

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales

Option : organisation du travail et ressources humaines

Thème :

**La gestion des compétences au sein des
entreprises**

**Cas pratique : SHARIKAT KHADAMET MOHAOULET
KAHRABAIA (SKMK) - SETIF**

Réalisé par :

M^{elle} ABDELLI Yasmina

Encadré par :

M^{me} BOULAHOUAT Djazia

Année universitaire : 2012-2013

Remerciements

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de mes propres efforts, mais aussi les efforts de bien de personnes à qui j'exprime mes vifs remerciements.

Je tiens à remercier en première lieu mon encadreur

M^{EME} BOULAHVOIT pour avoir accepté de m'encadrer et pour ces orientations durant mon travail.

Mes remerciements s'adressent aussi aux directeurs de la société « SHARIKAT KHADAMET MOUHAOUILET KAHRABAIJA » SKMK de SETIF qui m'a donné l'occasion de faire mon stage pratique au sien de leur société et sans oublié mon encadreur dans cette société Mr djelani et Mr abacha.

Enfin je remercie toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Yasmina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenue durant toute mon carrière d'étude.

A mes très chers frères HALIM, ADEL, FARAS, BILAL, KHALIL que le Dieu les protégé et sans oublier KHALI CHAABANE.

A mes sœurs et leurs enfants pour leur exemplarité et leur amour fraternel sans égal.

A mes copines ZAKIA, ASMA, BASMA, WIDAD, SAMAH je leurs souhaite le bonheur et la réussite.

A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près, et qui ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Je dédie se travail à Mr ABACHA qui m'a aidé et je lui souhaite la réussite durant sa carrière professionnel.

YASMINA

Liste des abréviations

SONELGAZ	SOCIETE NATIONALE DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ
SKMK	SHARIKAT KHADAMET MOUHAOUILET KAHRABAIA
GRH	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
OST	ORGANISATION CIENTIFIQUE DU TRAVAIL
DRE	DIRECTION REGIONALE EST

Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	La distribution des éléments de l'échantillon selon le sexe	77
02	la distribution des éléments de l'échantillon selon l'âge	78
03	La distribution des éléments de l'échantillon selon la situation	79
04	la distribution des éléments de l'échantillon selon le niveau d'instruction	80
05	la distribution des éléments de l'échantillon selon le poste occupé	81
06	La distribution des éléments de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	82
07	La répartition des enquêtés selon l'origine de leur compétence	83
08	La répartition des enquêtés selon leur représentations concernant leur compétence	84
09	La répartition des enquêtés selon leur point de vue sur les objectifs de la gestion des compétences au sein de l'entreprise	85
10	la répartition des enquêtés selon le genre de récompense préférées	86
11	La répartition des enquêtés selon les rôles de la gestion des compétences quant à l'amélioration de la qualité du travail	87
12	La répartition des enquêtés selon leur conception sur la formation	87
13	Les types de formation assurée par l'entreprise	88
14	La répartition des enquêtés selon leur point de vue sur l'importance de la formation	89

15	La relation entre la formation suivie dans l'entreprise et l'efficacité de la prise de décision	90
16	La relation entre l'importance de la formation et la participation à la prise de décision	91
17	La relation entre l'estimation du degré de compétence et la participation à la prise de décision	92
18	La répartition des enquêtés selon le bénéfice d'une promotion	93
19	La répartition des enquêtés selon le type d'évaluation	94
20	La répartition des enquêtés selon les critères de promotion	95
21	La relation entre le bénéfice de promotion et la prise de décision	96
22	relation entre le bénéfice de promotion et l'attitude du salarié vis-à-vis des décisions de l'entreprise.	97
23	à travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion.	98
24	la relation entre le poste occupé et la prise de décision	98
25	La façon de prise de décision importante	98
26	les outils utilisés dans la prise de décision	99
27	la façon de prise de décisions importantes	100
27	Amélioration de la gestion des compétences	101

Liste des figures

N°	TITRE	PAGE
01	Les étapes du processus du développement des compétences	35
02	Processus d'acquisition des compétences	36

Sommaire

Sommaire

INTRODUCTION.....	1	
<i>Le cadre méthodologique</i>		
Chapitre01 : La méthodologie de recherche.		
1. les raisons du choix de thème.....	4	
2. les objectifs du choix de thème.....	5	
3. la problématique.....	6	
4. les hypothèses.....	9	
5. définition des concepts.....	10	
6. les méthodes et les techniques utilisées.....	15	
7. présentation de la population d'étude.....	17	
8. la pré-enquête.....	17	
9. les avantages et les difficultés rencontrées.....	18	
<i>Partie théorique</i>		
Chapitre 02 : La gestion des compétences au sein des entreprises.		
Section 1 : Identification des compétences.....		19
1. Définition de compétence.....	19	
2. Les caractéristiques des compétences.....	19	
3. Les dimensions des compétences.....	20	
4. Les typologies des compétences.....	21	
5. Les outils des mesures des compétences.....	24	
6. La certification des compétences.....	26	
Section2 : La gestion des compétences.		
1. Définition de la gestion des compétences.....	28	
2. Les approche de la gestion des compétences.....	28	
3. Historique de la gestion des compétences.....	31	
4. Le processus de développement de la gestion des compétences.....	34	
5. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences.....	38	
Section 3 : l'évaluation des compétences		
1. L'évaluation des ressources humaines.....	39	
2. Les objectifs.....	39	
3. Les méthodes d'évaluation.....	40	
4. Les techniques d'évaluation.....	43	
Chapitre 03: la gestion des compétences et le comportement organisationnel		
Section 1 : la gestion des compétences par les récompenses		
A- La formation.....		49
1. Définition de formation.....	49	

2. Les principaux intervenants dans le processus de formation.....	49
3. Les différents types de formation.....	50
4. Les besoins de formation.....	51
5. Formation et l'initiative.....	51
6. Les objectifs de formation.....	52
7. La formation et liée au changement de métier (promotion).....	53
8. La formation de promotion.....	53
b-La promotion.....	54
1. Définition de la promotion.....	54
2. Importance de la promotion.....	54
3. La mise en place de la promotion.....	54
4. Les types de promotion	55

Section 02 : le comportement organisationnel

1. Définition du comportement organisationnel.....	55
2. Les composantes du comportement organisationnel	56
3. Le comportement individuel et le comportement collectif.....	57
4. Les type du comportement organisationnel.....	58
5. Décision individuel ou collectif.....	61
6. La communication interindividuelle.....	62

Section03 : la prise de décision

1. Définition de la prise de décision.....	63
2. Les typologies de décision.....	63
3. Classification des décisions selon l'objet de la décision.....	63
4. Classification des décisions selon la nature des variables de décision.....	64
.5. Classification selon l'échéance des décisions.....	66
6. La complexité des processus de prise de décision.....	66
7. Information et décision.....	67
8. Participation et processus administratif	68

Partie pratique

CHAPITRE 04 : Description générale de l'établissement d'accueil et de la population d'étude.

Section1 : Description générale de l'établissement d'accueil

1. Historique de SONELGAZ.....	69
--------------------------------	----

2 Présentation de l'entreprise SKMK.....	72
3. Les effectifs de l'entreprise SKMK.....	75
4. Ambition et projet de sonelgaz.....	76
A. Un savoir-faire au service du développement	76
B. Ambition.....	76

Section 2 : Description de l'échantillon des données

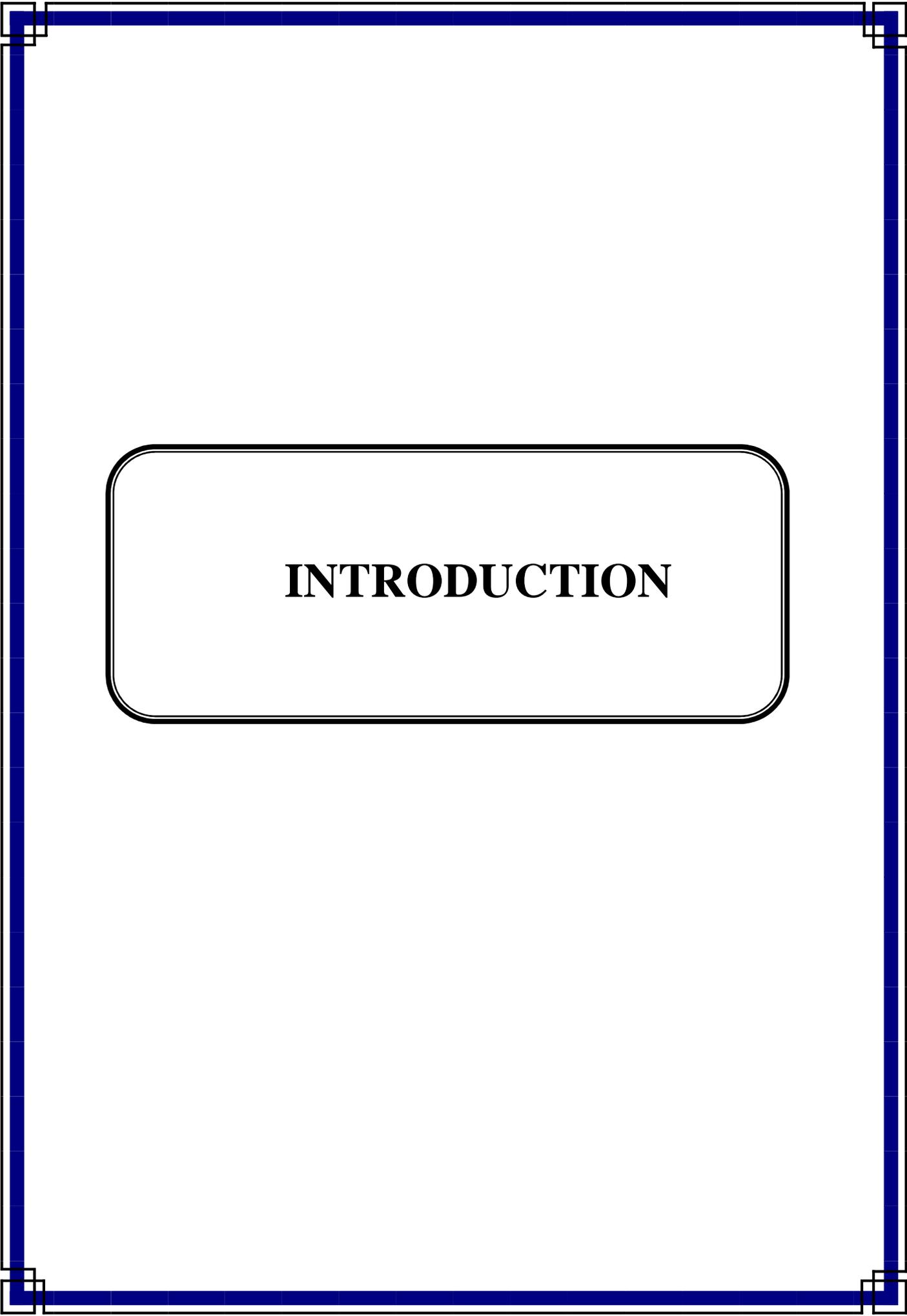
CHAPITRE 05 : Analyse des données et interprétation des résultats.

1. Analyse des données concernant la première hypothèse.....	83
2. Analyse des données concernant la deuxième hypothèse.....	93
3. discussions des résultats de la recherche.....	102

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES



INTRODUCTION

Introduction :

Ce qui différencie l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas se sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter s'apprendre ou se copier.

L'environnement concurrentiel actuel et l'impératif d'efficacité, poussent sans cesse les entreprises à réviser leurs stratégies d'action et de gestion afin de réaliser les meilleurs résultats possibles, et obtenir le maximum de bénéfices, en engageant les ressources disponibles autre que le capital et les machines, le facteur humain reste cependant un enjeu majeur pour ces dernières.

Devant cette situation, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela recourir aux ressources humaines impose une gestion efficace du personnel car l'homme est considéré comme l'élément clé dans l'organisation et dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Ainsi pour progresser, toutes les organisations doivent être capables de recruter, développer, assurer des formations, gérer et mobiliser les talents individuels. Mais ces activités de la fonction de gestion des ressources humaines ne pouvant point être efficacement assurées sans qu'il y ait recours à la gestion des compétences, une action indispensable de réussite de toute structure.

En effet, jamais auparavant la gestion des ressources humaines n'a été autant sollicitée par les entreprises, et cela pour de multiples raisons.

Tout d'abord, l'évolution de la pensée économique à travers les siècles, a su démontrer à chaque fois une plus grande importance pour ce facteur, de l'école classique où l'individu était considéré comme un outil de production au même titre que les machines, en passant par l'école des relations humaines à nos jours, les processus de production se standardisent et les machines sont livrées avec

leur mode d'utilisation prédéfini, autrement dit, il ne reste plus que les facteurs : technologique, innovation, et travail qui peuvent faire la différence entre les entreprises, cela impliquerait donc directement les ressources humaines qui sont nécessaires non seulement pour la maîtrise de ces facteurs, mais aussi à réaliser l'objectif d'efficacité par un engagement optimal de leur compétences.

Au niveau du management, on cherche à optimiser l'apport des ressources humaines à partir des éléments par les quels on agit habituellement sur celles-ci : compétence, motivation, information, organisation, gestion des groupes....

Les théoriciens ont lourdement et de façon explicite insisté sur le processus de compétences, et sur la variété des besoins, qui organisent le comportement humain, mais il reste cependant difficile de trouver les moyens pour une mise en œuvre efficace de ces théories dans la pratique.

L'introduction à la gestion des compétences est un moyen de gestion et de développement des ressources humaines dans les entreprises Algériennes est récente, parmi les entreprises pionnières dans ce domaine, on trouve « **SONELGAZ** ».

Dans notre travail, nous allons traiter la réalité de la gestion des compétences au sein de cette entreprise, et plus précisément (SKMK), ainsi l'impact de la gestion des compétences sur le comportement organisationnel. Plus spécifiquement la prise de décision comme indicateur.

Notre travail se divise en deux parties, la partie théorique et la partie pratique, composées de plusieurs chapitres.

Chapitre 01 : le cadre méthodologique, nous avons essayé d'expliquer les raisons et l'objectif du choix du thème, notre problématique et les hypothèses ainsi que notre échantillon. L'analyse conceptuelle, la méthode utilisée lors de

la collecte des données, la période et le lieu de stage pratique les difficultés rencontrées.

Chapitre 02 : porte sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise, il se compose de trois sections :

La première porte sur l'identification des compétences

La seconde section traité la gestion des compétences.

La troisième section sera consacrée à l'évaluation des compétences.

Chapitre 03 : abordé la gestion des compétences et le comportement organisationnel, il est composé à son tour de trois sections à savoir :

La première porte sur l'étude de la gestion des compétences par la récompense (formation, promotion)

La deuxième sera consacrée à l'étude du comportement organisationnel.

La troisième sera consacrée à la prise de décision.

Le cadre pratique et subdivisé en deux parties à savoir :

Chapitre 04 : intitulé présentation de l'organigramme d'accueil et de la population d'étude. Composé de deux sections :

La première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil.

La seconde section la présentation de la population d'étude.

Chapitre 05 : est consacrée à l'analyse des données et l'interprétation des résultats concernant nos deux hypothèses.

En fin la conclusion générale, la bibliographie et la liste des annexes.

Cadre méthodologique

Chapitre 01

La méthodologie de recherche

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous poussés à choisir ce thème de recherche nous citons ce qui suit :

- Le thème de la gestion des compétences est parmi les préoccupations modernes des entreprises en vue des résultats et des bénéfices qu'elle ramène pour l'employeur d'un coté et pour les employés de l'autre coté.
- Montrer le rôle de la démarche de la gestion des compétences dans le développement et l'épanouissement des employés et leurs compétences, ainsi que son impact dans la stabilité des entreprises.
- Vérifier si l'organisme SKMK Se préoccupe du développement de sa ressource humaine.
- La nécessité d'étudier l'impact de la démarche de la gestion des compétences sur le comportement organisationnel, plus précisément la prise de décision.
- La rareté des études sur le thème à savoir le rôle du dispositif de la gestion des compétences dans le développement de la ressource humaine notamment les possibilités offertes par les employeurs au développement des compétences et des potentialités de leurs employeur.

Acquérir de nouvelles connaissances sur les pratiques adoptées par les managers notamment dans l'entreprise.

2. Les objectifs de la recherche :

L'objectif principal de la recherche scientifique est bien la collecte d'information concernant le thème mais il ya d'autre objectifs qu'on espère atteindre qui sont :

- Le thème de la gestion des compétences est nouveau, alors on a voulu savoir et vérifier son existence et son poids dans l'entreprise.

- Eclairer certaines ambiguïtés qui encerclent le thème de la gestion des compétences.
- L'identification des principes et des méthodes utiles pour développer et enrichir les compétences du personnel de l'entreprise.
- Inciter et sensibiliser les cadres dirigeants à s'intéresser à cet aspect de gestion qui peut influencer sur les résultats des entreprises ainsi que sur le développement de leurs compétences.
- Vérifier s'il existe réellement une politique de la gestion des compétences dans l'entreprise.
- Savoir si les employés de l'entreprise SKMK participent à la prise de décision.
- Découvrir et connaître l'importance accordée à la politique de la gestion des compétences au sein de l'entreprise SKMK.
- Vérifier si la gestion des compétences par la formation et la promotion influe sur la prise de décision au sein de l'entreprise SKMK.
- Formuler des propositions pour les dirigeants de l'entreprise susceptibles de favoriser le rapprochement entre les aspirations et les attentes des salariés et les objectifs de prise de décision ayant pour but l'amélioration et le développement des performances organisationnelles et d'anticiper les futures compétences qui peuvent participer au développement de l'entreprise.

3. la problématique :

Les formes que prend la gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises sont largement contingentes des choix organisationnels, ainsi les options prises en matière de répartitions du travail entre collaborateurs, les systèmes d'évaluations des résultats collectifs constituent autant d'outils de GRH qui varient d'un système organisationnel à un autre.

Cette conception d'une GRH contingente des choix organisationnels conduit à considérer que la gestion des hommes dans les organisations actuelles reste en permanence en construction.

En effet, la modernisation des entreprises, liée au développement des technologies de l'information au renouvellement rapide des produits et des services et à la recherche d'un contact toujours plus proches des clients, est maintenant admise comme étant phénomène permanent.

Cette modernisation consiste à substituer les formes organisationnelles fondées sur une spécialisation étroite des fonctions par une organisation qualifiante, l'organisation qualifiante repose sur des modalités nouvelles de coopération entre les salariés, cette substitution est selon les entreprises, verticale ou superficielle, rapide au par à-coups réalisée de manière brutale ou négociée.

La gestion des ressources humaines qui accompagne ces mutations permanentes des entreprises est dénommée gestion des compétences.

La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales. La compétitivité des entreprises repose de plus sur la qualité des hommes et des femmes dans cette perspective, gérer les compétences représente une priorité qui implique de savoir décrire les compétences clés permettant de mettre en œuvre les stratégies propres à chaque

entreprise, d'être capable de faire un inventaire précis potentiel de compétence disponible, de maîtriser les principes et les méthodes utiles pour développer et enrichir les compétences du personnel. L'objectif principale de toute entreprise et d'assurer leur fonctionnement celle-ci doit tenir compte des problèmes d'évaluations des personnes, leurs capacités, qualifications ou leur compétences et le développement de ses ressources humaines. Le processus de développement des compétences est entrain de devenir l'un des plus importants sujets de la gestion des ressources humaines.

Dans les grandes entreprises la multiplicité et la diversité des fonctions ne facilitent pas la compréhension de fonctionnement pour octroyer les pleins pouvoirs de décisions à une seule personne. C'est pourquoi les pouvoirs sont divisés et partager selon les compétences à tous les niveaux de responsabilités qui interviennent de manière coordonnées pour non seulement assurer la gestion des affaires courantes de l'activité quotidienne, mais aussi créer une dynamique de développement.

Pour être compétitive, l'entreprise doit s'assurer quelle aura les ressources humaines nécessaires en qualité et en quantité pour atteindre ses objectifs.

La gestion des compétences prend en considération certains aspects essentiels :

- Le premier est économique il se rapporte directement aux objectifs de l'entreprise qui sont le développement des technologies et la réalisation des profits.
- Le second est social qui se rapporte a la satisfaction des travailleurs en leurs permettent une meilleure adéquation entre vie professionnelle et la vie privée.

Le double objectif est de répondre aux aspirations des travailleurs et celle de l'entreprise et que les objectifs de cette dernière ne sont pas en contradiction

avec les objectifs des travailleurs, et la gestion des compétences correspond à une dynamique économique de l'entreprise. Parmi cette dynamique on trouve la formation et la promotion, la formation qui assure une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus de permettre à l'organisation de conserver l'expertise à l'entreprise.

La promotion désigne une activité de gestion des ressources humaines qui doit-être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employé. On peut dire aussi la promotion repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi est un système d'évaluation du personnel elle nécessite des prévisions, une répartition minutieuse et une étude des répercussions.

Notre objectif est de savoir dans quelle mesure la gestion des compétences contribue t-elle à réaliser l'équilibre socio –économique des travailleurs, en participant à la prise de décision dans toute organisation est un processus complexe qui nécessite de prendre en compte les contraintes internes (techniques et humaines) ainsi que les contraintes externes (le marché, l'administration étatique, les consommateurs, les fournisseurs).

Pour cela nous avons posé les questions suivantes :

- Quelle est la réalité de la gestion des compétences dans l'entreprise SKMK ?
- Quel est l'impact de la gestion des compétences sur le comportement organisationnel des travailleurs ?

Pour répondre aux questions ci-dessus nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

4-Les hypothèses :

IL existe une influence (positive) directe dans l'application de la gestion des compétences, sur le comportement organisationnel des travailleurs.

1. La gestion des compétences par la formation influe positivement sur la prise décision des employés au sein de l'entreprise.
2. La gestion des compétences par la promotion influe positivement sur la prise de décision des salariés au sein de l'entreprise.

Notre objectif est donc de savoir dans quelle mesure, la gestion des compétences influe-t-elle sur le comportement organisationnel des employés plus précisément sur la prise de décision comme indicateur, puisque cette dernière est très répondeuse dans toutes les entreprises du monde y compris les sociétés algériennes.

5. définition des concepts :

La définition des concepts est nécessaire pour mieux appréhender la présente étude, cette étude dans le but de mieux expliquer et comprendre notre thème de recherche.

5.1. L'entreprise :

Selon SILIM Ahmed, ALBERTINI Jean et autres, l'entreprise est une « unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contre partie de l'utilisation des facteurs. »¹

La définition de L'NSEE. il s'agit de « toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et Services marchands ».²

Une définition plus précise, il s'agit d'une unité économique, juridiquement autonome, relevant d'une forme cataloguée du droit, qui exerce, à titre principal

¹ .SELIM Ahmed, et ALBERTINI Jean Marie, lexique économique, 7^{ème} édition, paris, 2002, P. 294.

² . LASARY, théories des organisations, édition el dar othmania, 2007, p 13.

et habituel une activité indépendante de production de biens et de services destinés à être vendus, perçoit des ressources et gère un patrimoine (marigot).³

L'entreprise est donc une forme particulière d'organisation (il y a à la fois action collective et autonome), elle exclut les activités non marchandes et l'activité temporaire.

5.2. La gestion des ressources humaines(G.R.H) :

« Elle peut être défini comme étant un ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »⁴

Selon Roussel : « la G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H définit les stratégies et les moyens en R.H, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprises ». ⁵

La GRH considère l'individu comme une ressource et non comme un cout.

³ .Ibid. p 13.

⁴ .Document interne non publié, GRH, organisation& travail, 2011, P. 1.

⁵ .Maxime. Moreno, gestion des ressources humaines, 2008, P. 5.

5.3. Compétence :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoirs -faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer.¹

Selon « ANDRE GUITTE » : une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche .la compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle.²

Antoine Masson et Michel palier synthétisent ainsi la notion de compétence : « être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités pour suivies dans l'activité de travail et en prenant en compte les caractéristique de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir. On est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelle, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donné, suppose l'action l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement. »³

Nous pouvons constater à l'aide de ces définitions : chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoir, savoir-faire, et savoir –être et des compétences dites distinctives qui distinguent les individus performants d'autre qui le sont moins.

¹ ZARIFIAN Philippe, objectif compétence, édition liaisons, Paris, 2001, p63.

² . GUITTET André, développer les compétences par une ingénieure de la formation, 2^{eme} édition, ESF, paris, 1988, p 13.

³ . Ibid., p 22.

5.4. La gestion des compétences :

Plusieurs définitions sont données aux concepts de la gestion des compétences .Pour cela on extraits les définitions importantes :

« La gestion des compétences ce définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par la mobilisation des renforcements des capacités d'action des salaries, le développement de la compétitivité d'une entreprise faisant, l'employabilité des salaries. ».⁴

« La gestion des compétences constitue une recherche de mis en relation, de deux ordres de réalité, d'une part, celui d'organisation de travail moins prescrite, dans des structures plus décentraliser et échelons hiérarchique sont moins nombreux et d'autre part, celui des individus qui y participent. »⁵

La gestion des compétences représente donc une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais de aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une gestion prévisionnelle des emplois et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.

5.5. La formation :

D'après A. Lamiri : « dans les nations modernes, la formation devient un processus contenu, les mutations technologiques, sociales et économiques s'opèrent rapidement. C'est pourquoi la formation est désormais une intégrante de l'univers des entreprises »⁶

⁴ .GUILBERT Patrick, Palier Michel, la gestion des compétences au dé la des discours et des outils en guide pour l'action des DRH, P. 395.

⁵ .GUILBERT Patrick, Schmidt Géraldine, évaluation des compétences et situation de gestion, édition économisa, paris, 1999, P. 18.

⁶ .A. Lamiri , gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, édition presstcom , 1993, p 30.

C'est vrai que la formation est une nécessité pour faire face à l'innovation technologique, mais elle peut avoir d'autres considérations internes (elle est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise).

5.6. La promotion :

Selon CADIN. L qui estime que la promotion peut être nommée aussi la mobilité verticale « elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations, elle est assimilée à la carrière et donc synonyme de progression elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un métier ». ⁷

Une promotion désigne alors le fait d'obtenir un nouveau poste, de responsabilités le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers.

5.7. Le comportement organisationnel :

« Le comportement organisationnel représente l'étude du comportement humain au cœur de l'organisation » ⁸

Le comportement organisationnel étudié le comportement de l'homme dans l'organisation

⁷ . Cadin . L et autre, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, ^{1ere} édition, éd DUNOD, paris, 1997, p 126.

⁸ .<http://fr.wikipedia.org/wiki/comportement.Organisationnel/nw.head>. Le : 17, 02,2013. (14 :45).

5.8. La prise de décision :

Pour ALLAN GALLO : «la décision est un processus de choix concernant les objectifs d'action et les procédures destinées à les réaliser et assurant la régulation de l'activité ».⁹

La prise de décision apparaît comme : « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but ».

A partir de là, on peut dire que la décision est un acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options possibles permettant une solution satisfaisante à un problème donné.

6. Les Méthodes et techniques utilisées :

Pour pouvoir analyser nos hypothèses et afin de les confirmer ou de les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate, pour rassembler les informations et de mesurer les phénomènes étudiés et afin d'arriver à des résultats objectifs.

A- La méthode :

Elle est l'ensemble des opérations et des règles sur les quelles s'appuie le chercheur pour arrivé à des résultats scientifique et de dévoiler des réalités.

Maurice Angers, là défini comme « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes »¹⁰, et pour M. Grawitz « la méthode est constituée

⁹ . Allain Gallo et autre, grand dictionnaire de la psychologie, édition la Rousse, paris, 2000, P. 236.

¹⁰ . MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997, P. 60.

d'un ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline Cherche à attendre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer, les vérifier »¹¹.

Pour cela, nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser, nos informations, nos données recueillies et afin de vérifier la validité des hypothèses. « On peut définir les enquêtes quantitative comme celles qui permettent de recueillir un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est la comparabilité des informations qui permet ensuite le dénombrement et plus généralement, l'analyse quantitative des données ».¹²

B- La technique :

Pour M.Grawitz « elle est un ensemble de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions, adoptes au genre de problèmes en cause ».¹³

Ces techniques sont :

1. L'observation :

Au cours de cette étape de l'observation direct des salariés dans le poste de travail, beaucoup d'information sont rassemblées, ayant été analysées systématiquement dans la phase ultérieure, puisque l'observation est une étape intermédiaire entre la construction des concepts et des hypothèses d'une part et l'examen des données utilisées pour les tester d'autre part.¹⁴

¹¹ . M. Grawitz, méthodes des sciences sociales, 11^{eme} édition, éd DALLOZ, paris, 2001, P ; 220.

¹². Document interne non publié, les méthodes en sociologie, P. 31.

¹³ . M. Grawitz, op.cit, P. 245.

¹⁴ .Raymond Quivy, Luc van compenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, 2^{eme} éd, Dunod, paris, 1995, P. 155.

Cette technique nous a permis d'observer les comportements des salariés au sein de l'entreprise SKMK.

2. Le questionnaire :

Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondant notre thème, le questionnaire était rempli sur papier. Dans ce cas nous avons insisté sur le fait que les réponses devaient claires et objectives.

Les résultats sont analysés d'une façon statistique et quantitative avec les calculs de fréquences et de pourcentages.

L'interprétation des résultats statistique consiste à expliquer les résultats obtenus dans les différents tableaux simples ou croisés.

L'interprétation sociologique consiste à expliquer le phénomène d'un point de vue sociologique de gestion des ressources humaines en général. Cette interprétation est issue soit des études et bibliographies, soit de l'enquête elle-même. de ce fait notre questionnaire est reparti en quatre axes :

- 1^{ere} axe, réservé aux informations personnelles de nos enquêtes.
- 2^{eme} axe, lié à la variable de formation.
- 3^{eme} axe, réservé à la variable de promotion.
- 4^{eme} axe est le dernier, concerne la prise de décision au sein de l'entreprise.

7. Présentation de la population d'étude :

Dans notre travail notre étude s'est concentrée à l'étude de la population mère dans sa totalité (50 salariés) qui est située au niveau de SKMK qui est classée en trois catégories (agent d'exécution05, agent de maitrise21, cadre24).

Nous voulons préciser que notre problématique a déterminé le choix de cette population, car on travail sur la gestion des compétences.

Nous avons choisi la population mère qui parvient logiquement avec notre problématique, c'est-à-dire que l'ensemble de ces derniers a bénéficié d'une compétence.

8. la pré-enquête :

C'est une phase importante dans chaque projet de recherche, elle nous a permis de nous familiariser avec le terrain (les employer beaucoup plus de bien cerner notre objectifs de recherche, les technique de collecte de données, et puis finaliser notre questionnaire.

La question que je posée qu'elle est l'impact de la gestion des compétences au sein de l'entreprise sur le comportement organisationnel des travailleurs. L'enquête se fait avec 07 salariés.

Elle s'est déroulée durant une période de 7 jours.

9. La période de déroulement de l'enquête :

Notre période de déroulement de l'enquête a démarrée du (1avril au 20 mai 2013).

10. Les avantages et les difficultés rencontrés dans notre étude :

Dans chaque étude les chercheurs sont soumis à des difficultés qui entravent le bon déroulement des choses comme il y a aussi des avantages qui peuvent être tirés :

A .Les avantages de l'étude :

- L'étude réalisée nous a permise d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain, et de découvrir le terrain.

- Voir le bon et le mauvais côté de la vie professionnelle.
- On apprend à apprécier le travail de recherche.

B. Les difficultés rencontrées :

- La difficulté de trouver le terrain pour notre recherche et cela a duré jusqu'à la fin du mois d'avril pour enfin commencer le début du mois de mai.
- Le manque d'étude antérieure sur la gestion des compétences.
- Manque d'ouvrage spécialistes qui répond à notre travail dans la bibliothèque de la faculté.

Partie théorique

Chapitre 02

La gestion des compétences au sein des
entreprises

Section01 : Identification des compétences

1. Définition des compétences :

M. de MONTAMALLIN alors défini la compétence comme un ensemble stabilisé de savoirs, de conduites-types de raisonnement que l'on peut, mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.¹

2. Les caractéristiques des compétences :

1°-les compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâche... ou pour une grande plus au moins large de tâche se sont des connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but.

2°-les compétences sont acquises : on devient compétent, la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instruments au par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors de compétences tacites.²

3°-elle est apprise : on n'est pas naturellement compétent, ce qui nous intéresse ici c'est le processus d'acquisition de la compétence ainsi que les ressources nécessaires à cette construction.

4°-les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies au des relations.³

Elles sont structurée comment les connaissances de base, les savoir-faire, les variables des situations sont-ils organisés, assemblés, pour la réalisation d'un objectifs de travail, se qui suppose donc une mise en œuvre de capacités cognitives.

¹. PARMENIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, Paris, 2008, p57.

².DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} édition, édition DAUNOD, Paris, 2010, p11

³.Ibid. p 11.

5°-elles sont un caractère hypothétique.

3. Les dimensions des compétences : sont comme suit :

-Le savoir : est un ensemble de connaissance plus au moins systématisée acquises par une activité mentale⁴. C'est des connaissances théoriques et pratiques.⁵

-le savoir-faire : réfèrent à une pratique générale(un métier) ou un aspect particulier(un acte) si les plus souvent ils s'appliquent dans le cadre d'une profession, si le savoir est une relation avec le réel ou celui-ci fait sens pour un sujet, il est aussi une disposition qui peuvent avoir un usage potentiel... les savoir-faire renvoient au habilités aux compétences de ceux que mettent en œuvre⁶. Donc s'est la capacité à mettre en œuvre ses savoirs dans une aprofessionnelle ou non manuelle ou intellectuelle, artistique ou démestique, marchande ou non marchande.⁷

-le savoir-être : est l'instrument qui permet de mettre en œuvre les processus cognitifs de la soumission librement consentie, processus indispensables à hauts utilité sociale dans un système de pouvoir qui trouve sa légitimité dans la nature humaine, et l'accomplissement individuelle.⁸ C'est aussi considéré comme ... les sens de capacité de conduite personnelle appropriée à l'emploi considéré, pour un individu plus précisément certains auteurs vont plus loin dans la réflexion et considèrent le savoir-être comme une compétence de troisième

⁴ .GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998, P 219.

⁵ .LECOEUR Elisabeth, gestion de compétence, de Boeck, Paris, 2008, p19.

⁶ .CHAMPY Philippe et les autre, dictionnaire encyclopédique, de l'éducation et de la formation 2^{ème} édition Nathan université, France, 2003, p .p 948 .949.

⁷ .ALAIN Brunot les autres, dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse, Paris, 2005, p416.

⁸ . BELLIER Sandra, le savoir être dans l'entreprise, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 2004, p163.

dimension. Il faut entendre par des compétences génériques, des habilités transférables ou des capacités clés transversales.⁹

4. Les typologies des compétences : on distingue :

4.1. Les compétences individuelles :

Est défini comme la capacité d'une personne à réaliser des activités ou à résoudre les problèmes dans un contexte professionnel et afin de répondre aux exigences de l'organisation.¹⁰

4.2. Les compétences collectives :

Peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes.¹¹

La capacité d'une organisation d'assurer à un client (interne ou externe) une présentation dans le meilleur possible le rapport qualité /cout.¹²

4.3. Les compétences globales :

Macro compétence, technologique au managerielles qui définit pour une bonne part l'identité des entreprises ou des organisations et conditionnement ses stratégies.¹³

4.4. Les compétences opérationnelles :

Correspondant à un premier niveau d'analyse permettent de décrire les moyens mis en œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elles se déclinent suivant sous la forme de « être capable de » ; « maîtriser ».

⁹ .YRES Simon et les autre, dictionnaire de gestion, economica, Paris, 1988, p.p. 402.403.

¹⁰ .PARMENTIER Christophe, op.cit, p158.

¹¹ . DIETRICH Anne et les autre, op.cit, p166.

¹² .MEIGNAN Alain, les compétences de la fonction ressource des humaine, édition liaison, paris, 1995, P228

¹³ . Ibid, P60.

Les compétences opérationnelles décrivent de manière concrète et directement compréhensible par les opérationnelles. Les compétences à mettre en œuvre afin de réaliser les activités elles sont facilement évaluables et identifiables.

Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre.¹⁴

4.5. Les Compétences transversales :

Sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toutes les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit la dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.¹⁵

4.6. Les Compétences communes :

Compétence partagée avec d'autres domaines de compétence elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.¹⁶

4.7. Les Compétences clés :

Compétence individuelle ou collective représentatif l'un avantage compétitif pour l'entreprise.¹⁷

4.8. Les compétences patrimoines :

Un ensemble des compétences que le salarié possède et qui sont susceptibles d'être utilisées dans son emploi actuel ou dans un autre emploi.

¹⁴ . PARMENTIER Christophe, op.cit, P 60.

¹⁵ . Ibid. p61.

¹⁶ . PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, septembre, 2001, P 60.

¹⁷ . ANSART Sandrine, la VAE, édition DUNOD, Paris, 2010, P 66.

Ensemble des compétences disponibles à un moment donnée dans une entreprise.¹⁸

4.9. Les Compétences technique :

Compétence technique correspondant au habilités qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier... s'il y'a que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement assurer la formation sur le développement des compétences technique.¹⁹

4.10. Compétence interpersonnelle :

Généralement constitués des compétences en relations humaines et des certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font références aux compétences en communication en de leadership, en négociation et en gestion d'équipes de travail sont utiles tout aux cadre de tout niveau qu'aux employés qui travaillent en équipes ou auprès des clients.²⁰

4.11. Les Compétences linguistiques :

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, la diversité culturelle au sein même des entreprises, la modalisation des marché, les fusions, les acquisitions les alliances internationales ainsi que la formation d'équipe internationale, la compétence très prise par les entreprises, on offre d'ailleurs de plus en plus couramment une formation en langue étrangère aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs au les collègues.²¹

¹⁸ . Ibid. P 66.

¹⁹ .E .JACKSON et les autres, la gestion des ressources humaine, édition Pearson éducation, 4eme édition, canada, 2008, P 69.

²⁰ . Ibid. p270.

²¹ . E .JACKSON et les autres, op cit, p271 .

4.12. Les Compétences émotionnelles :

Considéré de plus en plus les compétences émotionnelles comme des qualités indispensable, à la réussite individuelles, la maîtrise de soi, la persévérance, l'empathie ...etc.²²

4.13. Les compétences stratégiques :

Gary Hmelet Pahalad définit les compétences stratégiques comme un ensemble de plusieurs savoirs et des technologies.

5. Les outils de mesure des compétences :²³

5.1. La compétence supposée le diplôme :

Les niveaux de diplôme constituent une échelle de mesure qui bénéficier d'une grande légitimité au sein des entreprises. Par exemple, l'accord national de la métallurgie de 1975 prévoit des seuils d'embouche pour les titulaires de diplômes.

La notion de diplôme englobe ici les diplômes délivrés par l'éducation nationale ainsi que des habilitations locales. Ce type de hiérarchisation des compétences est bien évidemment requis par une approche basée sur les savoirs.

5.2. Le dictionnaire de compétences :

Le dictionnaire de compétences relève d'une démarche de classification présentation « universelle » dans le cadre d'une organisation donnée : à chaque compétence est attribué un poids et un selon cette méthode, les compétences sont en effet identifiées à partir des fonctions exercées dans l'entreprise.

En fait, le recours à la l'approche par le dictionnaire de compétences requiert deux phases successives. Dans un premier temps, c'est de poser les

²² . Ibid. p 272.

²³ . VALERIE Marbach, évalué et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1999, P. 25, 27.

compétences une à une, dans le deuxième temps, il s'agit de les agréger pour évaluer les situations professionnelles. Ces deux étapes peuvent traiter selon deux méthodes d'évaluation différentes :

a) **Pesée directe des compétences :**

La pesée des compétences est effectuée de façon intuitive par la hiérarchie. A cet égard, la réalisation d'un consensus au sein d'un collectif de professionnels disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise peut être considérée comme gage sinon d'objectivité, en tout cas interne, qui se double en outre d'une fonction médiatique déterminante dans l'acceptabilité sociale de ces démarches, et par conséquent de la réussite.

b) **Approche par critères :**

Le recours à des critères classant pour apprécier la difficulté des compétences est également possible. Il s'agit alors d'appliquer les approches artérielles classiques aux compétences ou aux activités liées à la fonction. Cette seconde méthode offre une garantie d'objectivité plus grande que la pesée directe des compétences : chaque compétence est mesurée selon une grille homogène et explicite.

5.3. La situation professionnelle comme déterminant :

C'est la démarche la plus développée actuellement, la hiérarchisation des compétences fondée sur des référentiels locaux. Sa mesure de la compétence conditionnée par la situation professionnelle, cette approche recouvre des réalités distinctes en fonction de la conception de la situation professionnelle qui prévaut.

Les compétences sont évaluées dans le cadre général d'une famille d'emplois ou d'un métier. Au sein de cet espace de progression professionnelle, les compétences sont identifiées à partir des activités exercées dans les emplois. Les

compétences sont hiérarchisées en niveaux de complexité sur la base des activités.

6. La certification des compétences :²⁴

La certification des compétences individuelles professionnelles : « opération qui ou tentiaire les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée. Elle se caractérise un document qui a une valeur juridique. ».la certification porte sur des individus alors que l'habitation garantit la qualité des institutions de formations. La certification est associée à la reconnaissance d'acquis.

6.1. Les objectifs de la certification des compétences individuelles :²⁵

➤ Pour l'entreprise :

A. Un objectif de réactivité au marché : dans un contexte d'incertitude, de pression concurrentielle, un des enjeux majeurs de l'entreprise consiste à disposer a temps des compétences dont elle a besoin pour conquérir et développer de nouveaux marchés.

B. Un objectif d'adéquation entre les individus et l'évolution des métiers :

L'objectif consiste à faire évoluer en même temps les salariés et les emplois qu'ils occupent. (La certification et la preuve de la qualité des salariés).

C. Un objectif structurel : la certification des compétences peut être considérée comme une façon de promouvoir l'individu dans un poste fonctionnel transversal. La reconnaissance des compétences peut être vécue comme une alternative à la domination des postes d'encadrement, à la reconnaissance des fonctions transversales au la faibles augmentation des salariés.

²⁴ . CECILE Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001, P. 210.

²⁵ . Ibid. P.217, 264.

D. Un objectif de délégation : « la construction d'une trajectoire professionnelle » est fondée sur une mobilité interne et externe. La gestion des compétences offre au salarié une opportunité des responsabilisations et d'acquisition d'un parcours professionnel au-delà de son entreprise.

➤ **Pour les collaborateurs :**

A. Un objectif de mobilité dans une filière professionnelle :

L'idée de « faire carrière dans une filière professionnelle. » S'est substituée à celle de « faire carrière dans une entreprise ».

B. Un objectif majeur de faire de la politique éducative en France :

La certification des compétences au sein de système de formation initiale au contenus permet :

- D'accroître l'efficacité des systèmes de formation.
- De prendre en compte les nouvelles demandes du marché du travail.
- De développer la politique de décentralisation de l'état, d'adapter la formation contenue.
- De satisfaire un besoin de reconnaissance personnelle (la gestion des compétences offre à l'employé une valorisation personnelle et une reconnaissance aussi bien interne qu'externe).
- De valoriser des opportunités professionnelles.

Section 02 : la gestion des compétences

1. Définition de la gestion des compétences :

Est un ensemble d'activité destinée à maitre planement a projet et a développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs.²⁶

Dans les organisations de taille réduite comme les petites entreprises, et les agences qui ne disposent pas de service de gestion des ressources humaines, ni de moyens nécessaire à l'analyse et le suivie des compétences sont favorises par la proximité.

2. Les approches de la gestion des compétences :

Depuis un siècle, deux perspectives principales ont été utilisées pour étudier la structure organisationnelle qui s'est concrétisée entre trois écoles de pensées.

2.1. L'approche classique :

Elle est dite classique, car c'est à partir d'elle qu'apparait véritablement une littérature à l'entreprise, les portes parole de cette école sont FREDERIC TAYLOR, HENRI FAYOL.

-F. W et TAYLOR sont connus comme les fondateurs de l'O. S.T caractérisée par le travail à la chaine et les salaires au rendement. TAYLOR a aussi donné son nom au principe d'organisation bien connu à savoir le « taylorisme ».

Son idée de départ consiste à établir une relation entre la production et la prospérité de l'entreprise, la réussite de la firme, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore la productivité à ceci s'ajoute une morale. Pour TAYLOR, la prospérité des employeurs et des

²⁶ . BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p30.

employés va de paire ou l'efficacité passe par la spécialisation, un subordonné dépend de plusieurs chefs en fonction des problèmes qui se posent, il n'ya pas une unité de commandement, mais au contraire, une autorité dans la spécialisation.³⁰

On ne peut pas parler de L' O. S. T du travail sans se référer au taylorisme qui marque encore nombre d'entreprises dans sa démarche, par son découpage des tâches, par la séparation de la conception de la réalisation, par la répartition forcée d'actes normalisés, la taylorisation conduit à une standardisation des tâches, des procédures, des compétences, très peu d'initiative laissée à l'individu, et répartition des gestes professionnels qui demande une formation limitée.

Le système taylorien insiste sur le rendement de ses ouvriers avec la limitation l'initiative des individus dans la limitation des compétences.²⁷

-HENRI FAYOL (1841-1925), pour lui toute sorte d'entreprise, a la capacité principale des agents inférieurs et la capacité professionnelle caractéristiques de l'entreprise, et la capacité principale des grands chefs et la capacité d'administration ».

Il a analysé la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière, son ouvrage « administration industrielle et générale de 1916 » est considéré comme l'un des classiques de littérature du management.²⁸

La conception la plus large est celle de TAYLOR initialement restreint au travail ouvrier et à l'industrie, et applicable à toutes les organisations, entreprises ou autres.

²⁷ .GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998, P. 18.

²⁸ .FAYOL. H, administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger, 1990, P. 12

2.2. L'école des relations humaines :

Dans la construction classique, un aspect apparaît complètement ignoré : celui des relations entre les individus et les groupes, c'est sur cette base que l'école des relations humaines va se développer.

-ELTON MAYO (1880-1949) : pour lui, la productivité ne se décrète pas, et doit se construire grâce à des rapports de confiance et non d'autorité. La sanction mécanique et brutale laisse la place à un développement de sens des responsabilités « l'homme, plus il est heureux, plus il est productif ». Aussi, MAYO identifie la nécessité de s'attacher aux besoins psychologiques et sociologiques du salarié, mais aussi aux relations de travail et d'augmenter la productivité.²⁹

2.3. La théorie bi factorielle de HERZBERG :

HERZBERG part du constat que les réponses sont réellement différentes selon que l'on demande aux individus ce qui cause leurs satisfactions ou leurs insatisfactions au travail. Comme il nie également l'idée d'une hiérarchie des besoins. Il constate que les différents besoins peuvent être actifs simultanément, mais ils agissent différemment.

Le seul besoin de motivation est la réalisation de soi. Pour satisfaire ce besoin, on fait plus d'efforts, la réalisation de soi dépend de la performance de l'individu alors que la satisfaction des besoins inférieurs ne dépend pas de la performance.³⁰

Aussi il distingue deux types de besoins :

-facteur d'hygiène : salaire et les conditions de travail.

²⁹ .LASARY, *théorie des organisations*, édition EL DAR EL OTHMANIA, 2007, P. 30.

³⁰ .PATRICIA Charpentier, *organisation et gestion de l'entreprise*, édition NATHAN, paris, 1997, P. 27.

-facteur de motivation : le seul facteur de motivation est la réalisation de soi.

3. Brève historique de la gestion des compétences (un bilan mitigé) :

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations :³¹

- La gestion des compétences répond, depuis sa naissance, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes ;
- Elle contribue à renouveler la relation emploi –formation ;
- Elle s'est substituée progressivement à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- Elle matérialise la mutation des rapports « salariés –organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que jusqu'au début des années 1990, celui –ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point révèle tout particulièrement celles en mode projets ;
- Elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide.

Cette histoire de la gestion des compétences se devise en quatre périodes :

❖ **Première période** : les précurseurs (années 1960-1970)³²

Durant cette période „qui peut être qualifiée de « préhistoire » s'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences » destinée à former les adultes ,l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation du monde du travail .quelques entreprises ,en avance sur leur temps , abandonnent La gestion des carrières par poste de travail pour mettre en place une gestion par les compétences.

³¹ .BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1^{ère} édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009, P. 60.

³² .ibid. P.61.

La notion des compétences apparaît pour la première fois en 1973 autre – atlantique : elle est introduite par MC CLELLAND qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

❖ **Deuxième période : les pionniers (années 1980)**

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes par exemple chez Ibo France qui, en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'un de ses usines de la région parisienne.

Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS organise en 1984 un colloque met l'accent sur les nouvelles compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

❖ **Troisième période : l'institutionnalisation (début des années 1990)**

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 2000, signé par le groupement des activités des industries sidérurgique et minières avec les fédérations syndicales, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient un variable d'ajustement. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leurs

nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC, ils contribuent ainsi au développement du concept qui en est à ses balbutiements.³³

❖ **Quatrième période : la normalisation (à partir de 1995)**

La gestion des compétences en tant que pratique, se stabilise : en tant que discours elle est banalisée, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratique effectives.

Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation ; les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel (GINGO) qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation. À l'orée du bug de l'an 2000 tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEUEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi « de modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme.

Malgré ces avancées apparentes, certains chercheurs (Deflix, Dubois et Retour) affirment dès 1997 que la gestion des compétences est en crise car –elle « n'est plus un moteur de renouvellement des pratiques gestionnaire d'autres chercheurs (Ligaleus et Scourneac) commencent à différencier la gestion des compétences de la gestion par les compétences. Ce nouveau paradigme traduit l'évolution vers une gestion des ressources humaines dans laquelle la notion de compétence prend le pas sur d'autres, comme celle de poste, pour assurer de façon moins restrictive le fonctionnement d'une organisation.

³³ .Ibid. P. 62.

4. Processus de développement des compétences :³⁴

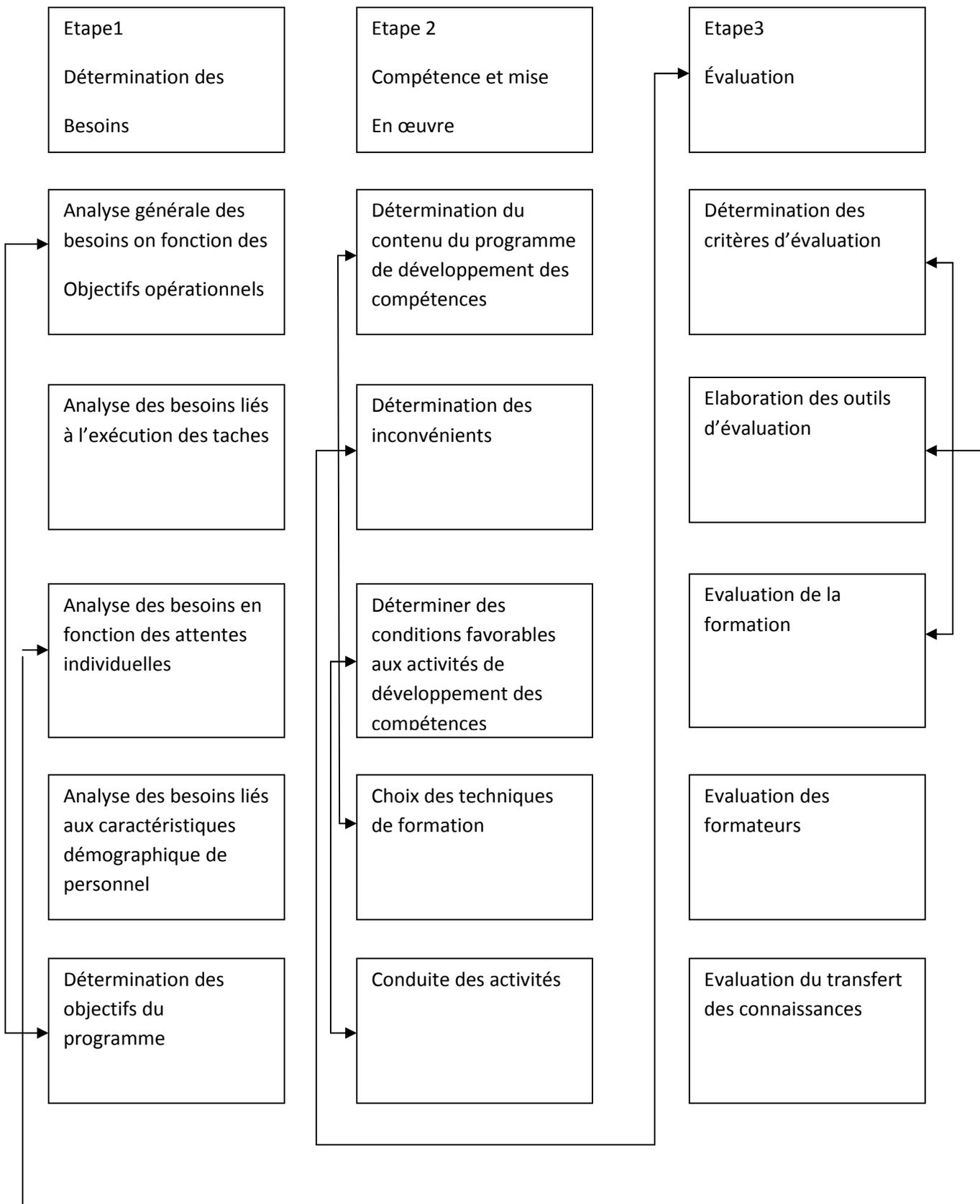
Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, de habilités et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches ce processus primordial se déroule selon des étapes bien déterminées... le développement des compétences pour suit plusieurs objectifs. Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion de carrières, combler les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté en vers l'employeur....

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne ou cours d'une mise en situations d'une tâche, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence il y a plusieurs facteurs interdépendants : les relations, les aptitudes, les tâches, les motivations, l'organisation du travail, le climat, la culture de l'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence,

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relation et de développement de ces compétences, ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat qu'une expérience professionnelle qui est le même très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation, et la culture de l'entreprise.

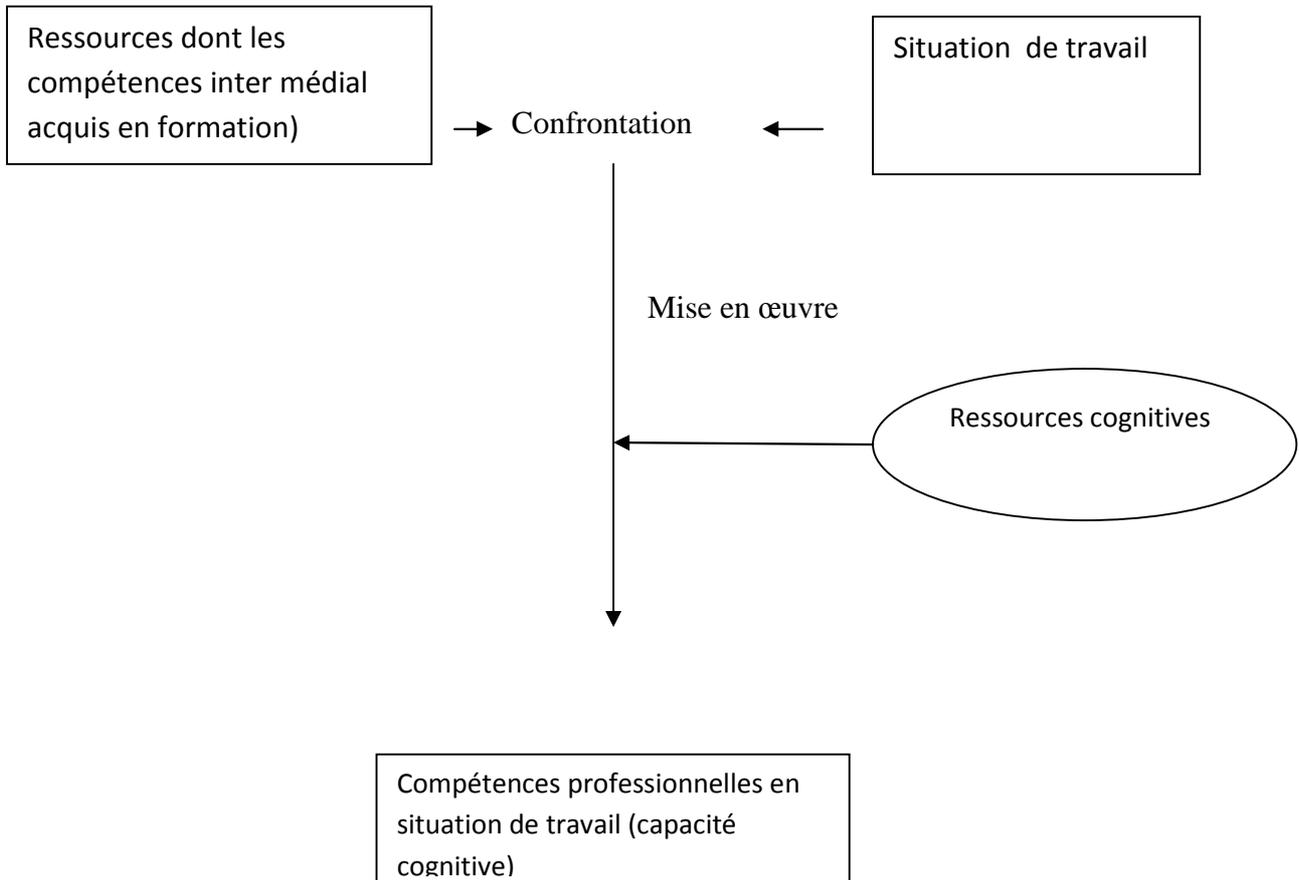
³⁴ . DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} édition, édition DAUNOD, Paris, p260.

4.1. Les étapes du processus du développement des compétences³⁵



³⁵.E .JACKSON et les autres, op.cit, P 260.

La compétence en situation de formation constitue une des ressources de l'individu qu'il pourra mobiliser en situation de travail c'est ce que nous montrons dans la figure ³⁶



Figure(1) : processus d'acquisition des compétences professionnelles

³⁶BARRAUD Jacqueline et les autres, op.cit, P 234.

5. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences :³⁷

5.1. Les avantages de la gestion des compétences :

1°. Un profil de compétences offert aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend ce qui réduit le risque de mauvaises surprises lors des évaluations. Au quotidien, une communication claire sur les compétences contribue à créer une relation dans le cadre de la collaboration.

2°. Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement.

3°. En mettant en œuvre la gestion des compétences, l'organisation indique qu'elle se soucie du développement de ses collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi.

4°. Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement et de compétence est extrêmement motivant.

5°. L'inventaire des profils de compétences des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction.

6°. La gestion des compétences ne concerne pas que la compétence technique, mais aussi les compétences comportementales.

7°. Elle favorise le développement des compétences.

³⁷BEIRENDOUCH Lauvan, op cit, P. 30, P.37.

8°.Elle permet à l'organisation d'exprimer plus clairement ce qu'elle attend des collaborateurs.

9°.Elles utilisent des critères transparents et mesurables.

5.2. Les inconvénients de la gestion des compétences :

1°.L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences.

2°.Implique un stil de management plus transparent.

3°.Les définitions précise des compétences requise et la possibilité de les évalué au travers l'indicateur comportement au confrontant ainsi les collaborateurs a leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.

4°.Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des Compétences est un sujet brulent qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

Section 3 : l'évaluation des compétences.

1. L'évaluation des ressources humaine :

L'évaluation des compétences au sein de l'entreprise est un processus nécessaire de gestion des ressources humaines afin de définir le niveau des compétences actuel de chacun des salaries sur le double plan quantitatif qualitatif, pour le développement continu des ressources humaines.

2 .Les objectifs :

Elle met en évidence une hiérarchisation des objectifs suivant :

- Selon Jean Mari Peretti le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun et de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.³⁸
- L'importance du facteur humaine dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable, pour une entreprise de répondre de la façon la plus optimale qu'il soit aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticiper ces besoins.
- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense de : pour les perspectives)³⁹
- Autres objectifs, améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évolution professionnelle (promotion)

3 .Les méthodes d'évaluations.

3.1 Les méthodes d'évaluation du comportement :

Les méthodes qui évaluent le comportement visent à mesurer les actes que l'employé entreprend sur le poste de travail. Par rapport aux méthodes d'évaluation des traits, l'évaluation du comportement est plus objective car elle se base sur des faits concrets et réels.⁴⁰

³⁸ . PERRITI.J.M, gestion des ressources humaines, 10ème édition, édition Vuibert, Belgique, 2003, P. P 106.209.

³⁹ . CADIN. L, GUERIN. F, FREDIRIQUE, P, gestion des ressources humaines pratiques et élément de la théorie, édition DUNOD, paris, 1997, P. 226

⁴⁰ . BENROUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, édition office des publications universitaires, Alger, 2010. P.109.

3.2 La méthode échelle de classement vertical des comportements

Dans cette méthode d'évaluation, le manager identifie une série de 5 à 10 comportements considérés comme essentiels au poste de travail et les met sur une échelle verticale dont la valeur est ascendante. Pour donner plus de fiabilité à cette méthode, le choix des comportements représentatifs du poste de travail doit être fait par des experts qui connaissent le poste du travail. Par exemple, pour évaluer le comportement d'un professeur d'université, l'évaluateur peut définir sept comportements considérés comme comportements essentiels à un enseignement de qualité. Ces comportements s'articuleront autour de la capacité du professeur à engager l'étudiant. Ainsi on peut inventorier les actes qui encouragent la participation de l'étudiant en commençant par l'acte le plus négatif (professeur intimide les étudiants qui posent des questions) à l'acte le plus positif (professeur récompense les étudiants qui posent des questions). On met ces actes sur une échelle verticale de 1 à 7, et enfin de semestre, les étudiants décideront quel comportement a été adopté le plus par leur professeur.⁴¹

3.3 Évaluation des résultats :

La méthode d'évaluation des résultats se base sur les accomplissements, le rendement et le mérite de l'employé comme seuls critères d'appréciation. Cette approche est généralement considérée plus objective. Elle est aussi considérée comme une méthode qui motive mieux l'employé car elle lui permet de centrer ses efforts sur le résultat. C'est une forme d'évaluation qui responsabilise l'employé et l'habilite à prendre plus d'initiative.

⁴¹Ibid. P.110. P.111.

3.4 Méthode tableau de bord stratégique (balance dscorecard) :

Cette méthode consiste à créer pour l'employé un tableau, qui sert comme un tableau de bord, sur lequel figure les actions qu'il doit engager et les résultats qu'il doit atteindre.⁴²

3.5 La méthode évaluation 360°

La méthode d'évaluation 360 est une méthode d'évaluation collective qui permet à plusieurs acteurs d'apprécier la performance de l'employé. Parce qu'elle repose sur l'avis de plusieurs évaluateurs. Il est généralement admis que cette méthode génère des informations plus objectives et plus concrètes sur le comportement réel de l'employé. Dans cette méthode, l'évalué se fait apprécié par son supérieur hiérarchique ou le manager, ses subordonnés s'il est dans une position de management, ses pairs, ses équipiers (ou collaborateurs) ses clients, et bien sûr par lui-même...⁴³

3.6. L'évaluation par l'employé:

L'autoévaluation est une composante de la méthode 360° elle permet à l'employé d'évaluer sa propre performance, son propre comportement et sa valeur ajoutée à l'entreprise. Parce qu'elle risque de manquer d'objectivité ..., l'autoévaluation est généralement limitée aux décisions formation et de développement de l'employé. Elle n'est pas utilisée pour des décisions d'avancement et de rémunération. L'objectif de cette méthode est de donner à l'employé une opportunité de faire de la réflexion sur ses forces et ses faiblesses.⁴⁴

⁴².Ibid. P .112.

⁴³.Ibid. P. 114.

⁴⁴. Ibid. P.117.P.118.

3.7. Les méthodes d'évaluation de la performance des employés :

Avant de mettre en place un système d'évaluation. Dans une entreprise, une question s'impose comme incontournable : que veut-on évaluer ? Dans la pratique des entreprises américaines l'évaluation sert à cerner les traits et les caractères de l'employé, elle sert à définir le comportement de l'employé, et enfin, elle sert à chiffrer les résultats exacts de l'employé. Chaque objet d'évaluation requiert de méthodes spécifiques.⁴⁵

3.8. La méthode essai narrative :

Dan cette méthode l'évaluateur décrit la performance de l'employé dans une esquisse qui reprend les compétences de l'employé, ses forces, ses faiblesses, ses lacunes, et les opportunités de développement et d'amélioration de l'employé, cette méthode est une méthode qualitative qui ne demande pas beaucoup d'investissement. Elle peut être combinée avec d'autres méthodes quantitatives pour développer une idée beaucoup plus précise sur la performance de l'employé. Pour que cette méthode génère des résultats fiables, l'essai doit être rédigé par le superviseur direct de l'employé ou le manager qui a plus d'opportunités d'observer le comportement de l'employé.⁴⁶

4. Les techniques d'évaluation :

Parmi ces techniques en trouve :

4.1. L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation tient une place particulière prépondérante dans les démarches compétences. Cet outil très classique signe en effet le plus souvent, l'entrée dans la phase productive et oriente à lui seul bon nombre de

⁴⁵.Ibid. P107.

⁴⁶.Ibid. P108.

décisions en matière de développement des compétences. Il occulte la plupart du temps, au moins pour les salariés, les outils d'évaluation des savoirs et des aptitudes précédemment évoqués, considérés comme plus techniques et destinés des situations spécifiques .appelé aussi « entretien annuel », « entretien de développement », « entretien d'appréciation », il est redouté par les uns, décrite par les autres, ou tout simplement négligemment oublié. Dans le même temps, il provoque, chaque année, une véritable effervescence ou se mêlent espoirs, angoisses, désillusions et indifférence...En d'autres termes, l'entretien d'évaluation est le lieu où s'exprime le mieux la véritable ambition de gestion des ressources humaines : concilier attentes individuelles et exigences économiques.⁴⁷

Indépendamment des méthodes utilisées, l'entretien d'évaluation s'impose comme un outil nécessaire à la gestion du système de performance car il permet de dégager une idée concrète sur la performance de l'employé.

...l'entretien d'évaluation est toujours difficile à mener. L'évaluation d'une façon générale, et l'entretien d'une façon particulière, réveille dans le subconscient de l'évalué des stéréotypes de sanction et de jugement de valeur.il renvoi chez l'évalué à des peurs qui touchent le salaire et la sécurité de l'emploi et fait surgir des angoisses de persécutions et de représailles. Il est donc crucial pour l'évaluateur de savoir gérer cet entretien et de savoir le vendre comme un moment privilégié qui permettrait à l'employé de faire une réflexion sur son progrès et son développement au sein de l'entreprise.⁴⁸

⁴⁷. LECOEUR Elisabeth, gestion de compétence, édition de Boeck, Paris, 2008.P.P 94. 95.

⁴⁸. BENRAUOANE Sid Ahmed, op cit, P.121.P. 122.

➤ **L'entretien annuel**

Les entretiens annuels d'évaluation existent depuis plusieurs années dans les grandes entreprises. Aujourd'hui ils se répondent dans les organisations de plus petite taille..., l'entretien comprendra une partie commune à tous les métiers et une partie relative aux compétences métiers, par rapport à laquelle le collaborateur sera évalué. Il constitue un excellent outil de traçabilité des compétences des collaborateurs et de l'atteinte des objectifs⁴⁹.

➤ **L'entretien d'appréciation**

L'entretien d'appréciation, de plus en plus recommandé par les experts professionnels et quasiment devenu synonyme d'évaluation... il s'agit d'une rencontre formalisée entre un supérieur hiérarchique et son subordonné permettant de procéder à l'évaluation.⁵⁰

➤ **Entretien de développement**

Un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines et de régulation et de prospective, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations. Et représente une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.⁵¹

⁴⁹.Bender Anne- Françoise et les autres, fonction Rh, 3^{ème} édition, édition Pearson, paris, 2012, P444.

⁵⁰.PITHON Gérard et les autres, évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel, édition l'harmattan, paris, 2005, P92

⁵¹.medias.formiris.org/sitecoles_entretien_annuel_ecole.pdf.

4.2. Les tests

Tests d'intelligence, aptitudesgénérale, le « test » définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composants d'un individu. Un test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise...⁵²

Les taches de nature psychomotrices impliquent essentiellement, la manipulation d'objets pour des activités, telles que taper à la machine, utiliser la machine à coudre... « Il s'agit de faire effectuer par le candidat un travail mettant en jeu des aptitudes motrices et qui peut donner lieu soit à une mesure objective des résultats obtenus en quantité et en qualité »⁵³ soit à une évaluation de comportement faite par des juges compétant.

Leur validité vient de fait qu'ils mesurent tous un facteur général d'habilité psychomotrice (fonctionnement cognitif)

➤ Les tests de situation

Ce test consiste à observer les candidats (postulants à des postes de responsabilité dans la vie professionnelle réelle et dans laquelle ils doivent prendre une ou des décisions en examinant des documents qui leur sont fournis. Elle peut être utilisé surtout pour des fins de sélection, promotion et de déterminer de besoins des formations⁵⁴.

⁵². LECOEUR Elisabeth, op.cit, P. 137.

⁵³. FELEISHMAN.E.A et Reilly, guide des aptitudes humaines, Paris, ECPA ,1998, P230.

⁵⁴.CLAUDE.L, L'évaluation de personnel, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris ,2003.P230.

➤ **Les tests « in basket »**

In basket c'est-à-dire " test de panier " ce test consiste à demander aux candidats de résoudre ensemble les problèmes qui sont posés par une série de notes, correspondances, messages téléphoniques et autres documents placés dans un panier à courrier, en général les candidats disposent d'un temps limité à ce travail, « On leur fournit un résumé descriptif de l'entreprise, et ils doivent se débrouiller avec la documentation qui leur a été donnée⁵⁵

Dans l'ensemble on peut dire que malgré quelques limites de ce test, mais il reste un prédateur important de la réussite et de l'efficacité.

Lorsqu'ils sont confrontés à une situation aussi semblable possible à celles qu'ils rencontrent

➤ **Les tests de groupe**

Dans ce test des prises de décisions en groupe ou plusieurs candidats ou même poste ne se connaissent pas déjà à l'avance, sont chargés d'effectuer ensemble une tâche précise, ou de discuter en commun sur un thème donné « on leur demande le plus souvent d'aboutir dans un temps fixé, soit à une décision commune soit à une réalisation qui doit être l'œuvre d'un groupe.⁵⁶

Il est connu aussi sous le nom « tests de groupe sous leaders » car on ne désigne pas un leader pour le groupe en test, en général les évaluent le comportement sous trois aspects :

- ❖ -Facilitation de travail de groupe
- ❖ -Sociabilité
- ❖ -Exercice de l'autorité.

⁵⁵. Ibid. P 234.

⁵⁶. CLAUDE.L, comportement social et caractéristiques individuelles, monographie française de psychologie, édition C.N.R.S, Paris , P 136.

De manière générale selon CLAUDE.L⁵⁷ les informations fournies par les tests de groupe sont plus valides que celles tirées sur les mêmes points de questionnaire ou de tests de personnalité

4.3. L'assessment center :

L'expression « assessment center » est anglaise. Elle vient du verbe to assess, qui signifie « estimer », « évaluer », et du mot center (« centre », « milieu »). ce sont donc les candidats qui sont au centre de l'intérêt ; leur manière d'agir est observée et évaluée par les examinateurs à travers différents exercices.

L'assessment center d'évaluer le potentiel d'un individu et ses compétences professionnelles par rapport à un poste cible, en le soumettant à une série d'exercices inspirés des situations rencontrées dans l'entreprise et dans le poste visé. Les épreuves sont construites à partir du référentiel de compétences du poste concerné ; elles vont du classique test « in basket » à des exercices de groupe ou il s'agit de résoudre une étude de cas avec d'autres personnes, en passant par l'analyse d'une liasse de documents afin de résoudre un problème lié à la fonction.

L'évaluation est conduite par des personnes internes préalablement formées et par des consultants spécialisés l'assessment center peut être mise en place pour effectuer :

Des évaluations individuelles de cadres à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite de leur évolution dans l'entreprise ;

⁵⁷CLAUDE.L, op.cit, P.P. 236.237.

Des évaluations individuelles ou collectives de collaborateurs d'entreprise en vue d'une promotion ;

Des évaluations et des sélections de candidat pour des recrutements multiples et homogènes.⁵⁸

⁵⁸ LECOEUR Elisabeth, op.cit, P.P. 141. 142.

Chapitre 03

La gestion des compétences et le comportement
organisationnel

SECTION 01 : la gestion des compétences par les récompenses :

1. La formation :

Définition de la formation :

« Constitue un ensemble d'activité d'apprentissage planifié. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels, elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel ; et vise normalement l'atteinte d'objectif, précis pour un groupe d'employés donné.¹

2. Les principes intervenants dans le processus de formation :²

- Les prescripteurs : appelée aussi les commanditaires ce sont les « décideurs » de l'action ce qui fixant les résultats globaux attendu des actions de formation. Les commanditaires peuvent-être :
 - Les directions : l'ors quelles adoptent une stratégie a travers la formation et se soucient du long terme.
 - La hiérarchie : lorsque l'action entreprise vise l'atteinte des objectifs opérationnels de l'unité dont elle est responsable, ou bien lorsque l'action en gendre une qualification collective ou individuelle de personnel et appartenant à son unité de travail.
 - Les agents : lorsque l'agent à l'ambition et attend de la formation une possibilité de grimper les échelons et les échelles de sa vie professionnelle. Il sera ainsi, intéresse a voir-évoluer sa situation professionnelle présente et à venir.

¹.Jean- François Dumais, guide de gestion des ressources , destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition carole pageau, TECHNO compétences, canada, 2003, P. 86.

². RAHAL Meriem, HANCHI Amel, « évaluation des effets de la formation : entre ambition et pratiques », institut supérieur de gestion, 2007, P 133.

- Les responsables de l'action et les gestionnaires : ayant pour responsabilité l'assurance de la préparation, la réalisation et le suivi des actions de formation dans les meilleures conditions les responsables de l'action et les gestionnaires peuvent être des cadres fonctionnels.
- Les formateurs : ayant l'identité de formateurs internes ou externes des responsables hiérarchiques, des experts ou des consultants internes ou externes ces derniers ont pour principales tâches la conception et l'animation des actions de formation.
- Les bénéficiaires : quelles-que soient la pertinence et la qualité des dispositifs mis en place, aucune formation ne peut être réalisée si les bénéficiaires n'ont pas décidé d'apprendre.

3. Les différents types de formation : ³

Si les outils du recueil sont sensiblement identiques, les acteurs concernés et les procédures varient en fonction du type de formation en cause.

-Adaptation (adaptation initiale et recyclage).

-formation liée à l'emploi (ou formation mobilité liée à la gestion prévisionnelle du personnel, encore appelée gestion anticipée des emplois et des compétences).

-outils intellectuels de base (ou formation générale) ;

-culture d'entreprise (ou culture commune).

-formation liée à un projet d'entreprise.

-formation « œuvre sociale ».

³.SOYER Jacques, fonction formation, 3^{ème} édition, éd d'organisation, paris, 1998, 1999, 2003, P. 5.

4. Les besoins de formation :⁴

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

- **Les besoins personnels :** lorsque un salarié éprouve un problème

(Ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider. Cette formation est à l'initiative du salarié. Ou si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins individuels :** par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

- **Les besoins collectifs :** par convention, nous les ferons correspondre aux Problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié. Tous les membres d'une unité donnée, il s'agit de la formation sur l'initiative de l'entreprise.

5. Formation sur l'initiative du salarié ou sur l'initiative de l'entreprise :⁵

On distingue deux initiatives possibles :

- **L'initiative du salarié :**

La formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui présente une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste occupé.

⁴ .Ibid. P. 138.

⁵ .Ibid. P. 139.

- **L'initiative de l'entreprise :**

Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondant aux actions figurant au plan de formation par décision des managers, auxquelles s'ajoutent celles qui, partant de l'initiative d'un salarié, sont acceptées par l'entreprise.

6. Les objectifs de la formation :⁶

« Meignant » considère que la formation peut répondre à trois objectifs différents :

- ❖ La première vise à « consolider l'existant ». Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et destiné à lui apporter des connaissances complémentaires. Il répond soit d'une faiblesse constatée soit il constitue une adaptation à des modifications de l'emploi.
- ❖ La deuxième vise à « préparer l'avenir ». La formation continue prépare l'entreprise et ses salariés à faire face à des évolutions. Ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit rendre les salariés en mesure de maîtriser ces équipements.
- ❖ Le troisième objectif défini par Meignant est « d'accompagner les mouvements individuels ». Il concerne les opérations de formation destinées à favoriser l'insertion, à permettre une promotion pour des salariés, à favoriser la mobilité professionnelle.

7. La formation est liée au changement de métier (promotion)

Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial, les formations

⁶. CLAUDE louche, introduction à la psychologie du travail et des organisations, édition ARMAND COLIN, Paris, 2007, P. 93.

mises en œuvre sont des formations longues avec apprentissage complet d'un autre métier. Elle vise le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'extérieure nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».Les investissements étant plus lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédés par le personnel qui bénéficiera de ces actions...Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains des responsables formation, du responsable emploi au du directeur des ressources humaines.⁷

8. La formation de promotion :

Ce sont les actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes bénéficient d'une promotion⁸

⁷.SOYER Jacques, op.cit.P 7.8.

⁸.LE BOTERFS Guy, op cite, P 178.

2. La promotion :

Définition de la promotion :

Selon HENRI.M « une promotion caractérise par l'affectation d'une personne à un poste comportant plus de responsabilités que celle détenait auparavant, une promotion est souvent associée d'une rémunération supérieure et de conditions de travail plus attrayants ». ¹

2. Importance de la promotion :²

Selon CADIN. L, GUERIN. F et FREDIRIQUE. P² la promotion :

- ❖ Contribue au développement d'un brassage culturel.
- ❖ Elle oblige les salariés à sortir d'une routine professionnelle qui peut devenir sclérosante.
- ❖ Elle constitue une importante source de motivations individuelles.
- ❖ Elle contribue en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.
- ❖ Elle favorise enfin la collaboration entre les différents services, et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.

3. La mise en place de la promotion : exige ce qui suite :

3.1. Les conditions de la promotion :

Il existe quatre conditions qui sont généralement admises et requises pour que les agents soient promus à un poste de travail à savoir :

- ✓ Remplir les conditions relatives aux aptitudes et qualifications nécessaires pour l'occupation du poste (niveau d'instruction, expérience, aptitude physique et mentale).

¹.HENRI. M, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition économisa, paris, 1998, P. 348.

².CADIN. L, et autres, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, édition DUNOD, paris, 1997, P.103.

- ✓ La vacance du poste au la création d'un nouveau poste.
- ✓ L'inscription au tableau de promotion au choix, ensuite à des examens professionnels ou à des concours.
- ✓ L'établissement de la commission de personnel ou au concours d'accès au poste prévus.

3.2. Les effets de la promotion :³

La promotion possède plusieurs effets, dont on peut citer :

- ✓ L'occupation d'un poste dont les activités sont généralement plus importantes que celles du poste détenu actuellement.
- ✓ L'occupation d'un poste comportant généralement plus de responsabilités.
- ✓ Ainsi que l'augmentation de salaire.

4. Les types de la promotion :⁴

On peut distinguer quatre types de promotion :

4.1. La promotion dans la catégorie :

Elle implique un changement de poste, de coefficient voir de

Qualification qui se fait dans la même catégorie (elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier).

4.2. La promotion de catégorie :

Entrain un changement de catégorie, donc c'est la progression d'un

³ . Document interne non publié, formation technicien en gestion du personnel, centre national de l'enseignement à distance, Alger, P.15.

⁴ .PERETT. J. Michel, gestion des ressources humaine, 6^{eme} édition, éd WIBERT, 1995, P. 115.

Individu a un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport au poste détenu actuellement, exemple, un agent classé a la catégorie de personnel d'exécution, accède a la catégorie du personnel de maitrise ou de la catégorie maitrise accède à la catégorie d'encadrement.

4.3. La promotion de salaire :

Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des Rémunérations, elle n'influe ni sur la définition de poste, ni sur la coefficient correspondant.

4.4. La promotion collective :

Elle cible tout le groupe de travail, qui résulte des conventions collectives Il s'agit d'une décision prise par le responsable pour distribuer les échelons pour travailleurs afin d'augmenter leurs salaires.

L'un des prérogatives de la fonction ressource humaine et le développement des carrières du personnel, ce développement est assuré par des activités qui peuvent être, offertes par la fonction ressources humaine au réalisées par la personne elle-même.

Responsabilité par rapport au poste détenu actuellement, exemple, un agent classé a la catégorie de personnel d'exécution, accède à la catégorie du personnel de maitrise.

Section 02 : Le comportement organisationnel :

1. Définition du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel est une discipline dont l'objet est de repérer les déterminants des manières d'agir individuelles et collectives dans les organisations, de les comprendre pour pouvoir les intégrer dans l'action managérielle. ¹

2. Les composantes du comportement organisationnel :²

A. Le groupe : à travers le groupe, l'individu satisfait l'un de ses besoins essentiels, à savoir l'appartenance c'est un espace d'intégration et de socialisation pour l'individu. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à ce comportement d'une manière spécifique.

B. La structure : la structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et les marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination(...) de subordination. Elle a de multiples incidences sur le comportement puisque d'une certaine manière. Elle structure les façons de penser.

C. La culture : elle est souvent définie comme un ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées.

La culture oriente le comportement individuel et collectif. Se qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision.

¹.CHARPENTIER Pascal, management et gestion des organisations, édition Armand colin, paris, 2007, P. 366.

².F. Zaddam, « cours comportement organisationnel » université Manouba ISCAE, mastère management des organisations, 2010,2011. P. 24

D. Le pouvoir : le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influe sur le comportement il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie.

3. Le comportement individuel et le comportement collectif :

Dans toute organisation il y a rencontre entre individus et groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose ; il s'établit des relations de contribution/rétribution, formelles et informelles.³

3.1. Le comportement individuel :

Le comportement d'un individu dépend de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).⁴

3.2. Le comportement collectif :

Pour l'organisation, le groupe est une source d'intégration des nouvelles recrues (information, formation...), il permet la réalisation des tâches complexes, l'amélioration de la qualité des décisions, et constitue un catalyseur pour le changement organisationnel.

Le groupe permet à l'individu la satisfaction de son besoin d'appartenance, la socialisation, la construction de l'identité individuelle et collective. A travers le partage des normes, des valeurs et de relations qui s'y déploient, il stimule l'activité individuelle.⁵

³ .Ibid. .P.24.

⁴ . Ibid. P.24.

⁵ .Ibid. P.50.

➤ **Le groupe formel :**

Est un groupe officiellement désigné pour assumer un rôle précis au sein de l'organisation.⁶

➤ **Le groupe informel :**

Quant à lui se forme spontanément, au gré des relations personnelles ou pour répondre à certains intérêts communs de ses membres, sans l'intervention au sens l'appui officiel de l'organisation.

4. Les types du comportement organisationnel :

4.1. Pouvoir :

Le pouvoir est une énergie structurante limitant l'entropie (désordre) dans un système. C'est la capacité d'obtenir des autres qui font une chose qu'ils n'auraient pas du faire en l'absence de ce pouvoir. Il est par essence normatif, c'est-à-dire traduit la capacité d'édicter des normes et des règles. Le pouvoir est un potentiel d'action, une relation, une capacité d'agir et son exercice confère de l'influence à celui qui le détient.⁷

Les gestionnaires puisent leur pouvoir à deux sources, l'une d'ordre organisationnel et l'autre d'ordre individuel; c'est pourquoi en gestion des organisations, on distingue deux types de pouvoirs : le pouvoir hiérarchique et le pouvoir personnel.⁸

⁶ .JONH R, ET AUTRES, comportement humaine et organisation, 2^{ème} édition ERPI, 2002, P. 37.

⁷ . F.Zaddem. op.cit. P. 03.

⁸ . JONH R, ET autres, op.cit. P.58

A. Le pouvoir hiérarchique : le pouvoir hiérarchique inséparable de la position occupée par le gestionnaire au sein d'une organisation, cette position lui confère trois types de pouvoir a savoir :⁹

- ✓ **Le pouvoir de récompense :** est cette capacité qu'a le gestionnaire d'influer sur le comportement des membres des organisations en leurs offrant des récompense extrinsèques (primes, promotions, compliment).
- ✓ **Le pouvoir de coercition :** donne à l'individu la capacité de refuser certains avantages aux membres de l'organisation de les punir en cas de besoin.
- ✓ **Le pouvoir de légitime ou autorité :** est la capacité qu'a le gestionnaire d'influer sur le comportement de ses subordonnées en s'appuyant sur leur conviction que le patron a le droit de commander. L'un des aspects les plus importants de la légitimité du pouvoir et l'accès a l'information, la mainmise sur elle la capacité d'en faire usage dans la prise décisions influant sur l'organisation.

B. Le pouvoir personnel : Il émane de l'individu lui même est repose principalement sur l'expertise, la persuasion rationnelle et la valeur de référence ou de modèle que représente l'individu qui l'incarne au sein de l'organisation et par rapport aux subordonnées qui font partie de son équipe.¹⁰

- ✓ **Le pouvoir d'expertise :** et cette capacité qu'a un individu de convaincre son entourage à adopter le bien fondé d'un objectif donné ainsi que les moyens définis pour l'attendre.
- ✓ **Le pouvoir de référence :** est la capacité qu'a un individu d'influer sur le comportement d'autrui parce que l'autre veut s'identifier a la source de pouvoir.

⁹ . Ibid. P.58.

¹⁰ .Ibid. P.59.

4.1.1. L'acquisition et l'usage du pouvoir et de l'influence :

Le pouvoir donne à son détenteur la capacité d'exercer de l'influence sur ses supérieurs hiérarchiques du a son pouvoir personnel, sur ses subordonnées, a cause de ses pouvoirs hiérarchiques et personnel, sur ses collègues ainsi que ses partenaires externes par le fait de son pouvoir personnel.

4.2. L'autorité :

C'est la capacité d'un individu, occupant une position sociale ou possédant une compétence reconnue à l'intérieur d'un système social, d'obtenir de la part des autres une conformité aux normes édictées et une obéissance aux ordres, sans avoir recours à la force.

L'autorité suppose la confiance des personnes dans la compétence des personnes qui l'exercent, et donc leur consentement à son droit d'action. L'autorité est la capacité de faire respecter la règle par opposition au pouvoir qui est la capacité d'édicter des règles.¹¹

MAX Weber montre que le pouvoir doit reposer sur une autorité pour que la domination soit acceptée. Cette autorité se manifeste de trois façons différentes à savoir :¹²

- ❖ L'autorité charismatique : ce sont les qualités personnelles du leader qui légitiment l'autorité. Elle est donc instable car elle disparaît avec l'individu et pose alors le problème de la succession et de la pérennité du système d'autorité ;
- ❖ L'autorité traditionnelle : ce sont les usages qui légitiment l'autorité, elle est fixée par la coutume et la tradition. Elle peut donc être contestée à un moment donné de l'évolution de l'organisation.

¹¹ .F.Zaddem, op.cit.P. 03

¹² GERARD Charpenux et JEAN Pierre pilon-belin ; les théories des organisations, édition DUNOD, Paris, 1991, P. 120.

❖ L'autorité rationnelle légale : ce sont les règles et les procédures impersonnelles du droit positif et non les caractéristiques propres à un individu qui la légitime, ce système d'autorité est non seulement le plus adapté aux organisations modernes (l'entreprise économique), mais aussi le plus efficace car la structure est rationnelle (tout est prévu) et légal car les règles s'appliquent à tous et l'incertitude est éliminée. Ce type d'autorité organisationnel est le meilleur selon Max Weber.

5. Décision individuelle ou collective :

Les performances de groupe sont-elles supérieures aux performances individuelles ?

Cette question qui a été précédemment évoquée mérite d'être davantage étudiée. La décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle puisque le groupe dispose de plus de points de vue et d'un capital d'expertise plus large.

Cependant la qualité de la décision en groupe peut être affectée par plusieurs phénomènes comme la pression pour le conformisme ou un autre phénomène appelé « pensée de groupe ».

Ce phénomène caractérise les groupes cohésifs qui ont à prendre des décisions dans un contexte stressant et contraignant sous les ordres d'un chef coercitif et partial. Dans ces conditions, les membres du groupe se rangent derrière les idées les plus évidentes ou celles des individus dominants.¹³

6. La communication interindividuelle :¹⁴

La communication interindividuelle est la base de toutes les communications humaines, par conséquent il n'est étonnant qu'elle reçoive une attention considérable de la part des chercheurs.

¹³ . F.Zaddem, op.cit. P. 56.

¹⁴ .JUDITH Lazar, la science de la communication, édition dahleb, P.53.

6.1 Définition :

La communication interpersonnelle comprend des interactions où les partenaires exercent une influence réciproque sur leurs comportements respectifs lorsqu'ils sont physiquement présents. Le caractère interactionnel de la communication interindividuelle, les personnes agissent sur leurs comportements mutuels. Cela est une condition nécessaire pour la communication « face à face ».

6.2. La communication interne :

« Elle couvre l'ensemble des actions et dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants, réunions, mémos notes de service, journal d'entreprise, information audiovisuelles sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne.

Section 03 : la prise de décision

1. Définition de la prise de décision :

La prise de décision est définie comme le processus qui consiste à choisir un plan d'action pour régler un problème ou pour saisir une occasion.¹⁵

2. Les typologies des décisions.

Les multiples décisions prises au sein de l'entreprise n'ont pas la même importance ni la même portée. Par ailleurs, les décisions exceptionnelles ne sont pas traitées de la même manière que les décisions répétitives, la recherche d'une typologie type reste toujours difficile mais plusieurs classifications ont été élaborées par des recherches en science de la décision, qui proposent des critères de distinction différents.¹⁶

¹⁵. PIERRE Rolle, introduction à la sociologie du travail, éd, Larousse, paris, 1997, P.144

¹⁶.IGHIT Nacer et KACI Younes, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans l'entreprise (Système décisionnel dans l'entreprise) », mémoire de fin d'études, université de Bejaia, P. 38

3. Classification des décisions selon l'objet de la décision :

3.1. Les décisions stratégiques:

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même conditionnent sa survie.

3.2. Les décisions tactiques ou administratives:

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Pour ce faire, il s'agit d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'entreprise.

D'une manière générale, les décisions tactiques sont relatives à la gestion des ressources de l'entreprise ; c'est-à-dire: le développement de ces ressources, l'acquisition, la recherche de nouvelles ressources et l'organisation générale de la mise en œuvre de ces richesses.¹

3.3. Les décisions opérationnelles:

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, de passer les commandes d'établir un planning d'atelier d'organiser les visites des clients.

Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (ce sont donc des

¹.CHABI Tayeb, thèse de doctorat, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production », université d'Alger 2007, P.43 ,44.

décisions certaines). Elles n'engagent, en principe, l'entreprise que sur le moyen terme.

4. Classification selon la nature des variables de décision :

Selon leur nature, les variables de décisions peuvent être qualitatives ou quantitatives. Lorsque les variables sont quantitatives, il est possible de formaliser la décision pour la construction d'un modèle. Lorsque les variables sont qualitatives, il est pratiquement impossible d'élaborer un modèle de décision, la décision se prend alors de façon cognitive. De ce fait, il faut classer les décisions selon la nature de leur processus décisionnel pour déclencher l'action. De ce qui précède, H.Simon distingue deux types de décisions : les décisions programmées (**structurées**) et les décisions non programmées (non structurées).²

4.1. Les décisions programmables:

Sont fortement structurées ; si elles sont susceptibles d'un traitement algorithmique, elles peuvent effectivement être traduit par programme d'ordinateur qui exécutera l'algorithme ; elles sont alors « programmables » au sens informatique du terme. Si leur degré de structuration ne permet pas cette solution, il autorise, dans certains cas, la mise au point d'une procédure de traitement, partiellement automatisée ou non mais rigoureusement définie ; ces décisions deviennent « **programmées** » au sens organisationnel du terme. La caractéristique comme est donc l'existence d'un modèle stable accompagné d'une règle de choix invariante qui fait réserver ce terme à des décisions à caractère répétitive (approvisionnement, affectation, traitement comptable, etc.).

². CHABI Tayeb, Op.cit. .P 44.

4.2. Les décisions non programmables :

Sont des décisions faiblement structurées pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stabilisé et de règle de choix invariant. Il s'agit de décision ayant un caractère peu répétitif (absorption d'une autre entreprise par exemple).

On notera que le caractère programmable d'une décision est simplement relatif et contingent à l'organisation dans laquelle on se place. (Par exemple, la décision d'embaucher un cadre supérieur peut être jugée non programmable dans une **PME** et programmable dans une grande entreprise).³

5. Classification selon l'échéance des décisions :

5.1. Les décisions à court terme :

Sont prises rapidement et leurs effets se font sentir vite et sont peu durables. Dans ce cas, les actions correctives peuvent intervenir dans un bref délai. L'avenir de l'entreprise n'est donc pas impacté.

5.2. Les décisions à long terme :

Dont la préparation est relativement longue et dont les effets se manifestent parfois sur une longue durée. Pour de telles décisions, les actions correctives sont difficiles, coûteuses de telle sorte que leurs effets peuvent être difficilement réversibles. Ainsi, elles engagent l'avenir de l'entreprise.⁴

³ .HELFER Jean-Pierre et ORSONI Jacques, l'impact de l'information système d'information et management des organisations, 5^eédition, éd : Vuibert Paris 2004 P. 121,P 122.

⁴ .Www.dunod.com, Stéphane BALLAND et Anne-Marie BALLAND, management des entreprises en 24 fiches éd : DUNOD, P. 42.

6. La complexité des processus de prise de décision :

Le processus de résolution de problèmes peut être influencé par plusieurs facteurs : qualité de l'information disponible, personnalité des décideurs, composantes sociale et politique de l'organisation.⁵

- **Les problèmes d'information :**

La qualité et la fiabilité des systèmes d'information influencent le processus décisionnel.

- **Les biais cognitifs :**

La manière dont les décideurs perçoivent l'environnement de la décision analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre, n'est évidemment pas neutre.

7. Information et décision :

7.1. Notion de l'information :

L'information est importante dans l'entreprise et indispensable aux décideurs, car elle va lui permettre d'établir un ensemble de choix possibles.

De ce fait, l'information est définie par plusieurs auteurs :

Selon IZARD « l'information est l'élément central de la gestion de l'entreprise ». ⁶

Aussi elle se définit comme « des données classées, coordonnées, interprétées et incorporées dans un modèle décisionnel ». ⁷

⁵ .CHARPENTIER Pascal, management et gestion des organisations, édition Armand colin, paris, 2007, P. 127.

⁶ .IZARD.L et les autres, notion fondamentale de gestion d'entreprise, édition Foucher, paris, 1995, P.270.

7.2. Définition d'un système d'information :

C'est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'information pertinentes provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions.

8. Participation et processus administratif :

8.1. La prise de décision dans le processus administratif :

Les processus administratifs sont des processus de décision, ils consistent à isoler certains éléments dans les décisions des membres de l'organisation et à instituer des procédures régulières pour choisir et déterminer ces éléments et pour les transmettre aux membres concernés.

L'organisation enlève donc à l'individu une partie de son autonomie de décision et lui substitue un processus de prise de décision au niveau de l'organisation.

Ordinairement, les décisions que prend l'organisation pour l'individu :

1. Présentent sa fonction c'est-à-dire sa compétence générale et la nature de ses devoirs.
2. Confèrent l'autorité, c'est-à-dire désignent qui dans l'organisation est investi du pouvoir de prendre de nouvelles décisions pour l'individu.
3. Fixant d'autres limites à la liberté de choix de façon à coordonner les activités des divers collaborateurs de l'organisation.

Bien que la plus part des décisions puissent être prises individuellement, il est souvent préférable de faire intervenir un groupe de personnes dans le processus décisionnel lorsque le problème est complexe.

⁷.HUGES Angot, système d'information de l'entreprise, édition boeker, 2002 ; P. 20.

Partie pratique

Chapitre 04

Description générale de l'établissement
d'accueil et de la population d'étude

Ce chapitre est consacré à la description de la population d'étude et de l'entreprise où s'est déroulé le travail de recherche empirique qui s'est fait en plusieurs étapes :

- Etape de découverte de l'entreprise et de connaissance du terrain.
- Etape d'observation et de description de l'organisation générales et des effectifs.
- Etape d'élaboration et de passation du questionnaire de recherche, que nous avons adopté comme moyen de recueil des informations auprès des salariés de l'entreprise sur la gestion des compétences et son rapport avec la prise de décision.

Section1 : l'historique et présentation de l'organisme d'accueil

A. Historique :¹

1. Création de l'entreprise d'électricité et gaz d'Algérie (EGA)

L'entreprise EGA, créée en 1947, détenait le monopole de la production, du transport et de la distribution de l'énergie électrique à travers tout le territoire algérien.

2. Création de la société nationale de l'Electricité et du gaz : sonelgaz

Par ordonnance n°6959 du 26 juillet 1969, portant dissolution d'électricité et du gaz d'Algérie et création de la société nationale de l'électricité et du gaz (sonelgaz) ; créée en substitution à EGA dissoute par ce même direct. Le Monopole de la production, du transport, de distribution, d'importation de l'énergie électrique, attribué à SONELGAZ a été renforcé. De même, SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation GAZ naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients « industries,

¹.Document interne de l'entreprise.

centrale de production de l'énergie électrique, clients domotiques ». Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations et transport ; et un réseau de distribution.

3. Restructuration de SONELGAZ :

En 1983 : restructuration de SONELGAZ, toutes les unités SONELGAZ de travaux et de fabrication de matériels, créées pour pallier le manque de capacités nationales, ont été transformés en 1983 en entreprise autonome. C'est ainsi que kahrif, khanagaz, inerga, etterrrib, et AMC ont été créées et relèvent des sociétés de gestion des participations de l'Etat (SGP).

4. Le nouveau statut de SONELGAZ 1991 :

SONELGAZ change de nature juridique par décret exécutif n°91- 475 du 14 décembre 1991, portant transformation de la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz en établissement public à caractère industriel et commerciale (EPIC).

4.1 SONELGAZ (EPIC) en 1995 :

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 portant statut de l'établissement public à caractère industriel et commercial SONELGAZ confirme la nature est placé sous tutelle du ministre de l'énergie et des mines, elle est dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

4.2 SONELGAZ devient SPA juin 2002 :

Le décret présidentiel N°02-195 du 1^{er} juin 2002 a transformé l'EPIC sonelgaz en holding des sociétés par action dénommé sonelgaz SPA qui exerce par le biais de ses filiales les activités de production, de transport et distribution de l'électricité et de transport et distribution du gaz.

La loi N° 02-01 du 05 février 2002 relative à la l'électricité et à la distribution par canalisation stipule dans son article 165 que « L'état est, démènera, l'actionnaire majoritaire de SONELGAZ SPA ».

La loi sur (électricité et la distribution du gaz par canalisations consacre la démonopolisation de la production de l'électricité et de la distribution du gaz par canalisation, les activités de production d'électricité sont désormais ouvertes à la concurrence.

L'introduction de concurrence dans le secteur de l'énergie n'est pas incompatible avec les impératifs du service public.

En effet, il est institué de nouveaux mécanismes permettant de prendre en considération la mission et les obligations du service public Dans l'intérêt socio-économique générales.

Dans ce cadre, la loi stipule que la distribution de l'électricité et du gaz est une activité de service public en précisant les objectifs, les opérateurs et les modalités de son financement. Les mesures qui sont édictés visent la sécurité, la continuité et la qualité de la fourniture, la politique tarifaire ainsi que la protection de l'environnement.

Ces activités sont clairement identifiées dans la mission de service public et énoncée comme suit :

- ✓ Fournir en énergie les clients non éligibles dans les meilleures conditions d'équité, de continuité et de péréquation nationale des prix de vente.
- ✓ Assurer dans le cadre de l'égalité de traitement le raccordement et l'accès des distributeurs, des clients éligibles et des producteurs d'électricité aux réseaux de transport d'électricité.

- ✓ Satisfaire en énergie des catégories de citoyens préalablement identifiés et des régions défavorisées afin d'assurer une meilleure cohésion sociale et contribuer à une plus grande efficacité d'électricité.
- ✓ Assurer sur la demande, dans la mesure des moyens, le secours en énergie aux producteurs ou aux clients éligibles raccordés aux réseaux.
- ✓ Assurer la fourniture d'énergie à tout client éligible si ce dernier ne trouve pas de fournisseur dans des conditions économiques ou techniques acceptables.

B. La filiale SKMK :

SKMK est une société par action dotée d'un capital de 75 000 000 DA, créée en décembre 2004 par la fusion des filiales transfo Est, centre et Ouest.

Comme sa raison sociale l'indique, cette société est spécialisée dans les services des transformateurs électriques. Ses activités principales sont :

- Réparation des transformateurs MT/BT
- Entretien des transformateurs MT/BT
- L'expertise des transformateurs MT/BT
- L'essai des transformateurs MT/BT
- Réhabilitation des postes MT/BT
- Fourniture et installation des équipements de poste MT/BT
- Maintenance des postes MT/BT sur site
- Achat et vente d'huiles neuves
- Analyse chimique des huiles en laboratoire
- Remplissage des transformateurs neufs sur site.

Ainsi que d'autres activités

1. Ses principaux clients :

- Les SD/Est centre et Ouest(SONELGAZ)
- Les particuliers (clients industriels et privés)

❖ **La Direction régionale Est :**

La direction régionale Est, objet de notre synthèse est composée de Quatre (04) unités, trois (03) unités opérationnelles et une (01) unité de soutien (Siège DRE).

Le siège de la direction est constitué de deux (02) Divisions et un (01) Service.

2. Commentaires sur l'organigramme de la SKMK :

Compte tenu de la nature d'activité de la société, été retenu un organigramme par fonction qui reste le mieux adapté à ses différentes missions, En effet l'étude de l'organigramme nous démontre une cohésion des principales fonctions à savoir : Ressources humaines-Finances-Comptabilité-Moyens-Technico-commerciale- Approvisionnement et unités opérationnelles.

L'étude des tâches nous montre les relations fonctionnelles qui existent entre les différentes structures pour une meilleure coopération des services (Souci d'efficacité).

3. Mission et principale tâche des structures :

- **Division administration générale :** est composée de

Ressources humaines : la structure ressource humaines est chargée d'assurer l'administration et la gestion individuelle et collective du personnel conformément à la réglementation en vigueur ainsi que le conseil et l'administration vis-à-vis de la hiérarchie et du personnel.

Les principales attributions assignées à cette structure sont :

- Elaboration et exploitation de la paie.

- Suivi et mise à jour du fichier de la gestion informatique du personnel(GIP)
- Relation avec les organismes externes (CNAS-CNR-MUTEG-Ecoles de formation.....etc.).
- Prévisions budgétaires et bilans.
- Prospections et sélection des candidatures pour le recrutement.
- Elaboration et mise en oeuvre du plan de formation.
- Relations avec les représentants du personnel.
- Consolidation et contrôle des actes de gestion de la ressource humaine.
- Relation avec le centre de la médecine du travail.
- Travaux de secrétariat des différentes commissions (discipline, recrutement, hygiène et sécurité).
- **Division ressource humaine :**

Le service administration :

- ✓ Assurer la gestion administrative du personnel suivi et mise à jour du fichier du personnel, tenus des dossiers administratifs des agents, préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrières en conformité avec la réglementation.
- ✓ Suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel.
 - veiller à l'application uniforme de la réglementation.
 - Veiller a l'établissement de la paie du personnel.
 - Assurer les relations avec les organismes externes GNAS, impôts, inspection du travail.
- **Le service de formation :**

1-Elaborer les plans de formation.

2-mettre en œuvre les plans de formation est suivre la réalisation des actions de formation par moyens propres de la direction, action d'apprentissages, stages pratique.

3-Assurer le suivi de la qualité des actions de formation ; la tenue des statistiques de formation de personnel et évaluer l'impacte de la formation au niveau de l'unité.

✓ **L'activité développement ressources humaines :**

1-Assurer l'élaboration du plan de recrutements interne en identifiant les besoins de recrutement.

2-contribuer à la mise en adéquation R.H emplois aux plans de la maitrise des effectifs.

3-préparation et traitement des opérations périodique d'évaluation annuelle, de promotion annuelle du personelle.

4. Ambition et projet de la SONELGAZ :

Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz

Par canalisation, SONELGAZ s'est restructurée pour s'adapter au niveau contexte.

Elle est, aujourd'hui, érigée en groupe industriel composé de 31filiales et 9 sociétés en participation. Elle emploie plus de 56 500 travailleurs.

SONELGAZ a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique national est à la mesure des importants programme de réalisation en matière d'électrification rurale et de distributions publique gaz,

qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz à 40%.

Déterminé à faire plus et mieux, la sonelgaz a toujours mobilisé des financements importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Pour la période 2005 à 2010 un programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter ses capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robuste son réseau de transport d'électricité et de gaz et afin de moderniser ses services à la clientèle.

L'ambition de sonelgaz est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranées.

Section 02 : Description des caractéristiques de l'échantillon d'étude :

La description des caractéristiques de l'échantillon étudié s'est construite à partir des variables contenues dans le premier axe du questionnaire, qui est relatif aux questions d'identification des personnes interrogées.

Les variables retenues sont: le genre : sexe, l'âge, le niveau d'instruction, le poste occupé et l'ancienneté professionnelle.

Tableau N°01 : la distribution des éléments de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Fréquence	%
Masculin	41	82%
Féminin	09	18%
Total	50	100%

Ce tableau montre que la majorité des salariés au sein de cette entreprise représentent les hommes avec un taux de 82 %, contrairement au sexe féminin qui représente seulement 18%. Cette situation est due principalement à la faiblesse du taux de travail rémunéré des femmes en Algérie, qui ne dépasse guère les 20% dans le meilleur des cas, et particulièrement dans le secteur industriel, où sa représentativité est très faible.

Par ailleurs, il est montré dans la plupart des études du genre que la place de la femme est très souvent une place de dépendance et d'assistance car les postes de décision et de création sont souvent occupés par les hommes.

Tableau N° 02 : la distribution des éléments de l'échantillon selon l'âge.

Age	Fréquence	%
20-29ans	6	12%
30-39ans	18	36%
40 et plus	26	52%
TOTAL	50	100%

L'âge est une variable importante dans le rapport au travail et à l'autorité hiérarchique de l'entreprise. Généralement, la tendance à la stabilité et à l'acceptation de la réalité varie selon l'âge.

Les données statistiques du tableau nous indiquent que la majorité des personnes interrogées est constituée par la catégorie d'âge 40 et plus, ce qui représente 52%, inversement aux deux autres catégories d'âge à savoir 20-29 et 30-39 qui ont des taux respectivement 12% et 36%. Cette domination de la catégorie d'âge 40 et plus est due principalement au fait que l'entreprise a essayé d'avoir des employeurs qui possédant une expérience.

L'entreprise à gardé ses employés plus âgés pour une raison d'accompagnement, c'est-à-dire que cette catégorie prépare les autres catégories à prendre la relève et leur inculque le sens de responsabilité et de gérance.

Tableau N° 03: la distribution des éléments de l'échantillon selon la situation familiale.

situation	Fréquence	%
célibataire	07	14%
Marié	43	86%
Divorcé(e)	00	00%
Veuf (Ve)	00	00 %
Total	50	100 %

D'après ce tableau, nous constatons que 86% de nos enquêtés sont des mariés, par contre l'autre catégorie représente que 14% sont des célibataires et 00% pour les deux autres situations (divorcé, veuf).

Donc la plupart des salariés dans cette entreprise sont mariés. Cela revient principalement que la plus part des salariés sont dépassée l'âge de 40 et plus dans l'entreprise et que la majorité des salariés couverte par cette étude on des responsabilités familiale.

Tableau N° 04 : la distribution des éléments de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
primaire	00	00%
Moyen	02	04%
Secondaire	19	38%
Universitaire	25	50%
Autre	04	08%
Total	50	100%

D'après ce tableau, nous constatons que 50% de nos enquêtés représentent le niveau universitaire, par contre les autres catégories représentant les niveaux secondaire qui est de 19%. Autre niveau et moyen sont respectivement de 08% et 04%.

Ce taux élevé de la représentativité de la catégorie universitaire au sein de l'entreprise est interprété par la nature des postes occupés (voir tableau suivant), qui exigent des niveaux supérieurs de qualifications, et particulièrement un niveau d'instruction élevé pour assurer Les fonctions d'encadrement.

Mais il faut reconnaître qu'avec l'introduction de l'outil informatique (c'est que le travail s'effectue en utilisant des logiciels de base de données qui nécessitent une certaine maîtrise) le clivage entre encadrement et exécution est de moins en

moins visible. L'ingénieur assure aussi bien les tâches de conception et d'analyse que les tâches d'exécution, que ce soit au niveau du travail administratif qu'au niveau du chantier.

Tableau N°05: la distribution des éléments de l'échantillon selon le poste occupé.

Poste occupé	Fréquence	%
Encadrement	24	48%
Maitrise	23	46%
Exécution	03	06%
Total	50	100%

D'après le tableau, ci dessus nous remarquons que la plupart des salariés sont issue de la catégorie des cadres avec 48%, 46% pour les agents de maitrise et 06% pour les agents d'exécution.

L'existence d'un taux élevé des personnes qui travaillent dans l'encadrement revient principalement au poste de responsabilité qui nécessite un niveau de qualification élevé et à la nature de l'entreprise qui demande une main d'œuvre hautement qualifiée.

Tableau N°06 : la distribution des éléments de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelles	Fréquence	%
De 1 à 5ans	04	08%
De 6 à 10ans	27	54%
+ 10ans	19	38%
Total	50	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que la totalité est celle de la catégorie de 6 à 10 ans à savoir 54%, contrairement à l'autre catégorie +10 ans qui est représentée par 38%.

Cette domination de la catégorie de 6 à 10 ans revient principalement au fait que l'entreprise fait confiance aux personnes jeune qui sont dynamique qui veulent bâtir une carrière professionnelle au sein de l'entreprise et afin de suivre le développement technologique et les changements organisationnels vis-à-vis de la demande de son environnement, mais également Dans le but de remplir le vide laissé par les agents qui partaient en retraite et de rajeunir l'entreprise pour un encadrement efficace et efficient.

Chapitre 05

Analyse des données et interprétation des
résultats

Ce chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des données recueillies par le moyen du questionnaire auprès les salariés de l'entreprise.

1. Analyse des données concernant la première hypothèse :

« La gestion des compétences par la formation influe sur la prise de décision des employés au sein de l'entreprise ».

Tableau N° 07 : la répartition des enquêtés selon l'origine de leur compétence :

compétence	Fréquence	%
Expérience	17	34%
Formation	11	22%
Les deux	22	44%
Total	50	100%

D'après le tableau ci dessus, nous remarquons que 44% de la population enquêtée trouve que les compétences sont dues à la formation et l'expérience, face à 34% pour l'expérience, 22% pour la formation.

On remarque d'après ce tableau que les salariés voient que la formation et l'expérience sont les moyens nécessaires pour la maîtrise de poste. Parce que la seule forme de formation est l'apprentissage qui permet d'assurer l'acquisition des compétences nécessaires pour l'exercice d'un métier donné.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen d'atteinte un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnel de l'individu. Les objectifs de formation sont transitifs, la formation est un moyen, un lieu de passage, plus au moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang plus élevé que se fixe l'individu .

Lorsque la personne se fixe un but à atteindre, elle élabore un «projet »... constitué d'un certain nombre d'étapes à franchir... qui peuvent être constituées de formations ou d'expériences formatives (passage dans certains postes de travail, réalisation d'un stage sur le terrain, ...etc.).

Tableau N°08 : la répartition des enquêtés selon leur représentation concernant leur compétence :

Compétence	Fréquence	%
Bonne	26	52%
Moyenne	24	48%
Faible	00	00%
Total	50	100%

A partir de ce tableau, on remarque que 52% de la population enquêtée trouve que ses compétences sont bonnes, et 48% des enquêtés pensent que ces compétences sont moyennes, et aucun d'entre eux n'estime ses qualifications comme faibles.

D'après les résultats obtenus on peut expliquer que les compétences des salariés au sein de l'entreprise sont plus fortes pour la réalisation de travail, car l'entreprise comme on l'a déjà cité auparavant exige un potentiel humain qualifié qui rend à l'entreprise et à ses salariés le développement et la réussite dans ses projets.

Tableau N°09 : la répartition des enquêtés selon leur point de vue sur les objectifs de la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

les objectifs de la gestion des compétences	Fréquence	%
objectif	18	36%
subjectif	13	26%
Je ne sais pas	19	38%
Total	50	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que 38% de la population enquêtée qui ne sait pas les objectifs de la gestion des compétences au sein de son entreprise, par contre 36% assigne à la gestion des compétences un rôle objectif, et 26% voit que la gestion des compétences répond aux objectifs à caractère subjectif.

Cette situation s'explique par le fait que la gestion des compétences est traitées au préalable, et que l'entreprise a une certaine maîtrise du processus de travail, en essayant toujours d'assurer le bien être de ses employés, puis améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

Tableau N°10 : la répartition des enquêtés selon le genre de récompense préféré.

Genre de récompense	Fréquence	%
formation	10	20
promotion	12	24
Les deux	28	56
Total	50	100

La tendance générale de ce tableau souligne que 56% préfèrent les deux « formation et promotion », face à 24% des enquêtés qui préfèrent la promotion des salariés et 20 % pour la formation.

Cela s'explique par la volonté des salariés d'augmenter leurs compétences par tous les moyens nécessaires et possibles pour réaliser des objectifs et d'avoir une bonne responsabilité dans l'entreprise, en essayant de fournir plus d'effort, car la formation est la clé de l'expérience et cette dernière donne une promotion qui permettront (formation et promotion) d'occuper les meilleurs postes de travail comme reflet de compétence et le résultat : la réussite dans la vie professionnelle.

Tableau N°11 : la répartition des enquêtées selon le rôle de la gestion des compétences quant à l'amélioration de leur qualité du travail.

La gestion des compétences et l'amélioration de la qualité du travail	Fréquence	%
Oui	42	84
Non	8	16
Total	50	100

On constate d'après ce tableau que 84% des salariés qui déclarent que la gestion des compétences assure l'amélioration de la qualité du travail, contrairement à 16% qui affirme le contraire.

Cela est justifié par la politique de la SKMK qui garde le maximum de ses salariés pour la stabilité de l'entreprise, en essayant toujours d'apporter du nouveau par des formations qui s'effectuent sur le plan interne et externe.

Tableau N°12: la répartition des enquêtés selon leur conception sur la formation

Utilité de la formation	Fréquence	%
Oui	30	60
Non	20	40
Total	50	100

D'après le tableau ci-dessus 60% des sondés ont déclaré qu'ils ont besoin de la formation pour la maîtrise de leur travail contre 40% qui déclarent qu'ils n'ont pas besoin de cette formation au sein de l'entreprise.

On constate que la grande majorité des salariés déclare qu'ils ont besoin d'effectuer des formations afin de maîtriser leur travail.

Cela peut être justifié par le fait que la formation est essentielle pour créer un climat pour la maîtrise de travail dans l'entreprise, car la formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportements, leurs habitudes et leurs capacités mentales, nécessaires en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation, des objectifs personnels ou sociaux accomplir de façon adéquate leurs tâches, actuelles et futures.

La formation est un outil de management permettant de valoriser les ressources humaines disponibles et les ajuster aux exigences du marché de l'emploi

Tableau N°13 : les types de la formation assurés par l'entreprise.

Genre de formation	Fréquence	%
Développement des compétences	24	48
Acquisition des nouvelles compétences	18	36
Adaptation en acquisition	08	16
Total	50	100

Au sein de SKMK les types de formation dont les salariés interrogés ont bénéficié sont liés au développement de leurs compétences avec un pourcentage de 48% puis viennent les formations d'acquisition de nouvelles

compétences en deuxième place avec un pourcentage de 36 %, et enfin les formations d'induction avec un pourcentage de 16%.

Cela est expliqué par le fait de la stratégie de l'entreprise qui vise à faire varier les compétences des cadres pour les rendre polyvalents et interchangeables. Ce qui fait que les salariés de SKMK ont besoin de développer leurs compétences afin de maîtriser leurs tâches.

Tableau N°14 : la répartition des enquêtés selon leur point de vue sur l'importance de la formation.

Importance de la formation	Fréquence	%
Personnel	01	02
Professionnel	25	50
Les deux	24	48
Total	50	100

D'après l'analyse de ce tableau on remarque que 50% des enquêtés trouve que la formation est bénéfique sur le plan professionnel, face à 48% qui trouve que la formation est bénéfique sur les deux plans (personnel, professionnelle), et 02% sur le plan personnel uniquement.

Ce tableau confirme que les employés sont convaincus que la formation est un facteur essentiel de leurs épanouissements. Les connaissances individuelles s'améliorent par les formations que l'entreprise organise pour les salariés. La nécessité d'avoir des nouvelles connaissances incite les employés à croire de plus en plus à la formation comme seul facteur qui les fait évoluer.

Tableau N°15 : la relation entre la formation suivie dans l'entreprise et l'efficacité de la prise de décision.

Prise de décision formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	18	51,42	17	48,57	35	100
Non	01	6,66	14	93,33	15	100
Total	19	38	31	62	50	100

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 62% des salariés qui n'ont pas bénéficié d'une formation déclarent qu'ils ne participent pas à la prise de décision et ce avec un pourcentage de 93,33 %, et 48,57% de nos enquêtés qui déclare qu'elle a subit une formation affirme qu'elle participe a la prise de décision, contrairement à 38 % qui ont suivie formation qui déclare de son coté que concernée par la prise de décision au sein de son entreprise avec un pourcentage de 51,42% et 6,66% qui non pas concerné par la prise de décision.

Cela s'explique par le fait que la formation est une source essentielle pour les salariés qui leur permet de prendre des décisions importantes dans l'entreprise, car les personnes formées ont assez de capacités et d'expériences qui leur permet de prendre des décisions stratégiques au sein de l'entreprise, et les salariés qui ne participent pas a la prise de décision connaissent un manque de formation.

Tableau N°16 : la relation entre l'importance de la formation et la participation à la prise de décision.

Prise de décision Importance de la formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
personnel	00	00	01	100	01	100
professionnel	15	60	10	40	25	100
Les deux	04	16,66	20	83,33	24	100
Total	19	38	31	62	50	100

Ce tableau nous permet de déduire que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 62% voit que la formation sur les deux aspects personnel et professionnel n'est pas importante pour la participation à la prise de décision avec un pourcentage de 83,33%. Et 38% des enquêtés qui ont déclaré que la formation importante est bénéfique sur le plan professionnel avec un pourcentage de 60% affirment que participent à la prise de décision, et pour la formation sur le plan (professionnel et personnel) avec un pourcentage de 16,66% participe à la prise de décision. Et avec un pourcentage de 00% sur le plan personnel.

Ce tableau confirme que les salariés voient que la formation professionnelle a pour objectif l'amélioration des compétences professionnelles en vue d'améliorer la qualité des prestations dispensées au sein de l'entreprise, car elle permet d'optimiser le travail de l'entreprise par le biais du développement des ressources humaines. Également à l'épanouissement des

agents dans les différents domaines d'activités. Elle permet la mobilité et la promotion de ces agents. Elle améliore la communication interne et constitue un domaine privilégié de concertation et de détection des problèmes. La formation professionnelle participe aux enjeux majeurs de l'organisation.

La formation permet d'avoir une méthodologie dans son travail et de disposer à temps non seulement d'effectifs suffisants en permanences, mais également des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à la participation dans la prise de décision.

b- analyse des données concernant la deuxième hypothèse :

« La gestion des compétences par la promotion influe sur la prise de décision des employés au sein de l'entreprise ».

Tableau N°17 : la répartition des enquêtés selon le bénéfice d'une promotion.

promotion	Fréquence	%
Oui	18	36
Non	32	64
Total	50	100

On constate d'après ce tableau que 64% des salariés n'ont pas bénéficié d'une promotion, contre 36% qui ont profité de cette promotion.

Cela peut être expliqué par la politique de l'entreprise qui cherche les salariés les plus compétents pour la satisfaction et la stabilité de l'organisme, Les

nouveaux recrues ne bénéficient pas de promotion puisqu'ils manquent d'expérience et d'ancienneté.

Tableau N° 18: la répartition des enquêtés selon le type d'évaluation

Type d'évaluation	Fréquence	%
Objectif	31	62
subjectif	2	4
Je ne sais pas	17	34
Total	50	100

A propos des données du tableau ci-dessus, nous remarquons que 62% des salariés trouvent que la promotion se fait d'une base objective, par contre 34% affirment qu'ils ne connaissent pas sur quelle base se fait l'évaluation, et 4% est déclarent que la promotion est basée sur un caractère subjectif.

L'analyse que nous pouvons faire d'après les résultats obtenus est que la promotion au sein de cette entreprise, et ce d'après nos enquêtés, prend en considération l'évaluation objective, cela dans l'ambition d'assurer le suivi de l'ensemble des activités de l'entreprise. Et cela s'explique par le fait que chaque personne a une vision différente des choses.

Tableau N° 19 : la répartition des enquêtés selon les critères de promotion.

Les critères de la promotion	Fréquence	%
A base de l'expérience	25	50
A base de la formation	04	08
A base de l'ancienneté	21	42
Total	50	100

En analysant les données statistiques de ce tableau, nous remarquons que 50% de la population enquêtée ont affirmé que l'expérience est un critère de promotion, contre 42 % qui ont affirmé qu'elle est basée sur l'ancienneté, enfin on trouve que 04 % estime que la promotion est basée sur la formation.

D'après les statistiques de ce tableau, on constate que la promotion au sein de la SKMK se base beaucoup plus sur l'expérience des salariés, et rarement sur les autres critères, et cela due à l'importance du poste occupé.

Tableau N° 20 : relation entre le bénéfice de promotion et la prise de décision.

Prise de décision promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	10	55,55	08	44,44	18	100
Non	11	34,37	21	65,62	32	100
Total	21	42	29	58	50	100

A travers notre questionnaire nous avons constaté qu'au sein de l'entreprise SKMK de Sétif 58% de nos enquêtés ont affirmé qu'ils n'ont pas bénéficié à la promotion, et de 65,62% qui n'ont pas bénéficié d'une promotion, et déclarent de leur part qu'ils ne participent pas à la prise de décision, contrairement à 44,44% qui ont subi d'une promotion et qui déclarent qu'ils ne sont pas concernés par la prise de décision au sein de leur entreprise. D'un autre côté, les salariés qui ont bénéficié d'une promotion déclarent qu'ils participent à la prise de décision et ce avec un pourcentage de 42 %.

A travers ces résultats, nous déduisons qu'au sein de cette entreprise la promotion se fait à base des critères et pour la participation à la prise de décision il faut voir un statut très élevé pour pouvoir prendre des décisions précises qui permettront à l'entreprise de garder ses moyens nécessaires pour une bonne gestion des ressources au sein de l'organisation.

Tableau N°21: relation entre le bénéfice de promotion et l'attitude du salarié vis-à-vis des décisions de l'entreprise.

Attitude du salarié Bénéfice de promotion	J'accepte entièrement		J'accepte par résignation		Je conteste souvent		Je demande d'explications		Total	
	F	%	F	%	F.	%	F	%	F	%
Oui	00	00	01	5,55	07	38,88	10	55,55	18	100
Non	16	50	12	37,55	03	9,37	01	3,12	32	100
Total	16	32	13	26	10	20	11	22	50	100

D'après ce tableau, nous remarquons ce qui suit ;

Premièrement, la majorité des salariés interrogés avec un pourcentage de 32% acceptent entièrement et sans discussion les décisions prises par l'entreprise et ce sont les employés qui ne sont pas concernés par la promotion.

Ensuite, 26% acceptent avec résignation, c'est-à-dire à contre-cœur, mais ils appliquent parce- qu'ils savent d'avance que la parole du chef est incontestable. Et 22% demandent des explications en cas d'ambiguïté pour mieux la comprendre et faciliter son application, et enfin 20% déclarent qu'ils contestent, une manière d'exprimer leur mécontentement du fonctionnement général de l'entreprise.

Tout cela s'explique par le fait que la promotion joue un rôle très important quant à la prise de décision au sein de l'entreprise, car l'employé manifestera des compétences qui lui permettront de prendre le devant au sein de son entreprise.

Tableau N°22: répartition des enquêtés selon le bénéfice d'une promotion à travers la formation.

Le bénéfice d'une promotion	Fréquence	%
Oui	11	22
Non	39	78
Total	50	100

D'après ce tableau, nous remarquons que 78% de la population enquêtée n'a pas bénéficié d'une promotion à travers la formation suivie, contre 22% qui en ont bénéficié.

L'évolution dans la vie professionnelle est un facteur motivant parce que cette volonté d'évolution pousse le salariés à faire beaucoup d'efforts dans son travail et d'avoir des objectifs, et espérer un poste plus supérieur.

Tableau N° 23 : la relation entre le poste occupé et la prise de décision.

Prise de décision CSP	OUI		NON		TOTAL	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
Cadre	10	20	19	38	15	58
Agent de maitrise	07	14	9	18	26	32
Agent d'exécution	02	04	3	06	09	10
Total	19	38	31	62	50	100

D'après le tableau ci dessus, nous remarquons qu'une très grande partie des employés de l'entreprise à savoir 62% ne sont pas concernés par la prise de décision. Autrement dit, ils ne participent pas à la prise de décision, par contre 38% se sont impliqués dans la prise de décision.

Concernant la catégorie des cadres qui représente (58% de notre échantillon d'étude), 20% d'entre eux seulement participent à la prise de décision, contre 38% qui ne sont pas impliqués. La même chose pour la catégorie des agents de maitrise (32% de l'échantillon d'étude), on constate que sauf 14% qui participent à la prise de décision, contre 18% qui ne sont pas impliqués et enfin concernant la catégorie des agents d'exécution (10% de l'échantillon d'étude), ya que 04% qui participent à la prise de décision, contre 06% qui ne sont pas impliqués.

Tableau N° 24 : les outils utilisés dans la prise de décision.

Outils de prise de décision	Fréquence	%
Réunions	15	30
Consultations personnelles	35	70
Total	50	100

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que 70% des enquêtés affirment que les consultations personnelles sont plus fréquentes dans la prise de décision, face à 30% qui déclarent qu'ils sont informés par le biais des réunions, ceci s'explique par de multiples facteurs :

Les consultations personnelles au sein de l'entreprise sont plus adéquates à la gestion courante des affaires de l'entreprise, car elles ne portent que sur des questions routinières du fonctionnement quotidien.

Ces consultations personnelles s'effectuent sans faire convocation officielle, non plus par des écrits (procès verbal).

Tableau N°25 : répartition des enquêtés selon la façon de prise de décisions

Réaction des enquêtés	Fréquence	%
J'accepte entièrement	13	26%
J'accepte par résignation	27	54%
Je conteste souvent	09	18%
Je demande d'explication	01	02%
Total	50	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que 54% des enquêtés prennent le temps à la réflexion et à l'analyse en ce qui concerne les décisions importantes. Ensuite, 26% des employés annoncent qu'ils acceptent entièrement les décisions urgentes sans contester. Puis, 18% des questionnés témoignent qu'ils contestent souvent. Enfin 02% des interrogés affirment qu'ils demandent toujours des explications avant d'admettre les nouvelles démarches.

Le taux de 54% dû au fait que l'entreprise SKMK est une entreprise opérant dans un secteur stratégique, dont les décisions importantes ne se prennent pas d'une manière fortuite et hasardeuse.

Concernant l'application de ces décisions importantes, nous remarquons qu'elles sont applicables immédiatement et automatiquement, car ce sont des décisions venues de la direction générale.

Question N° 24 : La façon d'améliorer la gestion des compétences selon nos enquêtés :

Pour ce qui est des propositions évoquées par les personnes interrogées, elles portent essentiellement sur :

1 -Adopter des formations qualifiantes pour avoir des compétences qualifiantes, et appliquer les moyens professionnels nécessaires pour maîtriser le poste de travail et ce avec un pourcentage de 20% ;

2- Le changement des mentalités afin de développer la marge d'autonomie des catégories subalternes et responsabiliser les décideurs dans le sens de faire passer l'intérêt organisationnel devant les intérêts personnels. Avec un pourcentage de 30%.

3- l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, avec un pourcentage de 50%.

3. Discussion des résultats :

D'après l'analyse et l'interprétation des données, à l'aide du questionnaire qu'on a mené sur le terrain, avec les salariés de SKMK concernant la gestion des compétences, au sein de l'entreprise et son rapport avec la prise de décision, on a conclu que la majorité des salariés qui sont très compétents, renvoient cette compétence à la formation et la promotion, ont confirmé que la formation a contribué dans le développement des compétences et leurs adaptations ainsi sur la prise de décision qu'elle soit opérationnelle qui est relative à la gestion courante comme l'établissement des planning d'atelier, ou bien des décisions stratégiques qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise, car la formation répond aux exigences du poste occupé, elle permet aux salariés de mieux maîtriser leurs postes.

Concernant les facteurs de formation et de promotion, la majorité des salariés trouvent que la promotion et l'augmentation et la stabilité dans l'entreprise, l'autonomie, sont les facteurs les plus importants pour la gestion des compétences, et assurant un rôle majeur dans la prise de décision.

Nous constatons aussi que, la politique de la gestion des compétences dans l'entreprise SONELGAZ plus précisément « SKMK » a réussi, ce qui est expliqué par l'allocation optimale des ressources nécessaires, le budget, les moyens pédagogiques, matériels apportant ainsi leurs fruits, qui sont matérialisés par des comportements des salariés vis-à-vis de leurs travaux et leurs groupes de travail.

L'insatisfaction d'un certain nombre des salariés par leurs promotions et formations doit pousser l'entreprise à fournir plus d'efforts pour trouver des solutions pour satisfaire ses salariés.

La majorité des salariés enquêtés ont confirmés qu'aucune entreprise ne peut être performante qu'avec une bonne gestion des salariés, et ci c'est le cas, le taux des compétents augmente.

A travers ces résultats, nous confirmons nos hypothèses, donc la gestion des compétences par la formation et la promotion influence sur le comportement organisationnel des travailleurs, plus spécifiquement la prise de décision.

Conclusion

Conclusion générale :

Cette étude a montré que la gestion des compétences aux sein de l'entreprise SKMK est une source de qualification des ressources humaines dont disposera l'entreprise à moyen et a long terme , sa fonction première est de faire acquérir des améliorations, des compétences, des comportements pertinents, c'est a travers ces éléments qu'elles contribuent à rendre l'entreprise plus compétitive et performante, car en assurant une formation continue qui permet de faire face aux innovations continues et assurant la valorisation du potentiel humain, aussi en assurant la promotion de ses employés en obtenant de nouveaux postes qui accompagnent souvent d'une augmentation de salaire cela va influencé sur la prise de décision au sein de l'entreprise, d'où les employés de l'organisme SKMK participant au bien même s'engageront progressivement dans la prise de décision on opérant différents choix, pour arriver à satisfaire les besoins et des problèmes posés.

Toute fois, il faut dire que l'existence d'une gestion des compétences dans l'entreprise sans quelle soit accompagné d'une « intention stratégique », limitera l'impact sur sa performance et sa compétitivité.

Aussi l'adhésion et la mobilisation du personnel de l'entreprise n'est automatique, d'où l'intérêt de réaliser un travail d'orientation et d'explication des enjeux de la gestion des compétences contenue, et du processus de développement des compétences sur le plan individuel (développement personnel et employabilité) et sur le plan collectif et organisationnels (source d'avantage compétitif pour l'entreprise).

Pour améliorer les compétences des salariés, les entreprises doivent faire appel au gestionnaire et ses techniques, matérielle ou immatérielle, elles aussi valorisent l'expérience en tant qu'occasion d'améliorer et d'acquérir des compétences nouvelles. Elles doivent par ailleurs, accorder d'avantage d'intérêt

à la mobilité active aussi bien horizontale que verticale de ses membres et ce, de part la vérité des compétences qu'elle permet d'acquérir le travail de capitalisation des expériences professionnelle qui débouchent souvent sur la construction de compétences nouvelles.

Ajoutons à cela la participation dans des séminaires, notamment pour les cadres qui permettent l'actualisation de leurs adaptations qui seront utiles pour s'améliorer et avancer rapidement dans la construction de compétences pertinentes.

La gestion des compétences ne peut se construire que si le salarié et l'entreprise y mettent des efforts nécessaires. Il est capable de concilier les intérêts des uns et des autres dans un sens qu'ils permettent aux salariés de faire leur employabilité et aux entreprises de développer leur capacité d'adaptation.

De ce fait la gestion des compétences par la formation et la promotion influe sur la prise de décision au sein de l'entreprise, cette décision qu'elle soit opérationnelle ou stratégique.

La liste bibliographie

LA LISTE BIBLIOGRAPHIE :

La liste des ouvrages :

- 1-A.Lamri, gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, édition, Prosstcom, 1993.
- 2-ASSIE Guy Roger, KOUASSI Roland Raoul cours d'initiation à la méthodologie de recherche, école pratique de la chambre de commerce, et d'industrie ABIDRAN.
- 3-BELLIER Sandra, le savoir-être dans l'entreprise, Vuibert, 2^{ème} édition, paris, 2005.
- 4-BEIRE NDOUCH Lauvane, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- 5-BERNARD. M et PIERRE .S gestions des compétences la grande illusion, 1^{ère} édition, éd de Boeck université Bruxelles, 2009.
- 6-BENROUANE Sid Ahmed, management des ressources humaines, édition office des publications universitaire, Alger, 2010.
- 7-BENDER Anne –Françoise et les autres, fonction RH, 3^{ème} édition, édition parson, paris, 2002.
- 8-CADIN.L et autres, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théories, édition DUNOD, paris, 1997.
- 9-CADIN.L. GUERINI.F. FRIDIRIQUE.P, gestion des ressources humaines pratique et élément de la théorie, édition DUNOD, paris, 1997.
- 10-CLAUDE. Louche, introduction a la psychologie du travail et des organisations, édition ARMAND COLIN, paris, 2007.
- 11-CLAUDE .L, comportement social et caractéristiques individuelles, monographie Françoise de psychologie, édition C.N.R.S, paris.1995.
- 12-CHARPENTIER Pascal, management et gestion des organisations, édition Armand colin, paris, 2007.
- 13- CECILE Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2001.

- 14-DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} éditions, édition DAUNOD.2010.
- 15-E. JACKSON et autres, la gestion des ressources humaines, édition pearson éducation, 4^{ème} édition, canada, 2008.
- 16-FAYOL .H, administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger, 1999.
- 17-GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998.
- 18-GUILBERT Patric, PALIER Michel, la gestion des compétences au delà des discours et des outils en guide pour l'action des DRH.
- 19-GUILBERT Patrick , SCHIMIDT Géraldine, évaluation des compétences et situation de gestion, édition économisa, paris, 1999.
- 20-HUGES Angote, système d'information de l'entreprise, édition boeker, 2002.
- 21-HELEFE Jean pierre R et ORSONI Jacques, l'impact de l'information système d'information et management des organisations, 5^{ème} édition, édition Vuibert, paris, 2004.
- 22-IZARD.L et les autres, notion fondamentale de gestion d'entreprise, édition foucher, paris, 1995.
- 23-JONH R.Schermerrhorn, James G Hunt, Richard N, Osborn, comportement humain et organisation, 2^{ème} édition, IRPI.2002.
- 24-JUDITH Lazar, la science de communication, édition DAHLEB.
- 25-LASARY, théories des organisations, édition el dar OTHMANIA, 2007.
- 26-LECOEURELE Lisbeth, gestion de compétences, de Boeck, paris, 2008.
- 27-MEIGNAN Alain, les compétences de la formation ressource des humaines, édition liaison, paris, 1995.
- 28- M.GRAWITZ, méthodologie des sciences sociales, 11^{ème} édition, éd DALLOZ, paris, 2001.
- 29-MAURICE Angers, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997.

30-PERETT.J.Michel, la gestion des ressources humaine, 6^{ème} édition, édition wibert, 1995.

31-PARMANTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, paris, 2008.

32-PATRRICIA Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN, paris, 1997.

33-ROLLE Pierre, introduction à la sociologie du travail, édition Larousse, paris, 1997.

34-Raymond Quivy, Luc van compenhoudt, manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} éd, Dunod, paris, 1995.

35-TAYLOR. F.W.la direction scientifique des entreprises, édition ENAG, Alger, 1992.

37-VALERIE Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1999.

38-ZARIFIAN Philippe, objectif compétence, édition laisons, paris, 2001.

Les dictionnaires :

1-Allain Gallo et autres, grand dictionnaire de la psychologie, édition la rousse, paris, 2000.

2-Alain Brunot les autres, dictionnaire d'économie, édition social, édition éclipse, paris, 2005.

3-CHAMPY Philippe et autres, dictionnaire enclopédique, de l'éducation et de la formation, 2^{ème} édition Nathan université, France, 2003.

4-HENRI.M. dictionnaire de gestion vocabulaire, concepts et outils, édition économisa, paris, 1998.

5-YRES Simon et les autres, dictionnaire de gestion, economica, paris, 1988.

Les mémoires :

1-CHABI Tayeb, thèse de doctorat, « l'impact de l'information comptable sur la prise de décision dans les entreprises de production » université d'Alger, 2007.

Document interne non publié, formation technicien en gestion du personnel » centre national de l'enseignant À distance. Alger.

Les sites :

http://www.memoireonline.com/07/08/2013.m_évaluation-effets-formation-ambition-pratiques.html.13 :20.

<http://fr.wikipedia.org/wiki/comportement>. Organisationnel/nw.head. Le : 17, 02,2013.
(14 :45).

LES ANNEXES

Université Abderrahmane mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de master

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences sociales

Option : Organisation du travail et ressources humaines

Thème :

LA GESTION DES COMPÉTENCES AU SEIN DES ENTREPRISES

CAS PRATIQUE : SKMK

Préparer par :

M^{elle} : ABDELLI Yasmina

Année universitaire : 2012-2013

I. Question d'identification de l'enquête :

Veillez indiquer s'il vous plait :

1-Sexe : - féminin - masculin

2-Age :ans

3-Situation civile : - célibataire - marié

4-niveau d'instruction :

- Sans niveau - moyen

- Primaire - secondaire

- Universitaire - autres

5-Quel poste occupez-vous actuellement ?.....

6-Catégorie professionnelle :.....

7-Ancienneté professionnelle dans l'entreprise ?.....ans

II. Question liées à la formation au sein de l'entreprise :

8- vos compétences sont dues à votre expérience ou à votre formation ?

- Expérience - formation

9-comment évaluez-vous votre compétence ?

- Bonne -moyen - faible

10-la réalité de la gestion des compétences dans votre Entreprise répond beaucoup plus aux objectifs au subjectifs?

- Objectifs -subjectifs

-Je ne sais pas

11- Quel genre de récompense préférez-vous?

- La formation - la promotion

- Les deux

12- Pensez-vous que la gestion des compétences participe à l'amélioration de la qualité de votre travail ?

-OUI

- NON

13-Avez-vous besoin d'une formation pour la maîtrise de votre travail ?

- OUI

- NON

14-avez-vous bénéficié d'une formation ?

- OUI

-NON

15-l'impact de cette formation est-il bénéfique sur le plan ?

- Personnel

- professionnel

- Les deux

16- la formation suivie dans votre entreprise joue t-elle un rôle dans l'efficacité de votre prise de décision ?

- OUI

- NON

III. Question liées à la promotion :

17-avez-vous bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement dans cette entreprise ?

- OUI

- NON

18-votre promotion est basée sur ?

-évaluation objectifs

- évaluation subjectifs

19-sur quel critère se fait la promotion ?

- a base de l'expérience

- a base de la formation

- a base de l'ancienneté

20-la promotion dans votre entreprise joue t-elle un rôle dans l'efficacité de votre prise de décision ?

- OUI

- NON

21- A travers la formation suivie, avez-vous bénéficié d'une promotion ?

OUI

- NON

IV. Question liées à la prise de décision :

22 -participez-vous à la prise de décision dans votre entreprise ?

- OUI

- NON

Si oui dans quel cadre ?

-en réunion

-consultation personnelle

-autre

précisez.....

23-comment récevez vous généralement les décisions qui sont transmises par la direction ?

-j'accepte entièrement (sans discussions)

-j'accepte par résignation

-je conteste souvent

-je demande d'explication

-autre

Précisez.....

24-que proposer vous pour améliorer la gestion des compétences dans votre entreprise ?.....
.....

Direction Régionale
EST

Secrétariat

Assistant SIE



Division DAG

Service APPROS

Division T-C

Unité opérationnelle

Ressources humaines

Finance et
comptabilité

Moyens

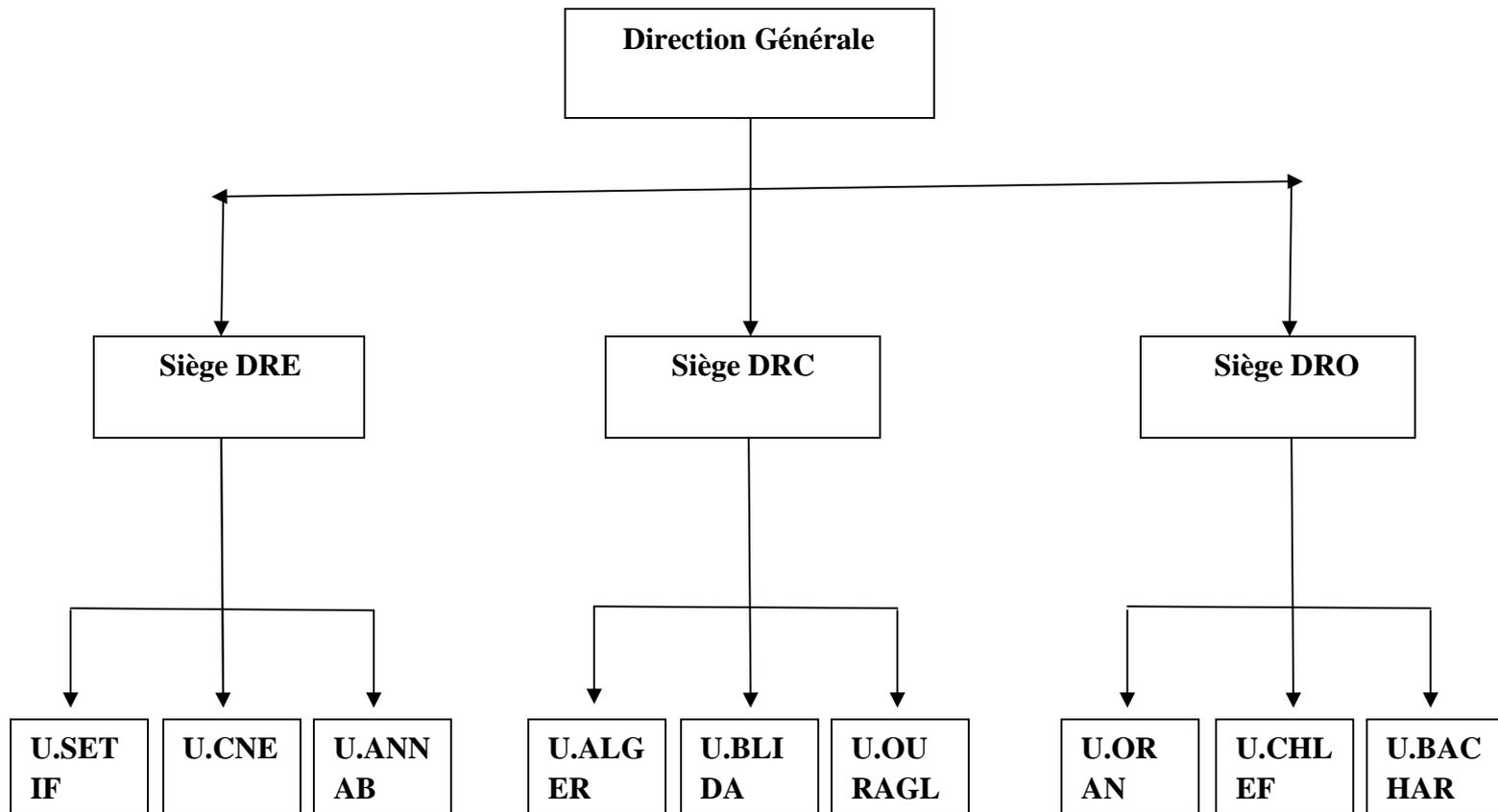
Achats

Crédits et
ordonnancements

Spécification
technique

Commercial

ORGANISATION DE SKMK



❖ La Direction régionale Est :

La direction régionale Est, objet de notre synthèse est composée de

Quatre (04) unités, trois (03) unités opérationnelles et une (01) unité de soutien (Siège DRE).

Le siège de la direction est constitué de deux (02) Divisions et un (01) Service.