

**Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociale**

**Département Des Sciences Sociales**

**Mémoire de fin de Cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie du travail et ressources humaines

**Option : sociologie du travail et ressources humaines**

**Thème**

**Le développement des compétences au sein de l'entreprise  
ca pratique : Candia**

**Présenté par :**

**M elle Ouaissafatima**

**M.Mezemetelyece**

**Encadré par :**

**M. Hidjeb.M**

**Année universitaire : 2013/2014**

# Remerciements

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

Nous tenons à remercier en premier lieu mon encadreur M. hidjeb pour avoir accepté de m'encadrer et pour ces orientations durant mon travail.

Nous remercions s'adressent aussi aux membres de notre organisme d'accueil du complexe Candia (Tchin-Lait) pour leur aide et conseils et surtout leur ouverture d'esprits et surtout Madame Taibe.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants ayant contribué à notre formation.

Enfin, tous nos amis, collègues et autres, tous ceux ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Ouaissa Fatima

Mezematelyece.

# dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu durant toute ma carrière d'étude, qu'allah les gardes près de moi pour toujours.

A mes très chers frères Fatah, Faham, youghourta, que dieux les protège.

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

A mes copines Samiha, Lamia, et Farida 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.

Ouassa Fatima.

# Dédicaces

Je dédie ce modeste travail aux personnes qui comptent le plus dans ma vie à mon père et ma mère.

Je leur dédie ce travail car tout le mérite leur revient, il est le fruit de leur sacrifice, lutte et persévérance depuis que je suis née au delà des parole, je leur exprime ma plus grande gratitude pour l'amour qu'ils n'ont jamais cessé de me le donner.

A mes frères : Madjid et Isleme.

Et a toute la famille Mezemate.

## Tableau d'abréviation

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
GPEC	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences
SMQ	Système management qualité
DAG	Direction administration générale
DG	Direction générale
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines

## Listes des tableaux et des configure

N°	TITRE	PAGE
01	La distribution des éléments de l'échantillon selon le sexe	58
02	La distribution des éléments de l'échantillon selon l'âge	58
03	La distribution des éléments de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	59
04	La distribution des éléments de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	59
05	La répartition de l'enquête selon les bénéficiaires d'une promotion depuis le début de leurs carrières	60
06	La répartition de l'enquête selon les bénéficiaires d'une formation depuis le début de leurs carrières	61
07	La répartition des enquêtés selon les critères d'envoi en formation	62
08	La répartition des enquêtés selon le bénéfice de la formation	63
09	La répartition des enquêtés selon les attentes de la formation	64
10	La répartition des enquêtés selon la durée de la formation	64
11	La répartition des enquêtés selon l'amélioration du niveau de connaissance (savoir)	65
12	La répartition des enquêtés selon l'amélioration de l'habileté (savoir faire)	66
13	La répartition des enquêtés selon amélioration du comportement (savoir être)	67
14	la formation qui a permis la promotion	70
15	les bénéficières d'une promotion	71
16	les formations qui ont permet de changer le poste	72
17	les avantages tirez du changement de poste	72

## Listes des tableaux et des configure

---

18	les facteurs qui motivent de plus a formé	73
19	la mobilité comme facteur de développement des compétences	73
20	Systeme de promotion dans l'entreprise	74
21	les bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement	75
22	le nombre de promotion	75
23	les modalités de promotion à Candia	76
24	l'occupation d'un poste plus élevé grâce à l'expérience professionnelle	77
25	l'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines sur le développement des compétences	77

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

### La partie théorique

#### Chapitre 01 : le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix de thème.....	4
2- L'objectif de la recherche .....	4
3- La problématique .....	6
4- L'hypothèse.....	8
5- L'analyse conceptuelle.....	8
6- La méthode et la technique utilisée.....	11
7- Présentation de la population d'étude .....	12
8- La pré-enquête.....	13
9- La période de déroulement de l'enquête.....	13
a. avantages et les difficultés rencontrées dans notre étude .....	13

#### Chapitre 02 : le processus de la compétence

##### Section 01 : la G.P.E.C

1-1 Définition .....	15
1-2 Les enjeux .....	16
1-3 Les objectifs .....	17
1-4 La démarche de la G.P.E.C.....	18

##### Section 02 : l'Approche (les compétences)

2-1 Définition des compétences .....	19
2-2 les conditions d'émergence de l'approche compétence .....	21
2-3 les différents types de compétences .....	23
2-4 Les éléments constitutifs de la compétence .....	24
2-5 La compétence individuelle et la compétence collective .....	24

2-6	les concepts liés aux compétences .....	25
2-7	les tentatives de catégorisation de compétences .....	25
2-8	Evaluations des compétences.....	26
2-8-1	les différentes formes d'évaluation des compétences .....	27
2-8-2	l'importance de l'évaluation des compétences .....	29

### **Section 03 : Le développement des compétences**

1.	le développement des compétences .....	31
1-1	la formation.....	32
1-2	l'expérience.....	34
1-3	le coaching .....	35
2.	Les enjeux de développement des compétences.....	36
3.	Pourquoi Les voies de développement des compétences et leur dynamique .....	37
3.1.	Les cinq voies de développement de la compétence.....	37
3.2.	La dynamique du développement.....	38

## **Partie Pratique : cadre analytique**

### **Chapitre 03 : les pratiques en matière de développement de compétences**

1- les pratiques de développement de compétences au sein de Candia :...40	
1.1 La formation ..... 40	
1.1.1. Besoin de formation externe pour le personnel de l'entreprise...40	
1-1-2 Formation en interne des nouvelles recrues ..... 43	
1.2. La mobilité du personnel ..... 44	

### **Chapitre 04 : Analyse des données collectées**

#### **Section 01 : les domaines de l'étude et les caractéristiques de l'échantillon**

1-1 La population de l'étude ..... 50	
1-2 Les caractéristiques d'identification de l'échantillon ..... 51	

#### **Section2 : vérification des hypothèses**

2-1 La première hypothèse..... 61	
2-2 La deuxième hypothèse ..... 71	
<b>Conclusion..... 72</b>	

#### **Bibliographie**

#### **Annexes**

## **Introduction :**

La gestion des compétences, est apparue en tant que nouveau mode de gestion de la main d'œuvre et devenue depuis les années 1980 un thème d'actualité qui renvoi à une formalisation de travail.

Aujourd'hui les évolutions technologiques et informationnelles ont bouleversé les pratiques économiques et la réussite de l'entreprise est liée désormais à sa capacité de s'adapter aux évolutions technologiques et aux développements des marchés, notamment la concurrence, nous s'appuyons sur une main d'œuvre qualifiante et compétitive, et dans toutes ces perspectives, émerge la notion de la compétence comme un élément incontournable dans la gestion de l'entreprise.

La gestion des hommes demande souvent des choix difficiles entre diverses options, pour mieux gérer les RH, il est important d'y voir une approche systémique et stratégique avec une vision et effet de prévision ou d'objectifs à réaliser au cours du temps.

La question principale que nous formulerons dans le cadre de notre objet d'étude et la suivante :

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dont le contexte du développement du personnel ; de ce fait les entreprises cherchent de plus en plus à évoluer le capital immatériel dont les compétences font parties. Dans un contexte en forte mutation et à l'évolution technologique rapide, la gestion des compétences est devenue nécessaire. les entreprises doivent disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celles des ressources humaines et cela conduit à une réforme complète des concepts et processus proposés et seront caractérisés notamment par une intégration plus forte des principales politiques des personnes (la formation, l'expérience, l'accompagnement).

La formation donne des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoirs-faires chez les salariés, il les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel. Et la politique de mobilité joue un rôle

essentiel dans la politique de développement des compétences ; nous nous interrogerons sur les différents facteurs qui favorisent le développement des compétences au sein de Candia « Tchín-Lait ».

Pouvons-nous considérer la formation comme un facteur de développement des compétences ?

Dans le même contexte, et pour la concrétisation réelle de ce concept, une autre préoccupation nous conduit à poser une deuxième question, que nous pouvons formuler comme suit :

La mobilité du personnel comme facteur de développement des compétences ?

Afin de mieux cerner la préoccupation suscitée, nous nous sommes basé sur les hypothèses suivantes :

- La formation comme vecteur du développement des compétences.
- La mobilité du personnel influe positivement sur les compétences des employés au sein de l'entreprise.

Pour reprendre à notre problématique, nous nous appuyés sur la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire a été la première opération (la collecte, l'exploration et l'analyse des documents théoriques), par la suite nous avons consulté et exploité des documents propres à l'entreprise Candia.
- Une enquête sur terrain a été plus qu'indispensable, nous avons confectionné un questionnaire auto-administré destiné à un échantillon du personnel de la direction générale de Candia.

Nous avons organisé notre travail de recherche en deux parties divisées en chapitre, comme suit :

## **Chapitre I :**

Dans le quel on a développé les points suivants : les raisons du choix de thème, l'objectif de la recherche, la problématique, l'hypothèse, l'analyse conceptuelle et La méthode et la technique utilisée, l'échantillon de l'enquête, et les obstacles rencontrés.

**Chapitre II** : est composé de :

De la gestion provisionnelle des compétences, la formation et le développement des compétences, .....

**Chapitre III** :

Dans ce chapitre on a essayé de faire une présentation de l'organisme E.T.D.E dans lequel on a réalisé notre recherche

**Chapitre IV** : ce chapitre contient l'analyse et interprétation des résultats.

Enfin, on a terminé notre recherche par une conclusion dans laquelle nous avons, résumé les points, et les objectifs visés.

**1-Les raison de choix du thème :**

Notre choix s'est focalise sur le thème du développement des compétences qui sont motivés par les raisons suivantes :

- Le thème de développement des compétences prend une place importante dans la réflexion scientifique et sociale, s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de performance productive, dans les quelles les compétences et plus généralement le savoir, semblent prendre une place déterminante dans l'entreprise.
- Etudier la démarche de la gestion des compétences dans le développement et l'épanouissement des employés et leurs compétences, ainsi son impacte dans l'organisation de l'entreprise.
- Savoir si le développement des compétences n'est qu'un moyen de faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre pour accompagniez le changement au sein de l'entreprise.
- Acquérir et élargir nos connaissances sur le développement des compétences dans l'entreprise.
- Etre prêt à confronter la réalité professionnelle après l'acquisition de connaissances théoriques.

**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 développement des compétences en termes d'objectif général, il s'agira pour nous d'identifier et de vérifier son existence dans l'entreprise.
- Identifier les compétences qu'il faut conserver, développer, ou acquérir dans l'entreprise.

- Inciter et sensibiliser les cadres dirigeants à s'intéresser à cet aspect de la gestion pour accompagner l'entreprise et les salariés aux changements à venir.
- Vérifier si le développement des compétences permet d'accompagner le changement.
- Découvrir l'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise.
- Adapter les ressources humaines, l'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Acquérir un avantage compétitif, il s'agit plus de gérer les compétences comme les ressources de création de valeur.

### 3- La problématique :

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des adultes. Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais axés sur le « développement des compétences » afin de « contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale ».

Actuellement toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence.

En effet, depuis une dizaine d'années on est entré dans une nouvelle carrière économique, caractérisée par de nouvelles exigences en termes de réactivité, de qualité, et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité de l'entreprise à s'adapter avec cet environnement en mutation continue.

Cette notion de compétence qui s'est imposée ces dernières années dans le champ de la gestion des ressources humaines est considérée par de nombreux chercheurs comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, et les salariés entre autres, dans un contexte économique en mutation.

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, et l'objectif principal de toute entreprise et d'assurer leur fonctionnement, 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 ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de Compétences.

Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre.

Cela génère, chez les entreprises, le besoin de réaliser des changements qui visent l'environnement technologique, l'organisation du travail, les processus de travail et le développement de nouvelles compétences pour les employés. On demande aux équipes déjà performantes de le devenir davantage.

Une organisation qui désire atteindre des objectifs de performance bien précis devra miser obligatoirement sur le développement des compétences de ses employés en s'assurant que son environnement organisationnel est adéquat.

La performance d'une organisation est directement proportionnelle aux compétences de ses ressources humaines et à la rapidité avec laquelle ce capital humain est en mesure de les appliquer aux processus afin d'atteindre Les objectifs de performance stratégiques.

Développement des compétences est généralement abordé selon deux approches :

La première envisage le développement des compétences professionnelles comme un processus et tente d'appréhender la « structure dynamique » (Mal glaive, 1992) de formation et de transformation des compétences. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développent et se produisent les compétences au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquelles sont placés les acteurs.

Dans une seconde perspective, les auteurs ne se demandent plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles dans et pour l'action efficace mais s'interrogent plutôt sur les conditions qui garantissent leur développement.

L'objectif de ce travail est de montrer la manière avec laquelle les compétences individuelles sont développées au sein de l'entreprise.

Le but spécifique poursuivi est de donner une définition pertinente à la notion de compétence, d'élucider les enjeux de développement des compétences pour l'entreprise ainsi que pour les salariés et enfin de montrer l'impact de la formation sur le développement des compétences. En fait, les entreprises doivent développer l'habileté à changer en fonction des conditions de l'environnement ou des pressions extérieures.

Pour cela nous avons posé les questions suivantes :

Pouvons-nous considérer la formation comme un facteur de développement des compétences ?

La mobilité du personnel comme facteur de développement des compétences ?

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

#### **4- Les hypothèses :**

- **1-** La formation comme vecteur du développement des compétences.
- **2-** la mobilité du personnel influe positivement sur les compétences des employés au sein de l'entreprise.

#### **5- L'analyse conceptuelle :**

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

- **5.1. L'entreprise :** est une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie ou en politiques et plans d'action, dont le but est de

produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de client ou usagers

-

- **5.2. La gestion des ressources humaines :** 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'entreprise.

La G.R.H considère l'individu comme une ressource et non comme cout <sup>1</sup>

- **5.3. La formation :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.<sup>2</sup>

- **5.4. La Compétence :** << ce terme était strictement lié à la qualification, autrefois, c'est-à-dire la maîtrise de technique très spécifique. Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, son évolution et sa reconversion, la compétence se définit comme ensemble de **savoir, savoir être, savoir faire.**
- **Le savoir :** c'est l'ensemble de connaissance général ou spécialisé à posséder, il peut s'agir de connaissance théorique ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.
- **Le savoir être :** les attitudes et les comportements au travail, faire preuve d'initiation d'autonomie dans l'organisation.
- **Le savoir faire :** c'est la capacité qu'une personne doit posséder afin de répondre aux exigences de poste.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FERREOL (Gille), Dictionnaire de la sociologie, 2ème édition, Armand Colin DOLLAZ, Paris 1995, p 233.

- **5.5. La gestion** : la gestion est un ensemble de choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leurs compétence, il d' doivent faire <sup>2</sup>en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiés le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariées publiques.<sup>3</sup>
- **5.6. La promotion** : une promotion désigne alors le fait d'obtenir un nouveau poste, de responsabilités le plus souvent une accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers.
- **5.7. Le personnel** : au sens général, est le facteur humain d'une organisation quelconque qui participe à la réalisation des objectifs tracés par cette dernière en assurant son développement et sa survie.
- **5.8. La mobilité** : Selon le dictionnaire des RH, << la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés >>
- **5.9. La gestion prévisionnelle des effectifs** : Correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges.....)<sup>3</sup>
- **5.10. La gestion des compétences** : elle se définit comme une dimension particulière da 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.

---

<sup>2</sup>ANGERS Maurice, Initiation à la pratique de méthodologie des sciences humaines, casbah, 1997, P 364

2 GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, édition DOLLAZ, Paris, 2000, P 360.

3 ALLAIN Bruno, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, édition Ellipses, Paris 2005, P 452.

## 1. Les méthodes et techniques utilisées :

Pour pouvoir analyser nos hypothèses et afin de confirmer ou 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 arriver à des résultats scientifique et de dévoiler des réalités.

Maurice Angers, la défini comme << un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes >> et pour M.Grawitz << la méthode est constituée d'un ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherché à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer, les vérifier >>

- Pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser, nos hypothèses.

<< On peut définir les enquêtes quantitatives 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>>.<sup>1</sup>

### B.la technique : <sup>3</sup>

pour M.Grawitz << elle est un ensemble de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissible, susceptible d'être appliqué à nouveau dans les même conditions, adoptes au genre de problèmes en cause >>

Cette technique est : <sup>4</sup>

---

1 **GRAWITZ Madeleine**, lexique des sciences sociales, édition DOLLAZ, Paris, 2000, P 353

- **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.

- **2. le questionnaire :**

Dans le cadre de notre études, nous avons utilisé cette technique dans le but de recueillir des données nécessaires correspondant à 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 développement des compétences.<sup>5</sup>

- **2-Présentation de la population d'étude :**

Dans notre travail notre étude s'est concentrée sur l'étude de la population à l'ensemble des employés qui travaillent à la direction générale de Tchil-lait Candia dans sa totalité de 40 salariés qui est classé en trois catégories (agent d'exécution 12, agent de maîtrise 24, cadre 4). Nous voulons préciser que notre problématique a déterminé le choix de cette population, car on travaille sur le développement des compétences.

---

<sup>5</sup> ANGERS Maurice, *op cit*, , P 322

### **3 - La pré-enquête :**

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

L'enquête se fait avec 40 salariés.

Elle s'est déroulée durant une période 10 jours

### **4- La période de déroulement de l'enquête :**

Notre période de déroulement de l'enquête a démarrée du (20 avril jusqu'au le 18 mai).

### **5- Les avantages et les difficultés rencontrées dans notre étude :**

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

#### **A- Les avantages de l'étude :**

- L'étude réalisée nous a permets d'appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain, et de découvrir le terrain.
- Voire le bon et le mouvais coté 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'au moi d'avril et finir le moi de mai.
- nous avons eu du mal à distribuer nos questionnaires dans l'organisme d'accueil.
- Nous avons récolté un nombre élevé de « non repense » dans les réponses donner par les salaries. En effet nous avons choisi le questionnaire auto-administré, en d'autres termes une administration directe par les étudiants eux-mêmes avec surtout des questions ouverte, semi-ouverte et fermées adaptés à notre échantillon d'étude.
- Mais malheureusement les non repenses constituent une des nombreuses limites auxquelles sont confrontés les chercheurs qui optent pour l'administration directe.

# Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

## Section 1 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

### 1.1 Définition de la G.P.E.C

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents.

- Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétences). Idéalement, en fonction de son plan stratégique, sinon, en fonction d'objectifs à moyen terme clairement identifiés.
- En impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnel (Plan de carrière) <sup>1</sup>

La G.P.E.C est donc une stratégie adoptée par l'entreprise et visant à adapter l'organisation à son environnement.

**La G.P.E.C englobe ainsi la gestion de quatre aspects :**

- La gestion prévisionnelle de l'effectif correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution de la masse salariale.
- La gestion prévisionnelle de la compétence correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et aux développements des capacités individuels réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise.
- La gestion prévisionnelle d'emplois correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure du métier, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle de carrière correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicative de carrière au salarié de l'entreprise.

### 1.2 Les enjeux de la G.P.E.C

On distingue principalement quatre enjeux<sup>2</sup> conduisant à la mise en place d'une G.P.E.C.

#### 1.2.1 Répondre aux exigences légales

- Maintenir la cohésion de l'entreprise et favoriser un bon climat social
- Bâtir une relation de confiance avec les partenaires sociaux
- Anticiper et gérer les situations de sureffectif et sous-effectif

#### 1.2.2 Gérer l'évolution des effectifs :

- Rétablir l'équilibre de la pyramide des âges
- Déterminer les besoins futur en recrutement
- Mettre en place des actions favorisant la transmission du savoir (départ à la retraite)

#### 1.2.3 Améliorer les performances de l'entreprise :

- Prévenir de l'inadaptation d'une frange du personnel aux évolutions futur, notamment technologique
- Faire face aux réductions d'effectif à long terme
- Développer la flexibilité de l'emploi (Contrat à durée déterminé et intérim)
- Mettre en place un management participatif.
- Faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [WWW.developpement-rh.com](http://WWW.developpement-rh.com)

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 1.2.4 Développer l'attractivité de l'entreprise :

- Détecter, attirer et retenir les talents<sup>2</sup>
- Favoriser une politique de mobilité en offrant de réels perspectives d'évolution<sup>3</sup>
- Développer les compétences<sup>4</sup>
- Faire adhérer le personnel de l'entreprise aux valeurs et la culture de l'entreprise
- Développer une démarche de qualité

### 1.3 Les objectifs de la G.P.E.C

Elle vise plusieurs objectifs<sup>3</sup> :

- Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des Hommes aux évolutions des emplois.
- Maitriser les conséquences des changements technologique et économique.
- Maintenir une veille technologique constante, tout en assurant la formation des salariés à celle-ci.
- Permettre une meilleure gestion des carrières en développant les compétences des salariés. Aussi en détectant les savoir être et savoir faire de chacun (mobilité intellectuelle)
- Une réduction des coûts et des risques.
- Une meilleure efficacité de la formation.
- Eviter la perte de savoir dans les entreprises (départ en retraite, démission)
- Acquérir un avantage compétitif face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences seulement comme des ressources, mais aussi comme des sources de création de valeur.

---

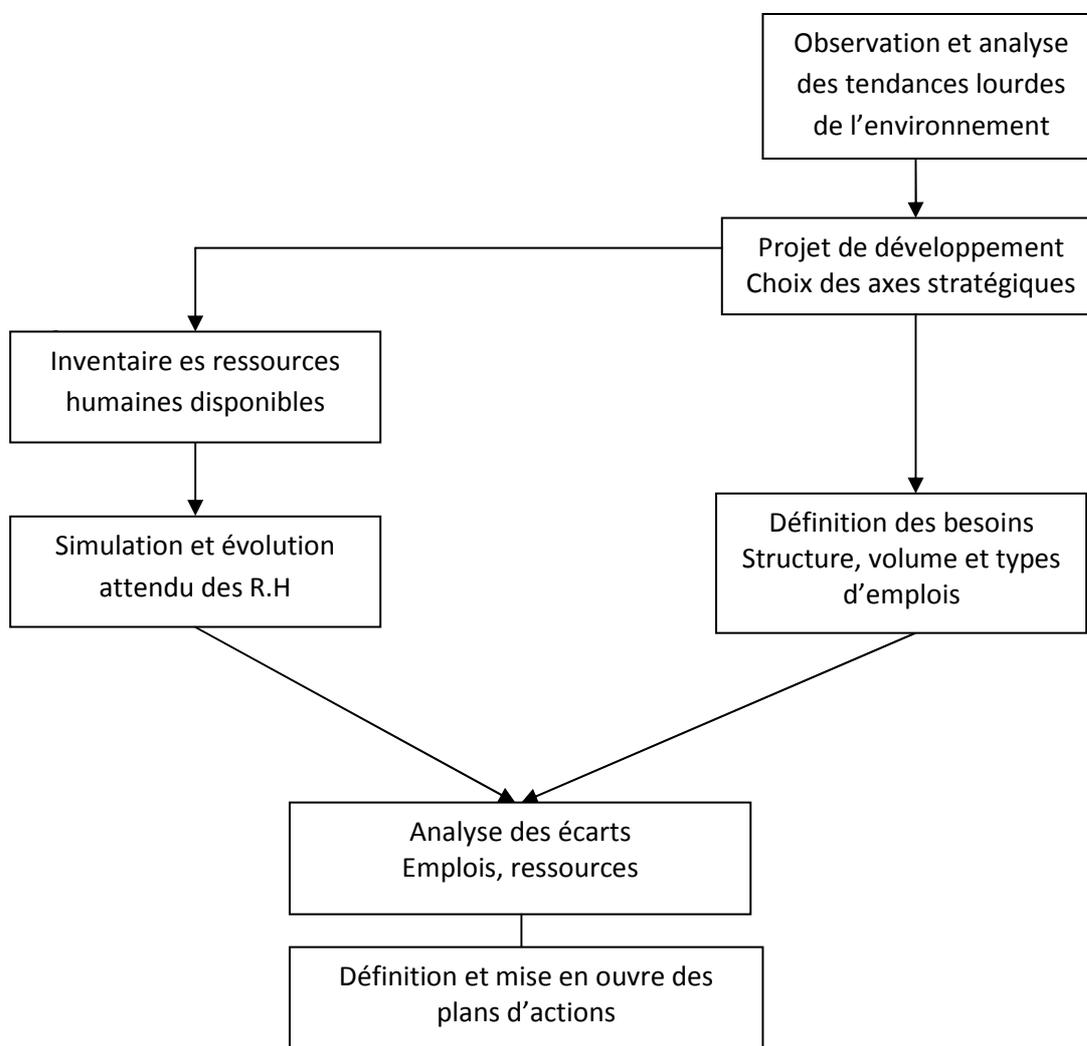
<sup>3</sup>[WWW.organisation.fr](http://WWW.organisation.fr)

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 1-4 La démarche de la G P E C :

En théorie plusieurs étapes sont nécessaires à la mise en place de la G.P.E.C, pour autant, et c'est là un intérêt important de l'outil, plusieurs<sup>5</sup> modes d'entrées sont possibles en fonction des préoccupations réelles de l'entreprise ainsi que de ses moyens. Dans le cadre d'une démarche globale, on peut retenir ces différentes étapes<sup>1</sup> :



<sup>1</sup>Citeau J-P . principes généraux, 5eme édition 2008 sirey et cas pratique,P, 160

# Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

## Section 02 : le processus de la compétence

### 2-1-La définition de la notion compétence :

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel. Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction. Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.

La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours savants sur la compétitivité des entreprises. Mais elle est depuis longtemps une notion de langage commun, largement utilisable et utilisée. Tout un chacun a usé mille fois de ce vocable pour se réjouir de la compétence de telle personne ou pour déplorer le manque de compétence de telle autre. Il y a là un risque : l'extension d'une notion est généralement inversement proportionnelle à la précision de son contenu. L'accroissement de l'usage d'un terme a souvent pour effet de le rendre polysémique, voire à éroder sa signification. Des spécialistes de gestion prévisionnelle ont, depuis une quinzaine d'années, accrochées à la notion d'emploi, celle des compétences. Des formateurs affirment conduire le développement des compétences. Des gestionnaires de carrière font appel aux compétences. Des responsables de politiques de rémunération développent une "logique compétences"... Mais quelle est l'unité de toutes ces pratiques ? La notion est-elle toujours à l'identique ? Manifestement, peut-être parce que nous sommes au milieu du gué, aujourd'hui, la compétence est tout à la fois une notion à la mode, un "mot-éponge" et un concept opératoire. Aussi, est-il urgent de clarifier...

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

Le poste, la performance, la qualification, voilà des concepts que le gestionnaire de ressources humaines a plus ou moins l'habitude d'utiliser pour ses pratiques. La compétence ne fait pas partie de cet arsenal conceptuel traditionnel. Aussi est-il important de comprendre ce qui a changé tant dans le fonctionnement des entreprises, dans leur organisation, dans l'ambition de leur gestion du personnel pour que les gestionnaires éprouvent le besoin de conceptualiser cette notion ; éprouvent le besoin de l'opérationnaliser.

Nous pourrions être tentés pour éclairer notre propos, d'approfondir la définition du concept de "compétences". De nombreux auteurs s'y sont déjà essayés (voir un échantillon de définitions dans l'encadré ci après). Le détour par leurs écrits laisse peu d'espoirs à ceux qui souhaiteraient disposer d'une formulation simple. Par ailleurs, en gestion, les mots n'ont d'intérêt qu'en tant qu'ils sont des instruments pour l'action. Gloser sur la compétence ne garantit en rien une action plus efficace. Qu'importe un changement de mots, si dans les pratiques rien ne change...Plutôt que d'ajouter une définition à d'autres définitions déjà nombreuses, nous nous efforcerons (I) d'éclairer le contexte d'émergence de la notion de compétence (II) de repérer des pratiques qui s'affirment démarches "compétences" et d'analyser les raisons qui ont conduit à leur naissance. Et peut-être alors serons-nous en mesure de mieux cerner le concept et de mieux comprendre les enjeux liés à son appropriation par la gestion. Nous proposerons ensuite un bilan contrasté des démarches de gestion des compétences.

### **Quelques définitions de la notion de compétences en GRH**

Étymologiquement, le terme « compétence » vient du mot latin « compētens », qui veut dire : ce qui va avec, ou, ce qui est adapter a ».

*Ce que disent les dictionnaires :*

- Habileté reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider" (*Littré*).

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

- Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières" (*Le Petit Robert*). La connaissance n'est pas autoproclamée, il faut la reconnaître, cela à des<sup>6</sup><sup>7</sup>conséquences en termes de gestion. Elle s'inscrit des dans situations qui doivent être évaluées.<sup>8</sup>
- Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier" (*Larousse Commercial*, 1930).

### *Ce que disent des spécialistes :*

- La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction" (R. Boyatsis, 1982), définition, en termes de contenu, par un spécialiste de la théorie des organisations.
- Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné" (S. Michel et M. Ledru, 1991).
- La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné" (G. Le Boterf, 1997).
- La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles" (P.X. Meschi, 1996).
- La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté" (P. Zarifian, 1999). Définition, en termes de processus, issue d'un sociologue.

### *Ce que disent les entreprises :*

- "Un savoir-faire opérationnel validé" (accord CAP 2000, sidérurgie). Pour le MEDEF, c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider.
- Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités" (Thalès).
- Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif" (AFNOR).

---

<sup>6</sup> DUBOIS Jean, Larousse de la langue française, Larousse, paris, 979.

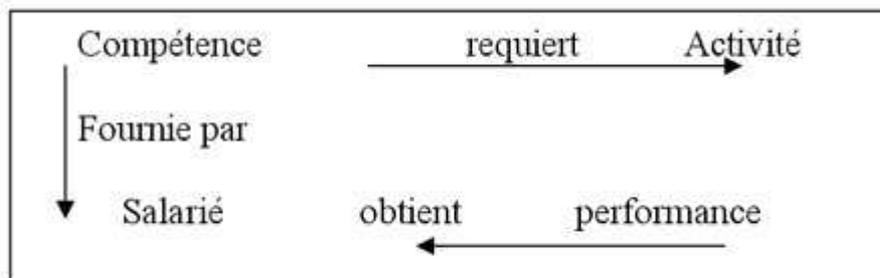
## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le salarié et par l'entreprise devient donc essentiel. Il se pose pour les ergonomes, pour les gestionnaires qui s'intéressent à la formation et à la rémunération.

### 2-2-Les conditions d'émergence de l'approche compétence :

La notion de compétence vient se heurter à d'autres idées telles que le poste ou la qualification. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'elle introduit et qui justifie l'utilisation de ce nouveau concept. La compétence évolue avec le temps, elle peut s'accroître, mais également se détériorer en fonction du temps. Les savoir-faire peuvent se perdre. La compétence peut être reconnue à un moment donné, mais elle peut se perdre. La compétence est à mettre en relation avec l'activité. Elle est contextualisée, requise par l'activité et doit se traduire par une performance exprimée en objectifs.



La gestion de compétences, renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production. On gère des compétences à partir du moment où l'on prend des décisions touchant aux compétences (formation...). Les postes de travail font référence à une situation précisément décrite (norme de performance, lieu précis...). Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations. La gestion des compétences pose également la question du transfert des compétences. Rémunérer par le poste ne correspond pas à la rémunération par la compétence. Cette logique de compétence s'affronte également à la notion de statut.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

L'introduction de la gestion des compétences est justifiée par de bonnes raisons puisqu'elle permet de suivre la transformation des systèmes productifs (organisation, relation salariale) amorcée depuis la fin des années 80. Elle s'est forgée dans le creuset des reconversions de la sidérurgie dans le Nord et en Lorraine (comment reconvertir des hommes dans de nouveaux métiers). Ensuite, la gestion des compétences a été diffusée dans d'autres types d'organisation en relation avec le bureau des méthodes et a apporté des nouveautés avec comme cibles :

- d'individualiser la gestion des opérateurs, elle accompagne une individualisation de la GRH qui était jusque là centrée sur les cadres. Elle favorise une gestion de l'aléa par les opérateurs sans attendre une évolution des procédures par le bureau des méthodes ;
- de gérer des métiers spécifiques, allocation de ressources dans la gestion de projets ou pour des métiers d'experts ;
- de gérer des opportunités et des contraintes (reconversion, changements organisationnels, mise en œuvre de projets d'investissement...).

### **2-3-Les différents types de compétences :**

Nous distinguons différents types de compétences a savoir :

#### **2-3-1- les compétences émergentes**

Ce sont des compétences qui sont a leur phase d'adaptation et elles ont la capacité de devenir compétences stratégiques.

#### **2-3-2- les compétences de base**

Une compétence de base est une compétence essentielle, nécessaire a l'individu pour que ce dernier soit en mesure de se développer et d'être fonctionnel dans les situations de sa vie quotidienne ou professionnelle.

#### **2-3-3- les compétences stratégiques**

Ce sont les capacités que l'on retrouve le plus souvent dans l'analyse des compétences a la réalisation d'un travail de taches et d'activités, elle recouvrent des capacités cognitives, certains savoir-faire et des éléments qui relèvent de l'efficacité personnelle. Ces compétences sont, par définition, transférantes aux différents activités. Elles sont par excellence les compétences de l'employabilité.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### **2-3-4- les compétences sociales**

Les compétences sociales sont celles qui sont nécessaire a une communication efficace avec les autres ou en situation de travail, elle concerne l'écoute et la manière de comprendre la personne, comme le médecin qui doit distinguer les craintes et besoins de ses patients, elle correspond aussi a une intelligence.

Les compétences sociales se traduisent dans la vie quotidienne par une capacité de s'adapter aux individus et aux situations de travail parmi les compétences sociales qu'on peut trouver chez une personne, être capable de lire et traduire des situations avec objectivité, a reconnaître a satisfaire les besoins du client.

### **2-3-5- les compétences transférables**

Les compétences dite transférable est celle qui a git de la même façon d'un contexte a un autre la transférabilité des compétences se n'est pas transporté un savoir faire comme il s'agissait de transporté un objet, c'est réinvestir ou réutilisé ces compétences dans une situation différente de celle ou elles s'étaient produites.

### **2-3-6- les compétences en déclin**

ce sont des compétences en voie de disparition, et pour remédier ca l'entreprise doit renouveler son potentiel de compétence.

## **2-4-Les éléments constitutifs de la compétence**

Les éléments constitutifs de la compétence selon le triptyque : (savoir, savoir-faire, savoir-être).

Savoir : connaissances générale, scientifiques, techniques, technologiques.

Savoir-faire : capacités a mettre en œuvre des habiletés gestuelles pour mener a bien une activité, c'est la manière de faire un travail de qualité

Savoir-être : capacités à manifester des comportements adaptés aux situations de travail. Le savoir-être englobe toutes les caractéristiques de la personne.

### 2-4- les compétences collectives et individuelles :

**-les compétences collectives :** c'est a dire l'ensemble des compétences identifiées dans les différentes métiers ou fonctions permettant la réalisation de ses objectifs.

**-les compétences individuelles :** c'est-à-dire la capacité de chaque membre du personnel a mettre en œuvre sans une forme opérationnelle .les savoir, savoir-faire et savoir être, de façon a produire des résultats dans son contexte de travail.

### 2-6-Les concepts liés aux compétences :

#### 2-6-1 Compétences et performance :

La compétence est une combinaison de ressources pour produire une performance au sein de l'entreprise et pour cela nous allons distinguer quel impact existe-il entre ces deux notion.

La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer la situation aux quels il est confronté.

La performance mesure le résultat de l'activité d'un individu a un poste donné. Elle est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail.

Pour préciser et compléter nous pouvons dire que :

La compétence est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources) ; elle est nommée et reconnue socialement (validée par l'environnement direct) ; elle correspond a la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles ; connaissances, savoir-faire, aptitudes, combinées de<sup>910</sup> façon spécifique et complétées par la mobilisation des ressources de l'environnement, afin de générer une performance prédéfinie.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Marbach valérie ; op-cite ; P 14.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### **2-6-2 Compétence et mérite :**

La notion de mérite est tiraillée entre une valeur morale et une valeur professionnelle : elle future entre attitude et résultats. Le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

### **2-6-3 Compétence et potentiel :**

La notion de potentiel possède plusieurs similitudes avec la compétence, notamment par son aspect structuré et dynamique et son caractère contingent, ce qui distingue les deux notions réside dans leur rapport au temps : le potentiel est virtuel, la compétence relève d'un diagnostic.

### **2-6-4 Compétence et expérience :**

De par leur dimension pratique comme, compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience : a la fois connaissance pratique et processus d'acquisition.

### **2-7 Les tentatives de catégorisation de compétences :**

Il y a plusieurs façon de catégoriser les compétences chacune pertinente en fonction de la finalité poursuivie.

#### **Compétences dures et compétences molles :**

La distinction entre compétence « dures » et compétence « molles » date du début des années 80, les compétences dures regroupent des savoirs techniques de base, les compétences molles étant généralement considérées comme les caractéristiques personnelles qui sous-entendent l'efficacité de certains comportements.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### **Compétences de base et compétences de haute performance :**

Les compétences dites de base sont les prés-requis nécessaires pour mener une activité donnée. Ce sont par exemple savoir lire, calculer....., elles concernent surtout les publics peu qualifiés, les compétences de haute performance sont celle qui nécessite a la fois une capacité a résoudre des problèmes complexes et a faire preuve de comportement adaptés, elles sont orientées vers les résultats, on les trouve principalement chez les personnels qualifiés et dotés de responsabilités.

### **Noyau de compétences et compétences périphériques :**

Le noyau de compétences regroupe les compétences étroitement liées à une activité dont elles constituent un sort de « carte d'identité ».

Les compétences périphériques sont les compétences complémentaires qui gravitent autour de noyau. Plus l'on s'éloigne du noyau de compétences, plus ces compétences périphériques peuvent être en partie partagées par des activités professionnelles proches.

### **Compétences orientées vers le futur :**

La prise en compte de cette dimension dans la catégorisation des compétences peut se faire de deux façon : consiste a repérer les compétences dont les contenus intégrant le changement : elles correspondent par exemple aux SOFT SKILLS, « adaptabilité », « ouverture aux influences internes et externe » consiste a lister les compétences susceptibles d'être fortement concernées par certaines évolutions du contexte.

## **2-8 L'évaluation des compétences :**

### **2-8-1 Les différentes formes d'évaluation des compétences :**

Aujourd'hui, du fait de l'évaluation technique de plus en plus rapide, chaque personne devra probablement changer de métier plusieurs fois dans sa vie, comment alors évaluer les compétences? Comment gérer son propre capital des compétences pour rester évolutif et adaptable ?<sup>12</sup>

---

Amina barakatoolah, valider les acquis et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, 1999, P14.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

Une des premières missions d'un responsable est de rechercher les compétences nécessaires pour l'accomplissement des tâches du service, avec la recherche comment procéder à évaluer ses compétences.

### **L'analyse des compétences requises pour un poste :**

L'analyse des compétences repose sur un examen du savoir faire mis en œuvre dans un emploi, un poste donné, c'est une analyse à court ou à moyen terme. Elle s'effectue avec le supérieur hiérarchique qui découle des nécessités du quotidien à toutes les compétences nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées dans un poste de travail.

Dans la gestion des ressources humaines cette analyse prend plus ou moins de hauteur de vue : elle restera strictement sur l'opérationnel immédiat (court terme) ou au contraire elle envisagera des aspects spécifiques d'adaptation et d'évaluation de personne (moyen et long terme).

### **L'évaluation des résultats (performances) :**

L'évaluation de performance renvoie aux résultats obtenus par le salarié par rapport aux objectifs qui lui ont été préalablement assignés. Elle est affectée par le responsable hiérarchique direct et débouche sur une section rémunération, évaluation, promotion.....

L'évaluation s'effectue généralement au cours d'un entretien annuel qui poursuit parfois des buts aussi complexes que :

- \_ faire le point sur l'activité.
- \_ définir de nouveaux objectifs.
- \_ améliorer le fonctionnement.
- \_ évaluer les compétences.
- \_ définir les besoins de formation.
- \_ déterminer les primes, les augmentations, les avancements.
- \_ repérer le potentiel d'évolution.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

\_ préparer une évolution de carrière

Une évaluation des performances devrait être:

\_ Partielle, elle ne prend que les éléments essentiels de l'activité.

\_ Circonstanciée: relative, elle dépend du contexte.

\_ Adaptée : elle suit l'évolution de la personne, sa capacité de compréhension d'occupation des remarques.

\_ négociée : elle résulte d'une discussion, d'un échange argumenté.

\_ Formation : le but devrait être d'améliorer le fonctionnement des performances.

### **2-8-2 L'importance de l'évaluation des compétences :**

**Pour les entreprises :**

L'évaluation est plus indispensable pour les entreprises parce que :

- Le travail se fait en plus en groupe et par conduite de projet dans l'analyse de travail. de même que les paradigmes de la sélection sont concentrés sur l'adéquation entre homme et un poste et qui nécessite le retour à l'évaluation.
- L'évaluation de personnel en fonction devient plus importante parce qu'elle nous permet d'avoir la totalité d'information sur les candidats pour les comparer et de suite sélectionner le meilleur.
- L'évaluation n'est plus seulement nécessaire à l'entrée dans l'organisation, mais aussi de prendre des décisions pour l'avenir, selon les besoins de l'entreprise.<sup>13</sup>
- L'évaluation de l'adaptation de l'individu à un nouveau poste, ne peut pas toujours être fondée sur son passé professionnel, et va développer l'utilisation des tests, des entretiens situationnels, des centres d'évaluation, et d'une manière générale, de l'identification, et l'évaluation des compétences fondamentales.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### **Pour les salariés :**

L'évaluation est importante pour les salariés de l'entreprise parce que :<sup>13</sup>

- Premièrement, on parle de besoins d'information sur soi, qu'il s'agit de donner plus d'attention aux aspects humains des processus d'évaluation c'est-à-dire à leur effet sur l'image de soi et sur l'estime de soi.
- Deuxièmement, on parle sur les parcours de développement des compétences, il s'agit de développer les compétences faibles ou manquantes.

---

13131313

<sup>12</sup>Weiss Dimitri et autre, op-cite, P287.

<sup>13</sup> André Guittet, op-Cite, p 78-79.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### Section 03 : le développement des compétences

#### 1-Pourquoi le développement des compétences ?

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité, des flexibilité des salariés tant interne qu'externe. L'entreprise vit actuellement dans un environnement instable et concurrentiel en face de grands défis économiques, organisationnels, technologique, socioculturels et stratégiques.

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie de pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.

Elle doit impérativement s'adapter aux changements et aux mutations quelque soit sa nature par le développement des compétences disponibles ou de acquérir de l'extérieur car, les compétences sont nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible à ces changements.

Le développement des compétences est une démarche stratégiques de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

Le développement des compétences repose sur une approche du personnel, c'est-à-dire le capitale humain, qui joue un rôle très important pour la rentabilité, et la compétitive de l'entreprise ; nous distinguons dans notre recherche les moyens du développement suivant : la formation, l'expérience, l'accompagnement.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 1- La formation

Selon Jean-Marie Peretti, la formation est définie comme suit : « la formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et apparaît ainsi comme l'une des variables stratégiques de son développement ».

D'une manière simple et brève, nous pouvons dire que, « la formation est l'action de former intellectuellement et moralement quelqu'un »

#### 1-1- Les types de formation

##### 1-1-1- La formation selon la finalité

Suivant le critère de finalité, il est possible de définir trois types de formation ; consolidation de l'existant, l'accompagnement et facilitation des changements, et enfin préparation de l'avenir.

##### 1-1-1-1- Consolidation de l'existant

Elle a pour but, la recherche d'une meilleure adaptation possible des salariés et les nouveaux entrants, à leur postes, elle permet aussi, l'amélioration des performances et l'efficacité dans les tâches exercées.

##### 1-1-1-2- L'accompagnement, et facilitation des changements

Cette formation est assurée par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), ou elle anticipe aux actuels et futurs métiers pour réussir le changement de l'organisation, et optimiser les flux des promotions dans l'entreprise en question.

##### 1-1-1-3- Préparation de l'avenir

Il s'agit d'une démarche de prévention vis-à-vis des changements et des mutations à venir, malgré que le long terme reste difficile à contrôler et à prévoir.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 1-1-2- Selon la durée

La durée d'une formation en générale, rime avec les objectifs fixés au sein de l'organisation, nous pouvons ainsi distinguer trois types de formation selon le facteur de la durée.

#### 1-1-2-1- Formation courte durée

Elle répond à un besoin précis, dans un délai qui ne dépasse pas les cinq jours, elle traite souvent des sujets homogènes, se manifestant par les séminaires, les échanges inter entreprises, etc.

#### 1-1-2-2- Formation de moyenne durée

Situé entre la courte et la longue durée, elle ne dépasse pas les six mois, cette formation est souvent représentée par une attestation de stage.

#### 1-1-2-3- Formation de longue durée

Dite aussi, formation diplômantes, ou qualifiante, elle dépasse souvent les six mois, et elle est sanctionnée par un diplôme reconnu.

### 1-1-3- Selon le lieu

La formation selon le lieu se divise, en deux axes.

#### 1-1-3-1- Formation intra entreprise

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit par l'encadrement de son personnel compétent, ou par le recours à des organismes formateurs extérieurs, qui dispensent leurs savoir-faire dans cette même entreprise.

#### 1-1-3-2- Formation extra entreprise

Cette dernière s'exerce en dehors de l'entreprise, ou le personnel concerné suit sa formation dans les organisations externes liées à cette entreprise, par des conventions.

Cette formation peut se faire dans le pays d'origine, ou bien à l'étranger.

# Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

## 1-2 Les objectifs de la formation

La formation a plusieurs objectifs, nous pouvons citer les plus importants, dans deux axes comme suit :

### 1-3-1- du point de vue de l'individu

- Garantir et développer les compétences, et les savoir-faire.
- Accroître les compétitivités des individus au sein de l'organisation.
- Avoir une meilleure maîtrise du métier.
- Et aussi faire progresser les personnes moins qualifiées.

### 1-3-2- du point de vue de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique.
- Ajuster les savoirs, et les savoirs faire des salariés.
- Faire progresser l'encadrement, dans ses compétences intellectuelles, et ses attitudes.
- Garantir le développement des compétences, par le recrutement, les promotions,.....

## 2- L'expérience

Nous pouvons définir l'expérience comme un ensemble de connaissance acquise, par une longue pratique, jointe à l'observation.

MC CAULEY regroupe la nature des expériences, en trois catégories :

### 2-1- Les changements de fonction

Il s'agit d'un passage d'un poste à un autre, un changement de service,...., dont la fréquence de rotation de poste, permet de se trouver confronté, à des expériences diverses, qui permettent constamment d'acquérir de nouvelles compétences.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 2-2- Les fonctions exigeantes

Il s'agit des postes impliquant des responsabilités difficiles et sont divisées en quatre situations :

- Les enjeux importants.
- La nécessité d'opérer les changements radicaux.
- Prendre des décisions malgré de forte incertitude.
- Enfin, la forte pression qu'exerce les supérieurs hiérarchique.

### 2-3- Les épreuves et l'adversité

Elle se manifeste par les difficultés et les échecs, que l'employé affronte dans son travail ;

Mc CAULEY distingue a se propos, cinq types d'épreuves à savoir :

- Des erreurs de comportements, dans les relations avec les autres.
- Des promotions manquées.
- Des changements forcés d'orientations.
- Des subordonnés, dont les performances sont insuffisantes.
- Enfin, des difficultés personnelles (maladies, accidents.....)

## 3- Le coaching (l'accompagnement)

Définition : selon J.M PERITTI, l'accompagnement est une assistance portée à une personne, a partir des besoins professionnels pour développer ses propres solutions et les appliquer.

Cette assistance peut être apportée par un membre de l'entreprise ou par un consultant externe (coach).

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### **3-1- Les types de coaching**

#### 3-1-1 un coaching interne a l'entreprise

Dans ce cas, c'est le supérieur hiérarchique qui prend en charge la fonction d'accompagnement de ses collaborateurs pour les appliquer individuellement, dans une démarche de conduite de changement.

Cette forme nouvelle de management s'oppose au mode traditionnelle d'exercice de l'autorité qui caractérisait l'organisation taylorienne.

La réussite de coaching nécessite une certaine qualité de relation, une véritable confiance, un respect mutuel, et une collaboration sincère, elle est également un complément relié a une notion de progrès de développement personnel et d'encouragement.

#### 3-1-2- un coaching externe

Est représenté par une personne extérieure a l'environnement professionnelle, cette personne sera choisie pour être coach grâce a ses qualités personnelle et ses compétences.

Le principe de cet accompagnement repose sur une relecture de l'expérience professionnelle acquise à travers ses moments de réussite et ses échecs, pour repérer les points d'appuis d'un développement personnel.

### **3-2 Objectifs du coaching**

Sont très variés, tel que l'optimisation de la pratique professionnelle, et savoir faire, le développement de la capitale humaine dans les situations à fortes enjeux. Le coaching permet aussi aux cadres de prendre de nouvelle fonctions dans les meilleurs conditions, et enfin, il permet de changer le mode de fonctionnement des taches, qui s'adapter aux évolutions technologiques.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

### 2. les enjeux de développement des compétences

Le développement des compétences recouvre quatre (4) enjeux principaux :

#### . **L'articulation entre la formation et activité du travail :**

Pour élaborer une formation adaptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes.

En effet il s'agit de définir des objets et des outils pédagogique qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théorique et expérience professionnelle.

#### . **La connaissance des processus existants :**

Pour cela, il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existantes constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

#### . **La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences :**

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression, et leur calcification.

Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés.

#### . **L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence**

Les conditions socio organisationnelle contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences.

Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent aux relations sociales d'une part, et aux systèmes de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part.

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

La stratégie de l'entreprise apparentes défini le processus d'acquisition, de création, de traitement de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par l'ensemble de l'entreprise.

La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences mais elle ne se suffit pas à elle-même. Elle est couplée a d'autres modes d'enrichissement des hommes et de la vie de travail : culture et vie d'équipe, style de management, communication, etc.

### **3-pourquoi les vois de développement des compétences et leur dynamique**

#### **3.1. Les cinq voies de développement de la compétence**

De nombreuses typologies ont été élaborées. Nous avons choisi la suivantes, proposée par richard wittorski, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences.

- Première vois de développement : il s'agit du modèle de formation sur les tas. Face a la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais /erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.
- Seconde vois de développement : c'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.
- Troisième voie de développement : il s'agit de situation d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.
- Quatrième voie de développement : elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelle pratique par des salariés. Aux sien de groupe de réflexion, les salaries définissent des pratique à mettre en œuvre sur le terrain a partir de critère de qualité, de productivité,...c'est la logique de réflexion pour l'action.
- Cinquième voie de développement : dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis en formation sont intégré en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de

## Chapitre II la gestion des compétences et le développement des compétences

---

compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse encore dominante sur laquelle repose la formation initiale sans alternance (la formation transmet des savoirs qui sont supposés pouvoir s'investir plus tard dans des pratiques, notamment sous la forme de compétences lorsque les individus se retrouvent en situation professionnelle) : il s'agit d'une logique de l'intégration assimilation.

### **3.2. La dynamique du développement :**

Ces cinq types peuvent être précisés, du point de vue de leur dynamique, de la façon suivante :

#### **. Par l'action seule**

Il s'agit de l'adaptation progressive des comportements sans réflexion à partir d'essais /erreurs, cela peut être efficace car elles réclament des compétences connues. Mais cela peut amener à produire des compétences individuelle, des routines figées et une résistance au changement de la part du travailleur qui peut se confronter dans des attitudes répétitives. Compétence incorporées.

#### **. Par la combinaison action et réflexion sur l'action**

Suite à la démarche d'essais/erreurs, l'acteur réfléchit et se remet en question par rapport à la situation et l'action produite. Ce sont les compétences maîtrisées ou intellectualisées

#### **. Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action**

Il s'agit d'un exercice de la pensée sur les actes, utile pour l'analyse et la réflexion des pratiques professionnelles notamment au sein des groupes de résolution de problème, de groupes de progrès,...l'auteur parle de compétence de processus qui sont de nature collective.

#### **. Par l'acquisition de savoirs théorique**

C'est l'intégration, l'assimilation de savoirs nouveaux. Elles sont appelées compétence méthodologiques.

### **1- les pratiques de développement de compétences au sein de Candia :**

#### **1.1 La formation :**

Procédure pour l'identification des besoins en compétences et la gestion de la formation :

Cette procédure a pour objet de déterminer les mesures prises par l'entreprise dans le but de veiller et de s'assurer en permanence de la compétence de son personnel, en particulier ceux ayant une incidence directe sur la qualité du produit et cela afin de permettre un fonctionnement efficace du SMQ.

##### **1.1.1. Besoin de la formation externe pour le personnel de l'entreprise :**

Le besoin en formation peut être motivé par :

- ❖ Une sous qualification du personnel constatée au sien des différentes activités des processus ;
- ❖ L'acquisition d'un équipement sophistiqué nouveau nécessitant une initiation pour la maitrise de son mode d'exploitation, d'entretien et de réparation ;
- ❖ Le recyclage périodique par la mise à niveau des connaissances du personnel ;
- ❖ Le lancement dans une nouvelle activité, un nouveau mode opératoire ou procédé ;
- ❖ L'engagement dans une démarche nouvelle pour l'entreprise à savoir (mise en place d'un nouveau référentiel, de nouvelles action marketing, de nouvelle analyse, etc.....)
- ❖ Les besoin en formation sont exprimé par les directeur de structure et transmis, a la D.A.G

#### **Plan provisionnel de formation :**

## **Chapitre III      les pratiques de développement de compétences au sein de Candia**

---

Une fois les besoins en formation exprimés à la D.A.G, le responsable du personnel :

- ❖ Etablie le plans prévisionnel de formation après consultation et investigation des offres proposées par les différentes organismes formateur.
- ❖ Soumet le plan de formation au directeur général pour évaluation et approbation.
- ❖ Le plan provisionnel de formation peut être modifié par le DG pour des raisons diverses à savoir, le cout, la fréquence, la période, etc.....avant son approbation.

### **1.1.1. Enregistrement :**

La personne formé est remporté sur le registre de formation avec indication du nom, lieu, date et durée de la formation afin d'assurer une certaine traçabilité permettant d'évaluer l'efficacité de ces action de formation.

### **1.1.1.3. Évaluation des actions de formation :**

Après confirmation de la date de réalisation d'une action de formation, le responsable hiérarchique et le, ou ou la stagiaires concerné (s), élaborent ensemble, une fiche technique de ladite formation, et ce, en énumérant les objectifs et les axes stratégique sur les quels doit porter cette dernière, - << fiche technique d'une action de formation >>. Les responsables de structures sont tenus de saisir cette occasion, afin de sensibiliser les stagiaires pour qu'ils profitant au maximum de cette formation, et ce :

- En prenant des notes,
- En prenant des questions pertinentes sur des problèmes rencontrés sur le terrain
- En recueillant au maximum d'information et de documentation.

L'évaluation des actions de formation, au sien de tchin-lait candia, s'effectue en deux temps :

## Chapitre III les pratiques de développement de compétences au sein de Candia

---

### a- Une évaluation a chaud (par stagiaire) :

A la fin de chaque formation, le ou la stagiaire bénéficiaire, remplit une fiche d'évaluation qui lui sera remise par son responsable hiérarchique permettant d'apprécier la dite formation.

### b-une évaluation a froid (par le responsable hiérarchique) :

La ou les personnes ayant bénéficié d'une formation, font l'objet d'une évaluation par leur responsable hiérarchique, et ce, après une période allant de trois a six mois, selon le type de la formation. Cette période permet a la personne ayant bénéficié de la coresponsable hiérarchique de pouvoir l'apprécier d'une manière objective << fiche d'évaluation d'une action de formation a froid >>.

Cette fiche d'évaluation sera accompagnée d'un rapport circonstancié (voir annexe n°6), faisant ressortir notamment :

1. Que la formation a été bénéfique suite aux améliorations enregistrée sur le terrain ;
  2. Que la formation n'a pas été bénéfique, en raison des insuffisances constatées toujours sur le terrain, dans ce cas, il y a lieu de déterminer les cause qui ont fait que ladite formation n'ait appropriée, en envisageant par exemple, une autre formation, qu'elle soit en interne ou en externe, un recyclage etc.....
- L'efficacité d'une action de formation est définie par la moyenne des deux évaluations, a chaud, par le stagiaire et a froid, par le responsable hiérarchique.

Il est à signaler également que tous organismes de formation saisi, fait l'objet d'une évaluation a travers la grille d'évaluation de l'organisme de formation.

### 1.1.2 Formation en interne des nouvelles recrues :

Les l'efficacité d'une action de formation est définit par la moyenne nouvelle recrues au sien de la société sont soumises en premier lieu a une période d'essai, durant laquelle elles sont appelées a maitriser toutes les activités assignées a leur poste.

Les nouvelles recrues ayant une incidence directe sur la qualité du produit :

- ❖ Sont assistées par une ou plusieurs personne exerçant au niveau de la même activité et ayant acquis une certaine dans le poste,
- ❖ Bénéficiant d'une formation et initiation en interne à travers les modes opératoires de production, de laboratoire, et le manuel technique,
- ❖ Sont évaluées a la fin de la période d'essai par leurs responsables hiérarchiques ou une commission pluridisciplinaire compétente.

Selon les résultats obtenus, ces nouvelles recrues évaluées, font l'objet d'une des décisions suivantes : (procédure pour le recrutement et la gestion du personnel)

- ❖ Décision de confirmation.
- ❖ Décision prorogation de la période d'essai.
- ❖ Décision de fin de fonction.

### **1.2. La mobilité du personnel :**

On peut dire tchin-lait Candia la mobilité du personnel se traduit concrètement par la prise de décision d'affectation ou de promotion hiérarchique, la gestion du recrutement (mobilité interne) et des départs (mobilité externe). Des possibilités de reconversion des travailleurs pourraient être envisagées.

#### **1.2.1. La promotion :**

Avant chaque promotion, il faut qu'il y ait un poste vacant, et création d'un nouveau poste, le chef de service, doit informer son personnel de l'existence de ce poste soit par voie d'affichage ou de note de service, la priorité est donnée aux personnels du service concerné.

Le chef de service doit informer le service de G.R.H de l'existence du poste vacant et du profile recherché la décision final de promotion revient au service R.H.

Le candidat admis doit subir un test oral est un suivi pendant la période d'essai qui peut différée d'catégorie socioprofessionnelle a une autre.

#### **Les périodes d'essais sont fixées comme suit :**

- ❖ Deux mois pour les agents d'exécutions.
- ❖ Quatre mois pour les agents de maitrise.
- ❖ Six mois pour les cadres.

Lorsque, a l'issu de périodes d'essai, les résultats sont jugés insatisfaisants, l'employé rejoint son ancien poste, l'entreprise peut faire recours soit aux mutations des autres services ou recrutement externe.

Le responsable hiérarchique établie une fiche d'évaluation et si les résultats sont satisfaisantes, l'administration établie pour l'intéressé la décision de promotion.

## Chapitre III les pratiques de développement de compétences au sein de Candia

---

Au niveau de tchin-lait candia, il existe trois groupes de promotion qui sont :

### 1. promotion cours par cours :

Quand un poste de niveau N est vacant, les responsables du niveau N+1 et N+2 vont le remplacer avec un choix pertinent entre promotion interne et recrutement externe prenant en considération le type de formation ou de diplôme, elle nous ne se base ni sur une gestion prévisionnelle des emplois, ni sur un système d'appréciation.

### 2. promotion dans la catégorie :

Implique un changement de poste de coefficient, voire qualification qui se fait dans la même catégorie.

### 3. promotion de catégorie :

C'est le changement de catégorie socioprofessionnelle. par exemple, le passage à la maîtrise pour un ouvrier.

Au sein de l'entreprise Tchin-lait candia , 6% des changements de poste constituent une promotion relève de direction générale.



Figure N°1 : le taux de promotion de l'ensemble de l'effectif de Tchin-lait candia année 2014.

## Chapitre III les pratiques de développement de compétences au sein de Candia

---

Donc, la promotion est l'un des outils de développement des compétences au sein de Tchil-lait Candia .

### 1.2.2. L'affectation :

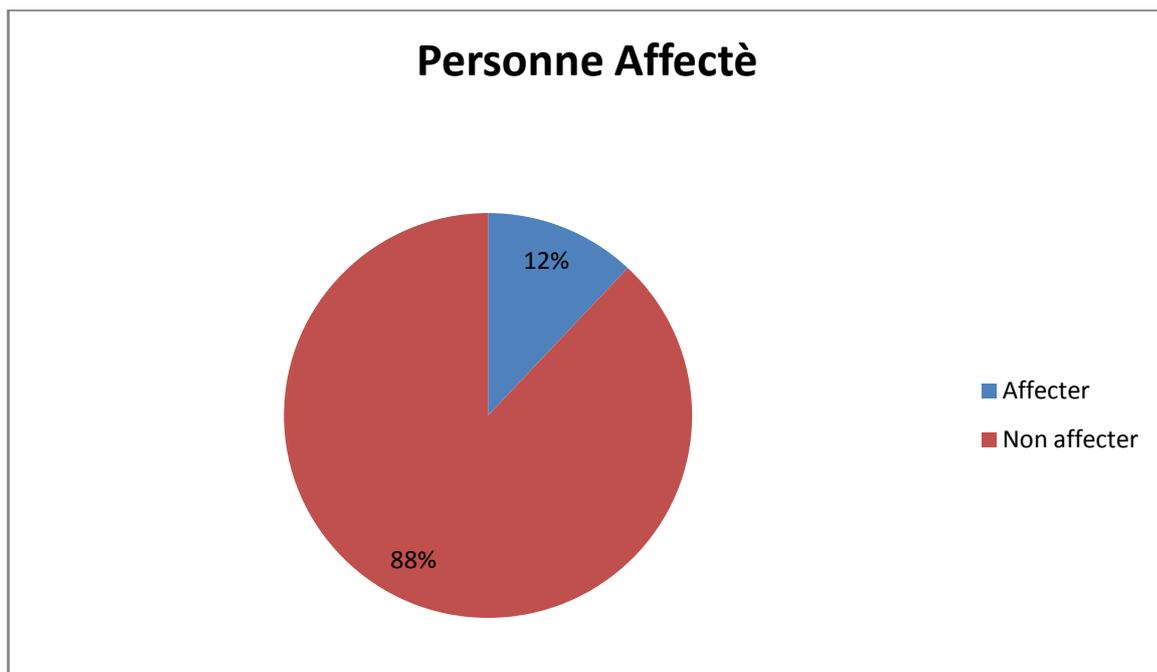
L'affectation est le <<changement de poste vers un autre poste. Elle peut être comme moyen de sanction lorsqu'il s'agit d'une mutation ou d'une rétrogradation>>. Elle consiste pour le directeur générale de Tchil-lait Candia à confier à un travailleur, un poste de travail en rapport avec niveau de qualification et ses aptitudes professionnelles.

A Tchil-lait Candia, la décision qui est prise en matière d'affectation est nécessairement objective, par ce que d'abord, elle a une base l'égalité et ensuite, elle est sous-tendue par deux conditions :

La vacance du poste et l'aptitude professionnelle du travailleur.

A Tchil-lait Candia, il y a deux types d'affectation avec période d'essai et affectation sans période d'essai.

Durant l'année 2013 /2014, y a 60 décisions d'affectation sur 500 personnes.



### Figure N°2 les personnes affectées.

#### 1.2.3 Le recrutement à Tchîn-lait :

Est l'opération ayant pour but de pourvoir un poste.

Y a deux type de recrutements ; interne et externe.

#### Recrutement interne :

Il est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». Il consiste à porter l'avis de recrutement aux travailleurs au sein de l'organisation afin que ceux-ci puissent postuler. L'identification des candidatures intéressantes se fait généralement au moment de l'évaluation. Pour ce faire, il faut que des conditions puissent être déterminées.

Et être source de démotivation, de frustration et cause de mobilité externe. Ce mode de recrutement est source de mobilité, car il permet à un travailleur changer de poste ou d'emploi. Pour l'instant, statut du personnel en vigueur ne comporte pas de disposition juridique, permettant au SRH de la Tchîn-lait de procéder à un recrutement interne, faute de critères et modalités y relatifs.

L'absence de politique de recrutement interne constitue pourtant un frein à la mobilité interne car elle ne permet pas à la valorisation des qualifications acquises en cours de formation ; c'est ainsi que des travailleurs pourraient rester très longtemps à leur poste de travail, nonobstant l'obtention d'un diplôme ; ce qui p

#### 1.2.5 Le recrutement :

La rétrogradation est la forme de mobilité la moins souhaitée, car elle correspond trait pour trait à l'inverse d'une promotion hiérarchique.

Elle désigne généralement la perte réelle ou non responsabilité, d'autorité ou de prestige.

## Chapitre III les pratiques de développement de compétences au sein de Candia

---

Ce type de mouvement à une raison négative.

En outre, la rétrogradation pour motif disciplinaire, la rétrogradation pour insuffisance professionnelle ou pour déraisons personnelles à la demande du travailleur intervient dans les conditions prévues par convention collective à Candia.

La rétrogradation pour insuffisance professionnelle constitue la mesure ultime lorsque le travailleur persiste à ne pas s'acquitter des ses obligations en référence aux normes assignées et en vigueur. Dans ce cadre, sont considérées comme insuffisance professionnelle :

- Le non observation répétés et notifiés au moins à moins deux reprises successives par l'employeur des normes de quantité et de qualité de production de biens et de services.
- Les erreurs et les retards répétés et notifiés à deux reprises par l'employeur dans les écritures et rapports administratifs, comptable et financière.

---

Dans cette partie, nous ferons une analyse critique des résultats de nos enquêtes et ferons une comparaison avec les hypothèses aimées.

### **Section 1 : les domaines de l'étude et les caractéristiques de l'échantillon :**

Cette section est consacrée aux domaines de l'étude faite au sein de l'organisme et sur les caractéristiques de la population étudiée.

#### **1.1 les domaines de l'étude :**

Durant la pré-observation faite, des domaines ont été pris en compte, à savoir :

- **le lieu de l'étude :**

L'organisme sujet de l'étude est l'entreprise Tchic\_lait candia

- **le temps :**

L'enquête a débuté sur le terrain à partir de 20 avril 2014 jusqu'au 18 mai 2014 via une enquête par questionnaire faite auprès des salariés sur l'impact de la formation sur le développement des compétences.

- **L'hypothèse de l'étude :**

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèse permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par la question posée. Ces hypothèses constituent en effet, les vrais objectifs de l'enquête que nous comptons par le biais du questionnaire :

- La façon dont les besoins en formation sont identifiés.
- Ce que les employés attendent de la formation.
- Appréciation sur la formation par les employés formés.
- Les apports de la formation.

- L'interaction entre le développement des compétences et la mobilité.
- Le développement des compétences occupe une place importante dans la G R H.

- **La population de l'étude :**

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble d'employés qui travaillent au sein de la direction générale (DG) de Tchil-lait Candia soit 500 employés

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la DG, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 62 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 62 distribués, nous avons reçus 40 questionnaires : soit 22 personnes qui n'ont pas répondu. Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

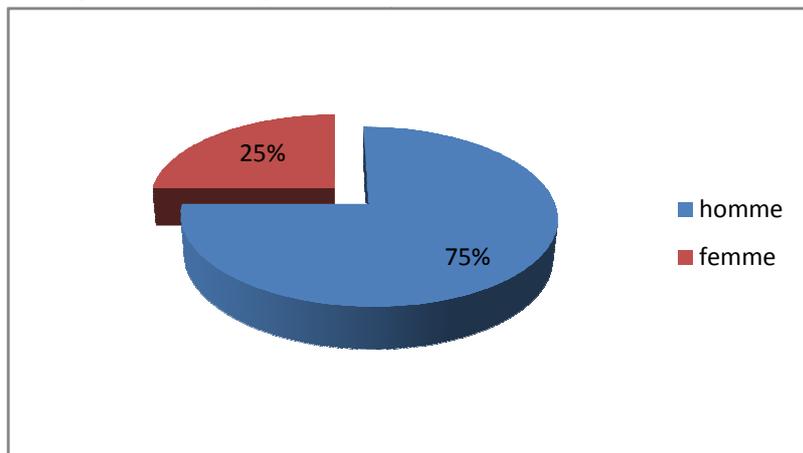
- Question fermées : réponses par oui ou non
- Question semi-ouverte : réponses au choix multiples
- Une question ouverte.

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Et enfin, le dépouillement.

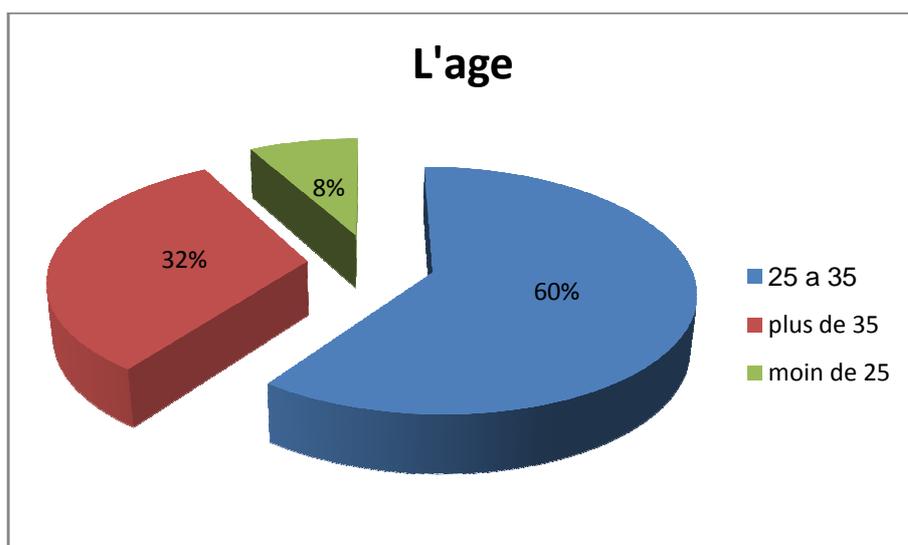
## 1.2. Les caractéristiques d'identification de l'échantillon :

**Graphe N°1** : répartition de l'échantillon selon le sexe



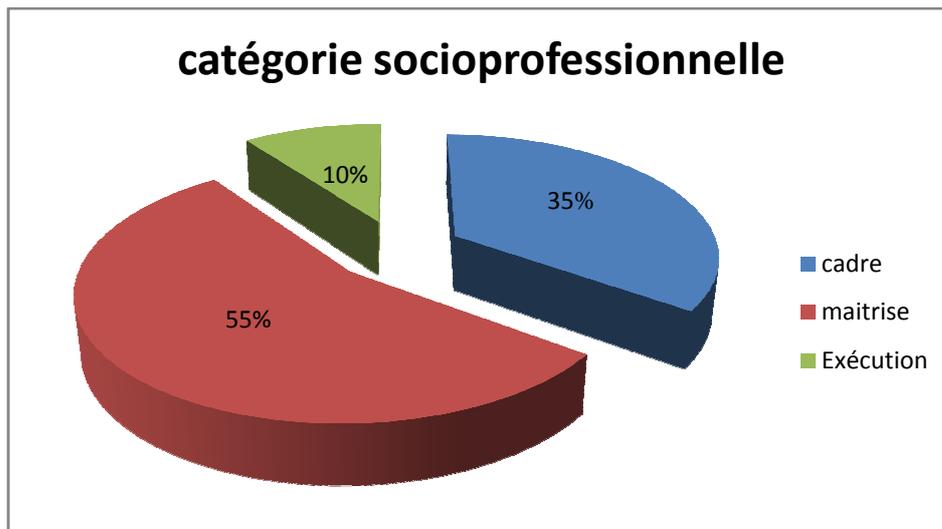
Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 75% homme, 25% femme. Nous remarquons que les hommes représentent plus que la moitié, contrairement aux femmes qu'exerce un travail administratif.

**Graphique N°2** : répartition de l'échantillon selon l'âge



Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 60% entre 25 ans à 35 ans, et 32% plus de 35ans et 8% moins de 25ans. Nous remarquons que la plus grande moitié a entre 25-35 ans.

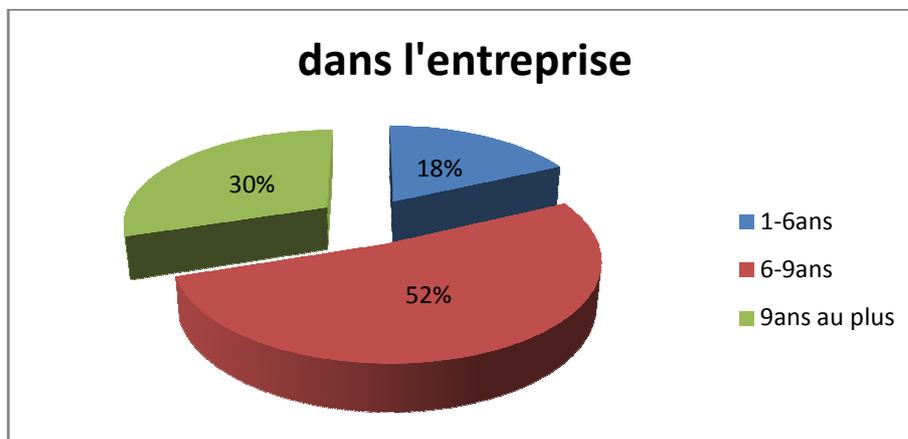
**Graphe N°3:** Répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle.



Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 55% des agents de maitrise qui représente la majorité de cette entreprise, 35% des cadres.

La domination de la catégorie des agents de maitrise peut s'expliquer par la nature de travail de cette entreprise de maîtrisé la capacité, d'utilisé et d'exploité

**Graphe N°4:** Répartition des questionnes selon l'ancienneté :



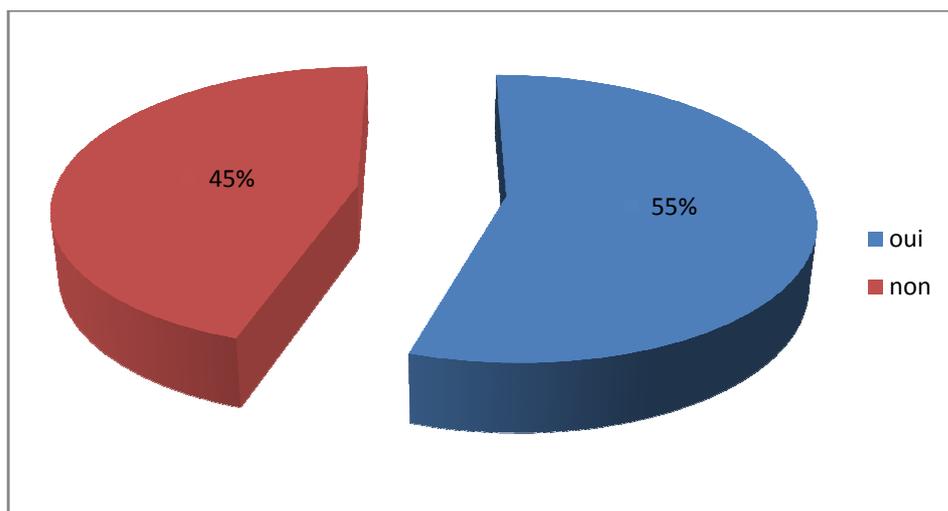
Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 52% des interrogés qui ont entre 6-9 ans d'ancienneté. Ensuite, 30% d'entre eux ont entre 9 ans et plus d'ancienneté et enfin, 18% ont entre 1-6 ans d'ancienneté. Nous remarquons qu'un peu plus que la moitié ont entre 6-9 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

On déduit d'après les données que l'entreprise ne recourt pas actuellement au recrutement sauf dans des cas rares ou des besoins

## Section 2 : vérification des hypothèses :

Dans cette présente section, notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et la GRH sur le développement des compétences et leurs apports au sein de l'entreprise Tchén-Lait Candia.

**Graphe N°5 :** les bénéficiaires d'une promotion depuis le début de leurs carrières.

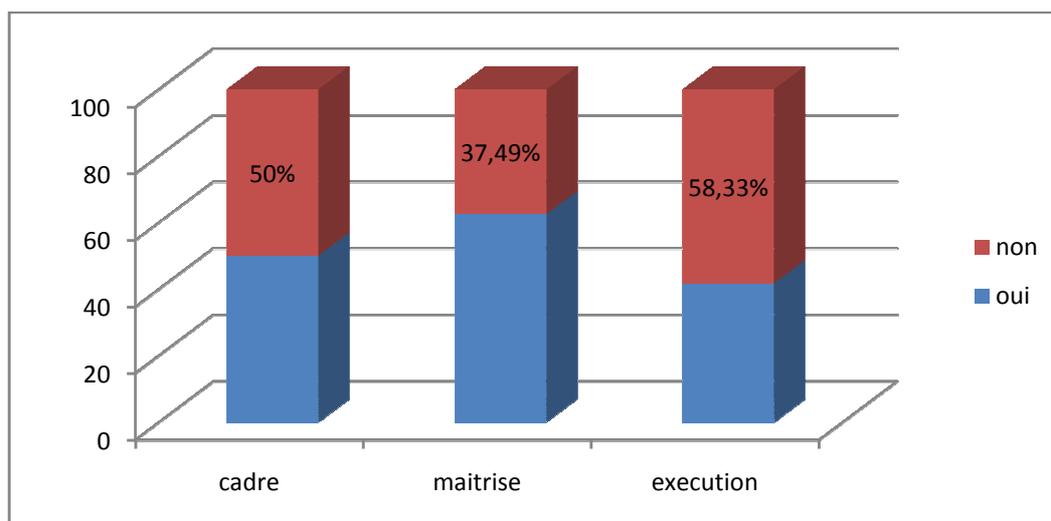


Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 55% des questionnés ont bénéficié d'une formation depuis le début de leurs carrières. Contre, un taux de 45% qui n'a pas eu de formation.

A cet effet, il est clair que la majorité des enquêtés qu'ils ont eu l'accès à la formation durant leur parcours professionnels. Des formations qui contiennent des bonnes connaissances et de savoir faire qui mènent à la bonne amélioration des compétences. Autrement dit et comme l'affirme **Annick saint sauveur** (la

formation est un investissement indispensable au développement de l'entreprise et des individus qui composent)<sup>1</sup>

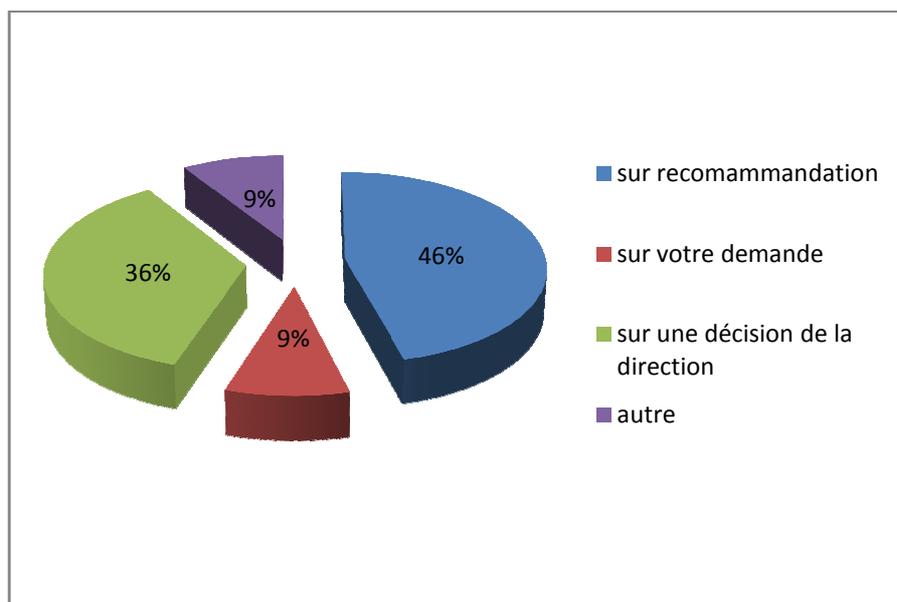
**Graphe N°6 :** bénéficiaire d'une formation depuis le début de leur carrière.



- Pour les agents de maîtrise, la majorité, 62,49% ont bénéficié d'une formation depuis le début de leur carrière.
- pour les cadres, 50% ont bénéficié d'une formation depuis le début de leur carrière.
- Pour les agents d'exécution, 41,66% n'ont pas bénéficié d'une formation depuis leur début de leur carrière.

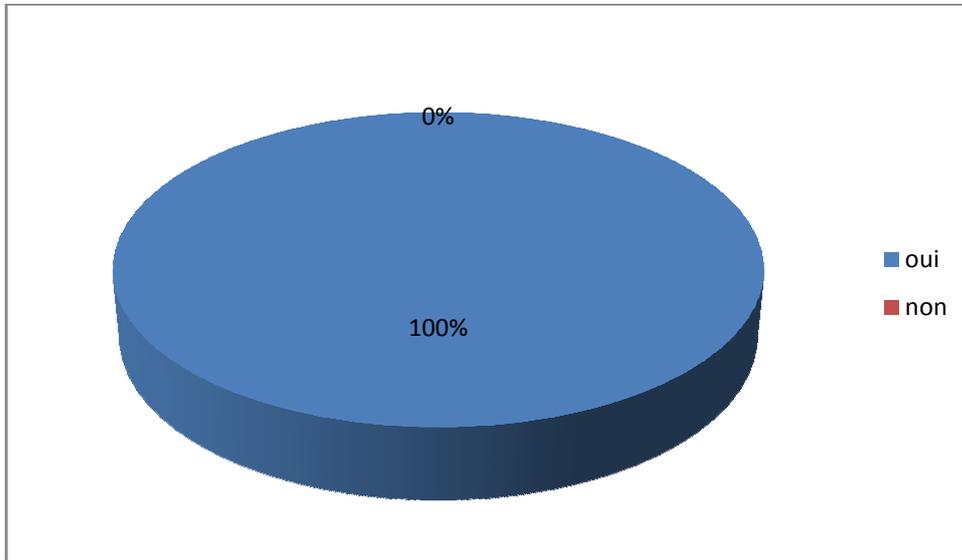
**Nous déduisons, donc, qu'il ya seulement un certain nombre de personnes (45%) qui n'ont pas bénéficié d'une formation depuis le début de leur carrière.**

Annick saint sauveur et autre, la formation dans l'entreprise, ED Garnier, paris 1984,P52 .

**Graphique N°7 : les critères d'envoi en formation**

Le graphique ci-dessus, nous permet de constater qu'à Candia, le personnel est souvent envoyé en formation sur des recommandations et observation du responsable direct ou bien sur une décision, dont les taux sont successivement 46% et 36%.

Tandis que 18% seulement des personnes interrogées sont envoyées sur leur demande et autres critères.

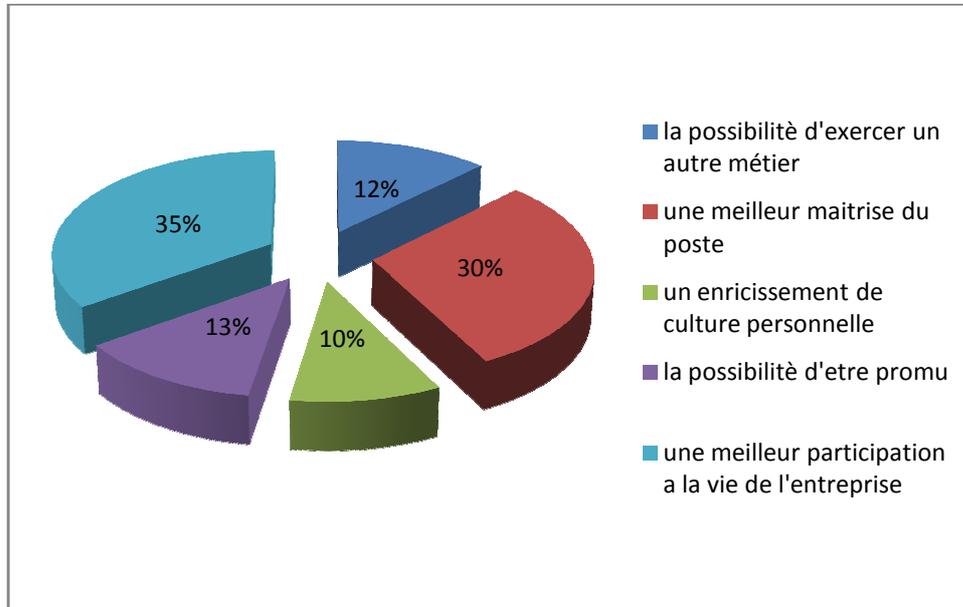
**Graphe N°8 : bénéfice de la formation**

Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 100% qui trouvent que la formation est bénéficiaire, cela revient d'un côté au suivi exercé sur les salariés durant leur période de formation et au contenu de formation elle-même qui répond à leur besoin, d'un autre côté, à la place qu'elle occupe dans l'entreprise ou elle est considérée comme un investissement qui permet aux salariés et à l'entreprise de se développer.

Ajoutant que **JEAN MARIE PERETTI**, considère la formation comme un ensemble d'action, moyens, méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.<sup>2</sup>

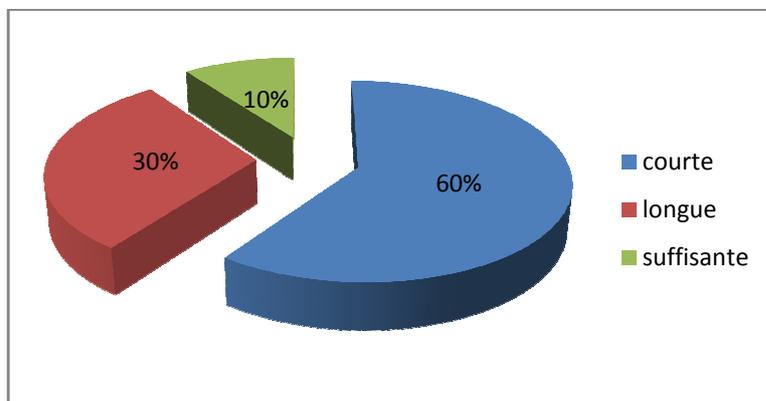
---

Jean marie Peretti, gestion des RH et gestion de personnel, éd Vuibert, paris, 1994, P99 .

**Graphe N°9** : les attentes de la formation

Nous remarquons que le personnel de Candia attend essentiellement de la formation :

- une meilleure participation à la vie de l'entreprise, avec un taux de 35% et une meilleure adaptation au poste avec 30%, et un enrichissement de culture avec 10%, la possibilité d'être promu avec un taux de 12,5%, et une meilleure participation à la vie de l'entreprise avec 12,5%.

**Graphe N°10**: la durée de la formation

## Chapitre IV

---

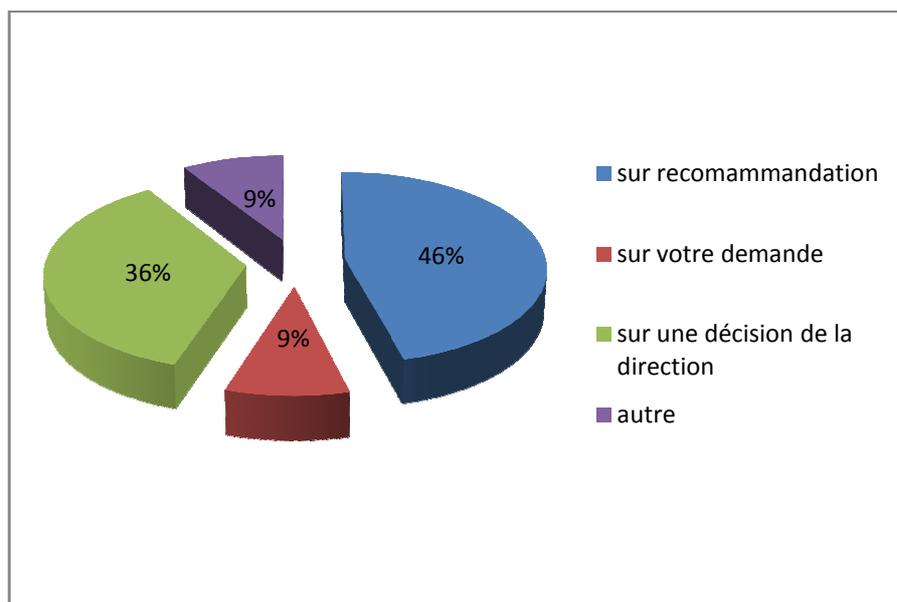
Sur un échantillon de 40  $\mu$   
la formation est courte, et

**Graphe N**

ERROR: syntaxerror  
OFFENDING COMMAND: --nostringval--

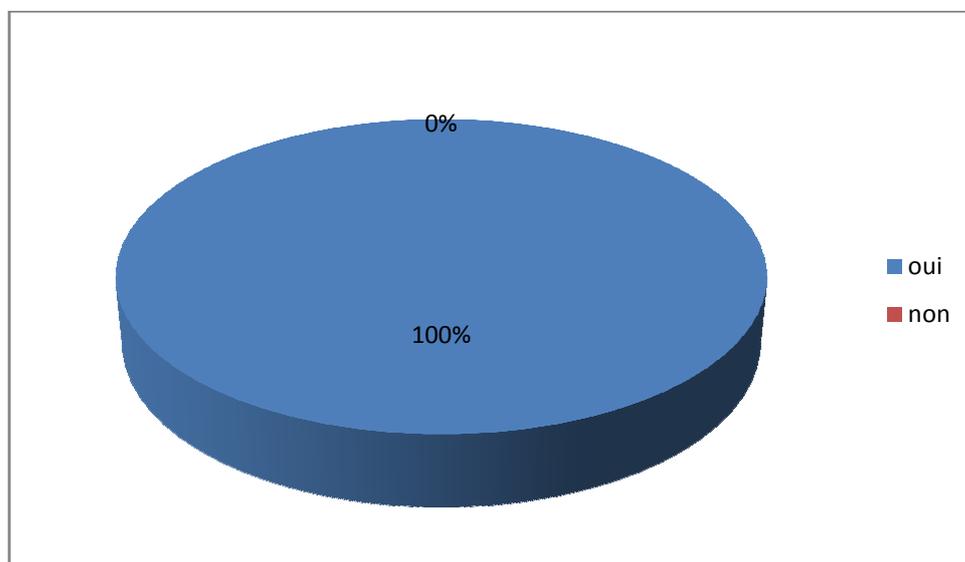
STACK:

-mark-  
/sfnts

**Graphe N°7 : les critères d'envoi en formation**

Le graphique ci-dessus, nous permet de constater qu'à Candia, le personnel est souvent envoyé en formation sur des recommandations et observation du responsable direct ou bien sur une décision, dont les taux sont successivement 46% et 36%.

Tandis que 18% seulement des personnes interrogées sont envoyées sur leur demande et autres critères.

**Graphe N°8 : bénéfice de la formation**

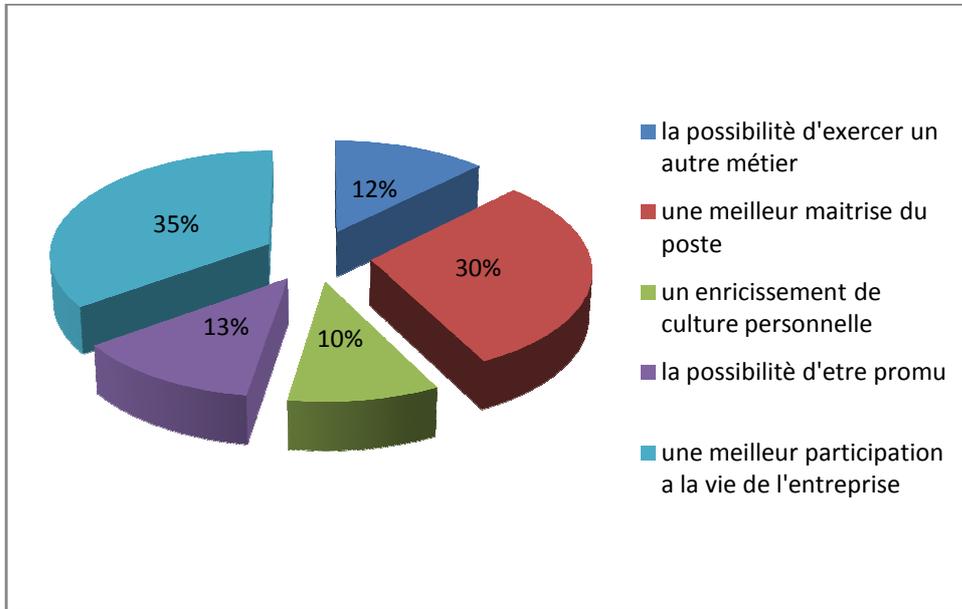
Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 100% qui trouvent que la formation est bénéfique, cela revient d'un côté au suivi exercé sur les salariés durant leur période de formation et au contenu de formation elle-même qui répond à leur besoin, d'un autre côté, à la place qu'elle occupe dans l'entreprise ou elle est considérée comme un investissement qui permet aux salariés et à l'entreprise de se développer.

Ajoutant que **JEAN MARIE PERETTI**, considère la formation comme un ensemble d'action, moyens, méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures.<sup>2</sup>

---

Jean marie Peretti, gestion des RH et gestion de personnel, éd Vuibert, paris, 1994, P99 .

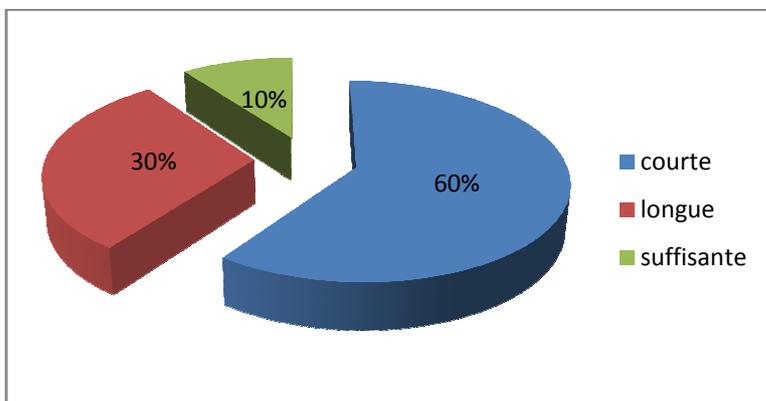
**Graphe N°9 : les attentes de la formation**



Nous remarquons que le personnel de Candia attend essentiellement de la formation :

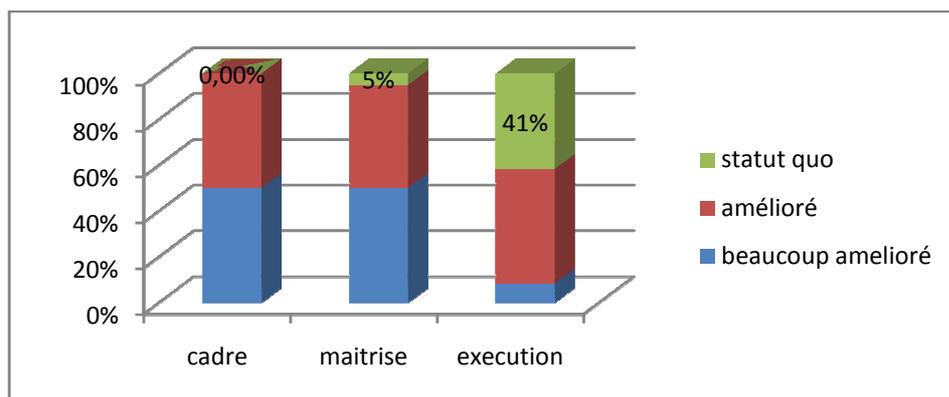
- une meilleure participation à la vie de l'entreprise, avec un taux de 35% et une meilleure adaptation au poste avec 30%, et un enrichissement de culture avec 10%, la possibilité d'être promu avec un taux de 12,5%, et une meilleure participation à la vie de l'entreprise avec 12,5%.

**Graphe N°10: la durée de la formation**



Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons 60% qui pensent que la durée de la formation est courte, et 30% longue et 10% suffisante.

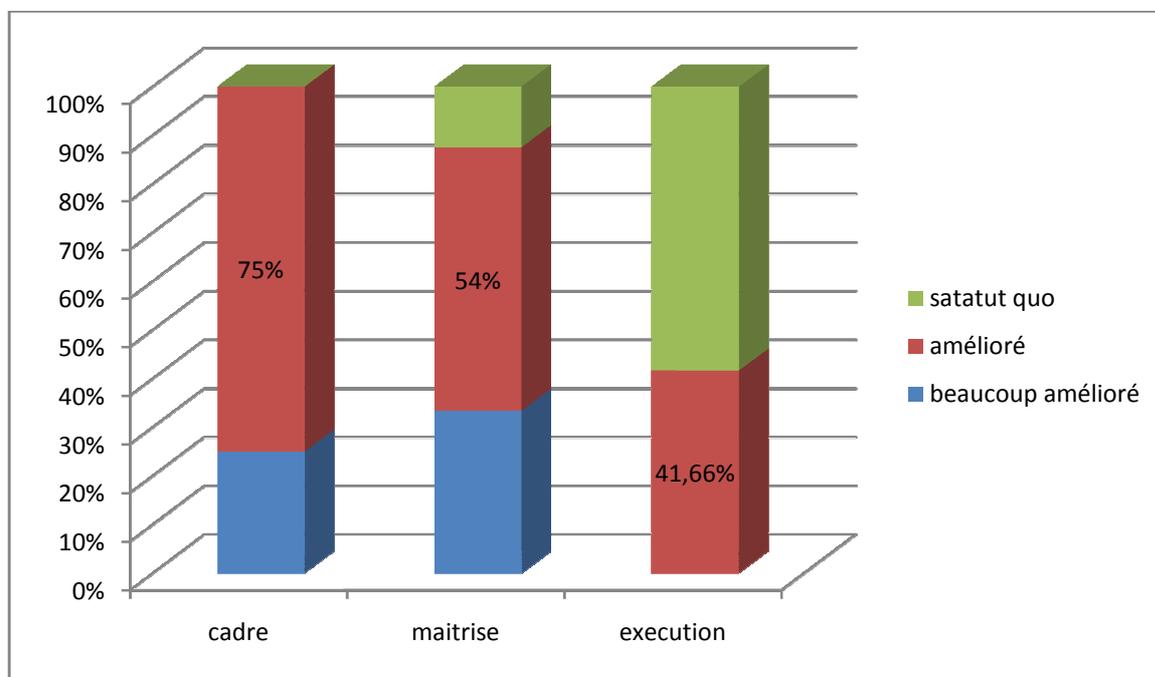
**Graphe N°11 : amélioration du niveau de connaissance (savoir)**



Nous remarquons que 40% des cadres questionnées trouvent que leur niveau de connaissance s'est amélioré et 50% trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré. Ce qu'il nous donne un taux global de 100% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau de connaissance s'est amélioré.

Nous remarquons que 40% des agents de maitrise questionnées trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré et 45,83% trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré. Ce que nous donne un taux global de 100% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau de connaissance s'est amélioré.

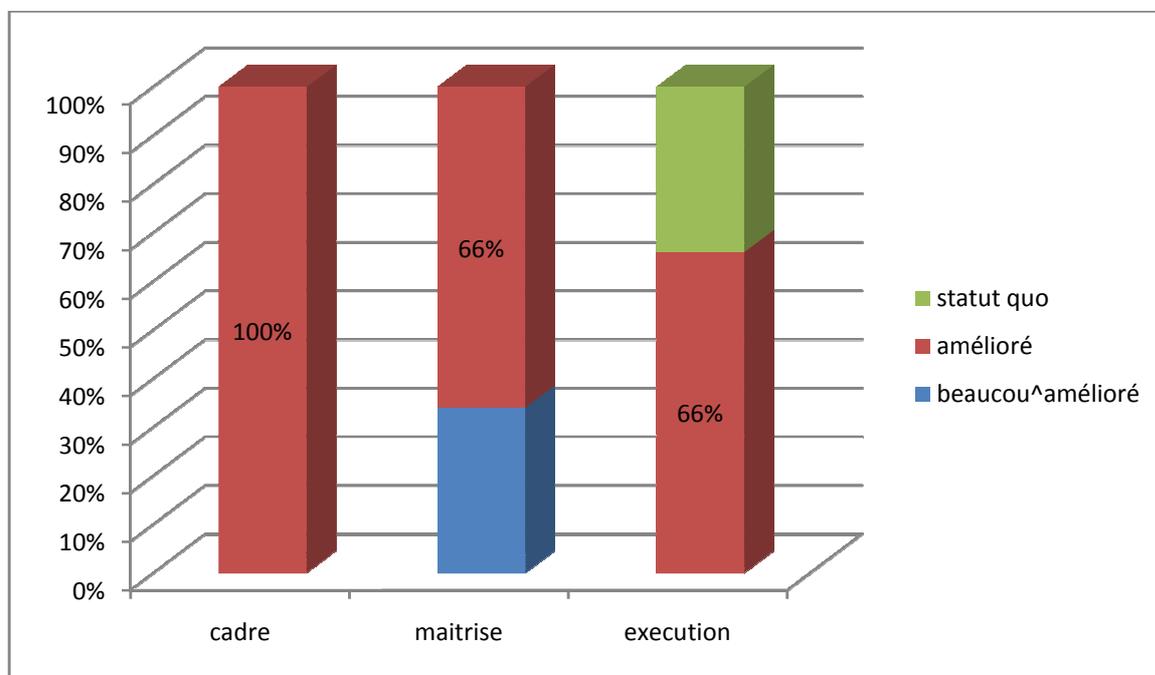
Nous remarquons que 40% des agents d'exécutions questionnées trouvent que leur niveau de connaissances s'est amélioré et 41,66% trouvent qu'il est resté au même niveau. Ce que nous donne un taux global de 58,33% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau de connaissances s'est amélioré.

**Graphe N°12 : amélioration de l'habilité (savoir faire)**

Nous remarquons que, 75% des cadres questionnés trouvent que leur niveau d'habilité s'est amélioré et 25% trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré. Ce qui nous donne un taux global de 100% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau d'habileté s'est amélioré.

Nous remarquons que 54,16% des agents de maîtrises questionnés trouvent que leur niveau d'habilité s'est amélioré et 33,33% trouvent qu'il s'est beaucoup amélioré. Ce qui nous donne un taux global de 87,49% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau d'habilité s'est amélioré.

Nous remarquons que 50% des agents d'exécutions questionnés trouvent que leur niveau d'habilité s'est amélioré et 41,66% trouvent qu'il est resté au même niveau. Ce qui nous donne un taux global de 58,33% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau d'habilité s'est amélioré.

**Graphe N°13 : amélioration du comportement (savoir être)**

Nous remarquons que 100% des cadres questionnés trouvent que leur niveau de comportement s'est amélioré.

Nous remarquons que 66% des agents de maîtrises questionnés trouvent que leur niveau de comportement s'est amélioré et 34% trouvent que s'est beaucoup amélioré. Ce qui nous donne un taux global de 100% des personnes questionnées qui estiment que leur niveau de comportement s'est amélioré.

Nous remarquons que 66% des agents d'exécutions questionnés trouvent que leur niveau de comportement s'est amélioré et 34% trouvent qu'il est resté au même niveau.

---

Suite aux résultats déduits des tableaux n° 11,12, 13, on constate que la majorité des salariés témoignent la nécessité de la formation dans l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences, dans le quel **JEAN MARIE PERETTI** voit que la formation comme étant « un ensemble d'action, moyens, méthodes, et de support planifiés a l'aide des quelle les salariés sont incités a améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires a la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures »<sup>3</sup>

### ▪**vérification de la première hypothèse**

#### **Identification des besoins en formation :**

L'évaluation périodique du personnel permet de situer et caractériser le degré de compétence actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que défini par le profil du poste occupé ou a pouvoir.<sup>4</sup>

Concernant les critères d'envoi en formation, les résultats nous permettent de relever que la formation sur les recommandations et observations des responsables directes est de 46 %, 36% pour la discision de la direction, constituent les critères les plus utilisés à Tchir-lait Candia pour envoyer les employés en formation.

Par contre sur les demandes individuelles et d'autres critères, elles ne représentent que 18% des critères que 18% des critères d'envoi en formation. Ceci indique que les besoins en formation sont généralement exprimés par les responsables directs, ce qui permet d'identifier les véritables objectifs à atteindre en matière de compétences.

---

Jean marie Peretti, GRH et gestion de personnel, éd vuibert, paris, 1994,P99

4

---

## **Opinions sur les formations reçues :**

### **Les attentes de la formation :**

D'après les résultats de la question N°8, 100% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la formation est bénéfique. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de Tchik-lait Candia est conscient de l'importance de la formation.

S'agissant des attentes de la formation, nous avons remarqué qu'elles diffèrent d'une catégorie socioprofessionnelle à l'autre :

- les cadres pensent que la formation leur permet de mieux s'adapter à leur poste de travail 30%, et d'enrichir leur culture personnelle 10%.

- les agents de maîtrise pensent que la formation leur permet de mieux s'adapter à leur poste de travail.

- Quant aux agents d'exécution, pensent que la formation leur permet de mieux s'adapter à leur poste de travail, et une meilleure participation à la vie de l'entreprise.

L'analyse de ces résultats montre que les attentes exprimées par les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir : la participation à la vie de l'entreprise, l'adaptation et l'enrichissement, contribuent efficacement à l'évolution de l'entreprise et des employés.

### **La durée de la formation :**

Concernant la durée de formation, 60% des interrogés trouvent que la durée de leur formation était courte, donc, contre 10% trouvent suffisantes.

En ce qui concerne l'harmonie des programmes de formation avec le travail des personnels formés, la majorité de ces derniers soit 80% le trouvent en harmonie avec leur travail. Ce qui nous permet de dire que les programmes de formation ont été élaborés d'une manière permettant le développement des compétences du personnel et l'adaptation de l'entreprise aux nouvelles

technologies, c'est-à-dire que les programmes de formation sont adéquates avec les attentes et les besoins du personnel de l'entreprise ceci peut être par l'utilisation des méthodes et programmes pédagogiques modernes qui enrichissent le contenu de la formation offerte par des informations actualisées.

### **Les apports et les bénéfices de la formation :**

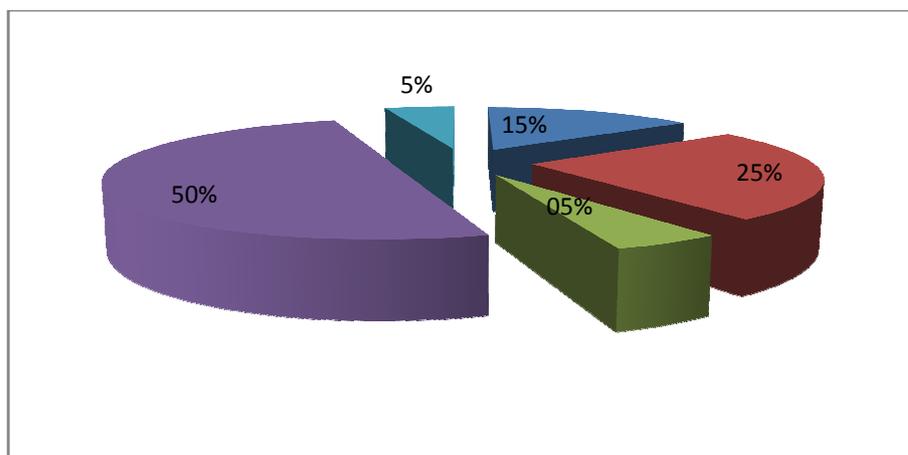
L'analyse des tableaux correspondant au savoir, savoir-faire et au savoir être fait ressortir :

Qu'il y a développement des compétences du fait que les personnes formées attestent qu'ils ont enrichies leurs connaissances (savoir), et ont pu les appliquer sur le terrain (savoir-faire)

Et que leur savoir être a été également amélioré.

- Ce résultats nous permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développée les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercutions positive sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

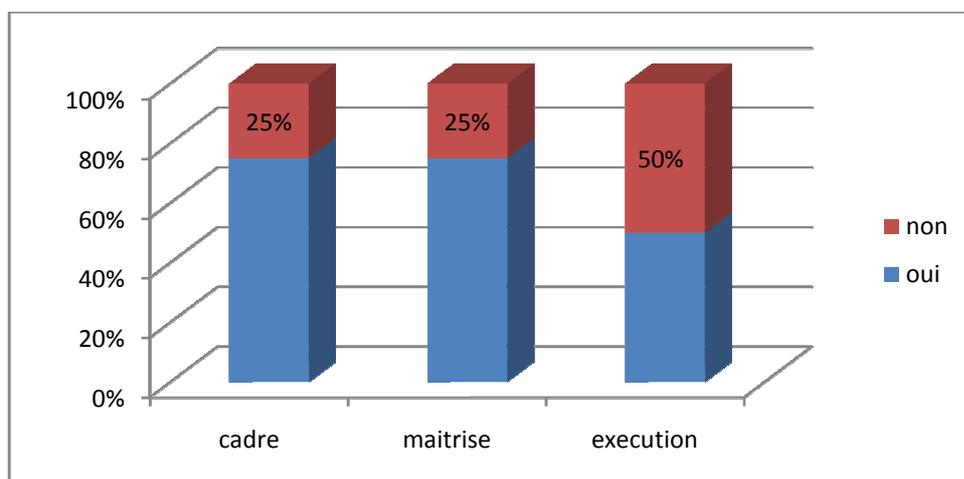
### **Graphe N°14 : la formation qui a permis la promotion**



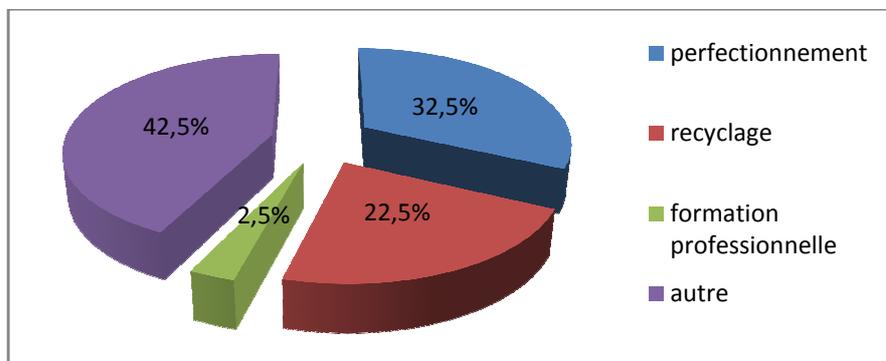
Sur un échantillon de 40 personnes, nous remarquons les bénéficiaires de la promotion la promotion, 15% de personne sur la langue, et 25% sur la gestion de l'entreprise, et 5% sur les machines technique, et 50% sur management, et 5% sur ERP.

La formation fait l'axer sur les savoirs et les connaissances qui permettent a l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder au poste immédiatement supérieur.

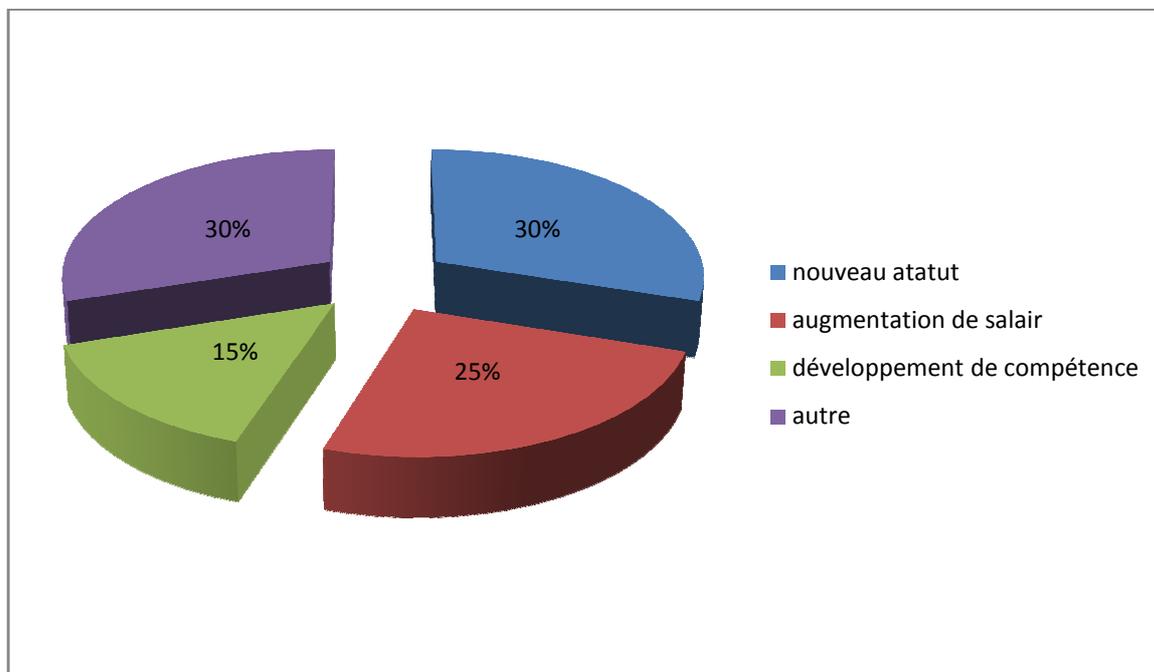
**Graphe N°15 : les bénéficiaires d'une promotion**



- Pour les cadres, plus que la moitié, 75% qui ont des promotions.
- Les agents de maitrise et 75%.
- Pour les exécutions que 50%.

**Graphe N° 16:** les formations qui ont permis de changer le poste

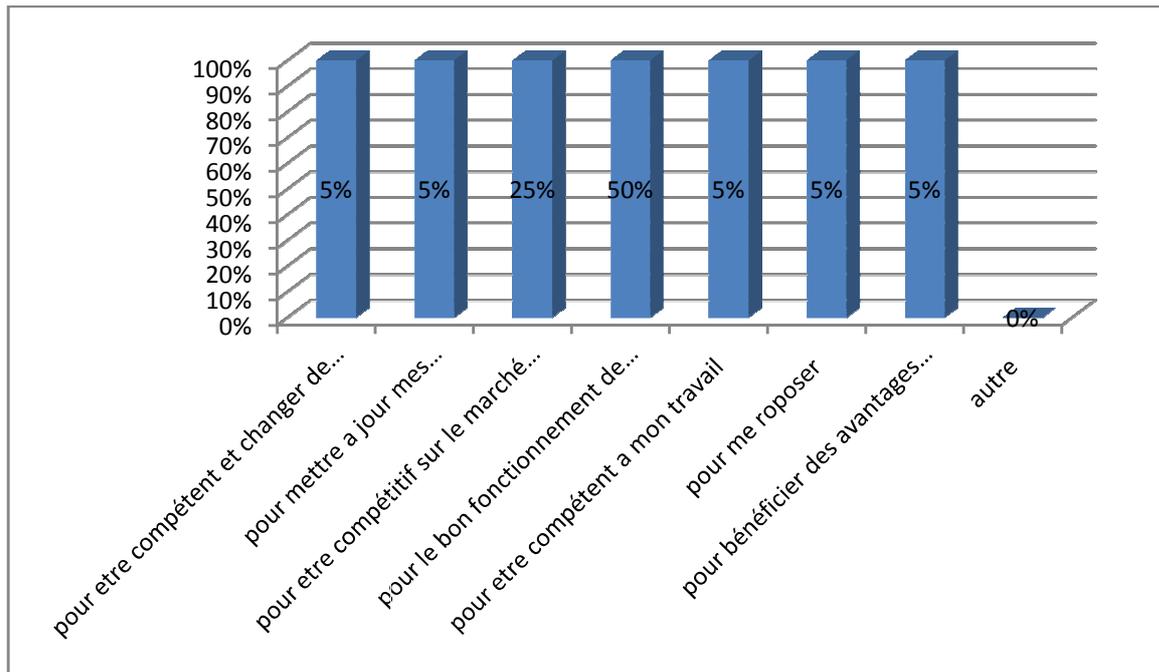
Sur un échantillon de 40 personnes, ayant changé de poste après formation, nous avons, 32,5% pour formation de perfectionnement, 22,5% pour formation recyclage, 3% pour formation professionnelle et 43,5% pour autres types de formation.

**Graphe N°17 :** les avantages tirés du changement de poste

Sur un échantillon de 40 personnes ayant changé de poste grâce à la formation, nous avons, soit 30% ont bénéficié d'un nouveau statut et 25% pour

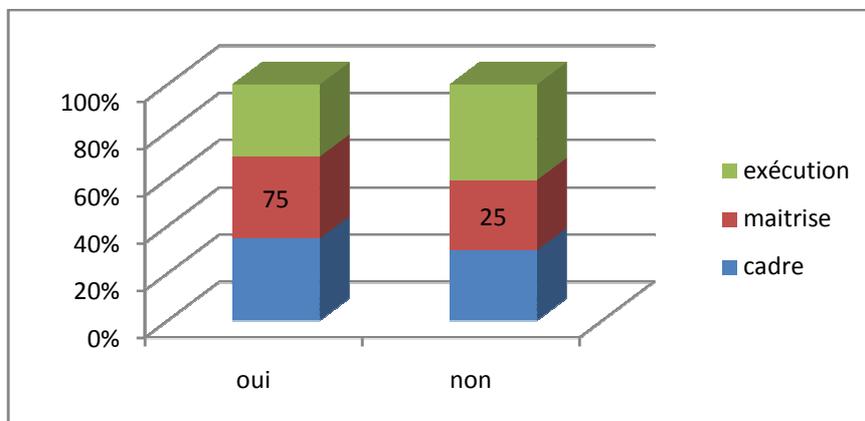
l'augmentation de Salaire, et 15% pour développement de compétence, et 30% pour d'autres avantages.

**Graphe N°18 :** les facteurs qui motivent de plus a formé



Sur un groupe de 20 personnes nous avons plus de 50% qui voient que si le bon fonctionnement de Tchiv-Lait, et 25% qui voient que pour être compétitif sur le marché du travail.

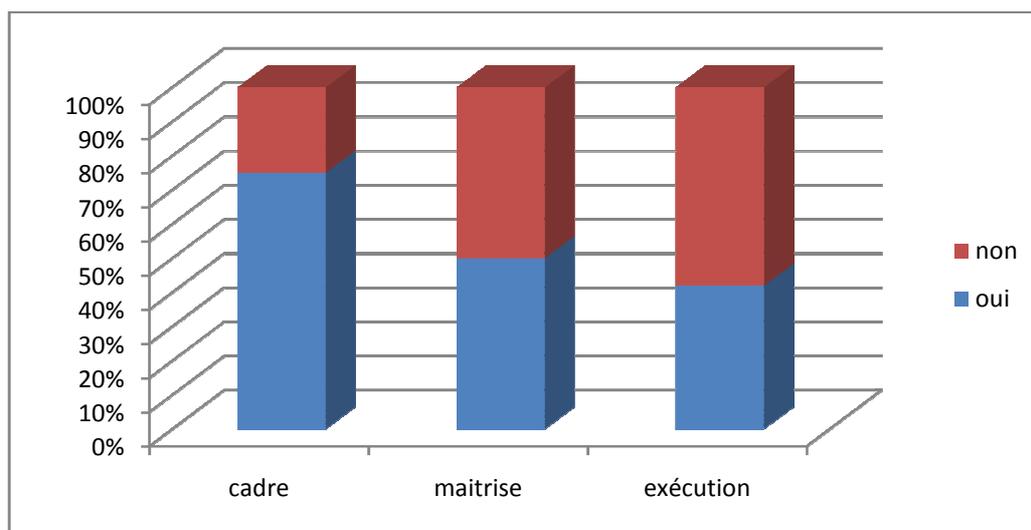
**Graphe N°19 :** la mobilité comme facteur de développement des compétences



En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

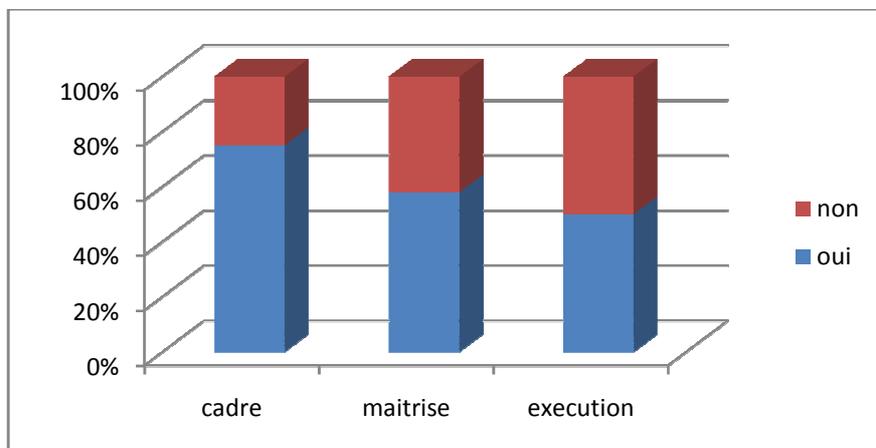
- Pour les cadres : plus que la moitié, soit 75%, qui pensent que la mobilité est bien un facteur du développement des compétences
- Pour les agents de maitrises : la majorité, soit 75%, qui pensent que la mobilité est bien un facteur du développement des compétences.
- Pour les agents d'exécution, un peu plus que la moitié, soit 66% qui pensent que la mobilité est bien un facteur du développement des compétences.

**Graphe N °20** : système de promotion dans l'entreprise



- Pour les cadres, la majorité, soit 75%, sont au courant du système de promotion dans l'entreprise Candia.
- Pour les agents de maitrise, la moitié, soit 50% sont au courant du système de promotion.
- Pour les agents d'exécution, un peu plus que la moitié, soit 58% ne sont pas au courant du système de promotion dans l'entreprise.

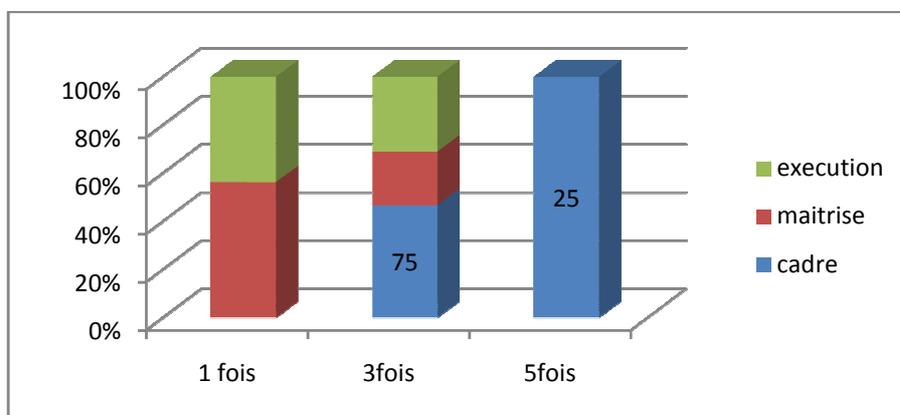
**Graphe N°21 : les bénéficié d'une promotion depuis votre recrutement**



- Pour les cadres, plus que la moitié, soit 75% ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement.
- Les agents de maitrises, un peu plus que la moitié soit 58% on bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement.
- Pour les agents d'exécution, la moitié, soit 50% ont bénéficié d'une promotion depuis leur recrutement.

Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons, 43,47% qui sont promues 1 fois, 26% 3 fois et 13% 5 fois.

**Graphe N°22 : le nombre de promotion**



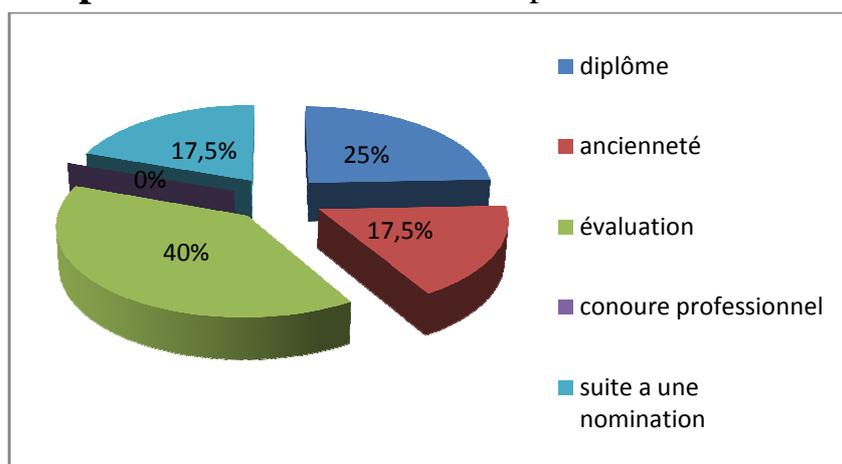
En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

- pour les cadres : plus que la moitié, soit 75%, ont été promu 3 fois.

- Pour les agents de maîtrise : la majorité, soit 33,7%, ont été promu 3 fois.
- Pour les agents d'exécution : 50% ont été promu 1 fois et l'autre moitié soit 50% 3 fois.

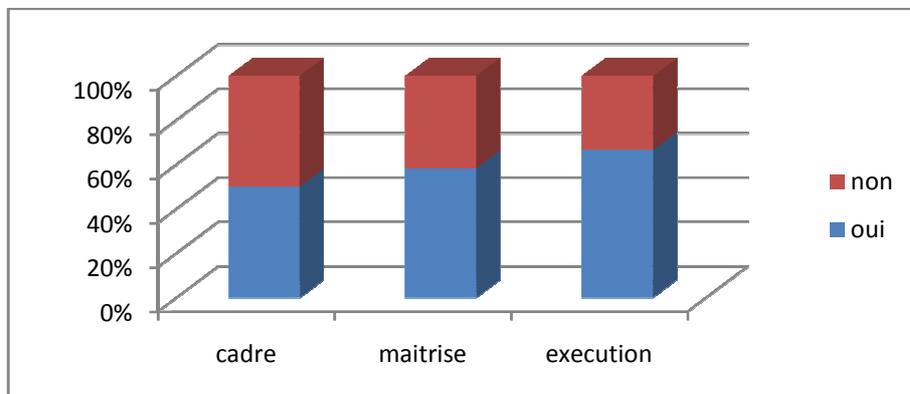
Nous déduisons, donc que la majorité des personnes soit 52,17% ont été promu 3 fois depuis leur recrutement.

**Graphe N°23 : les modalités de promotion à Candia**



Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons, 40% ont été promu après évaluation, 25% suite grâce a leur diplôme et 17,5% suite a une formation et ancienneté.

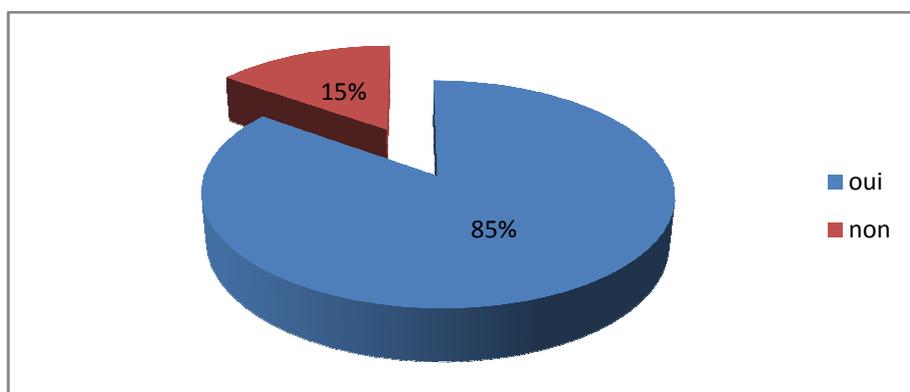
**Graphe N°24** : l'occupation d'un poste plus élevé grâce à l'expérience professionnelle



En analysant par catégorie socioprofessionnelle, nous remarquons que :

- Pour les cadres : la moitié, soit 50%, qui occupent un poste plus élevé grâce à leurs expériences professionnelles.
- Pour les agents de maîtrises : un peu plus que la moitié, soit 58%, qui n'occupent pas de poste plus élevé à leurs expériences professionnelles.
- Pour les agents d'exécutions : la majorité, soit 66,66%, qui n'occupent pas de poste plus élevé grâce à leur expériences professionnelles.

**Graphe N°25** : l'efficacité des pratiques de la gestion des ressources humaines sur le développement des compétences.



---

Sur un échantillon de 40 personnes, nous avons, 85% qui pensent que les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise sont efficaces pour le développement des compétences des employés.

▪**vérification de la deuxième hypothèse :**

Raison de changement de poste

- Le résultat trouvé nous permet de déduire que la mobilité et la formation sont des outils efficaces pour développer les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Système de promotion dans l'entreprise :

D'après nos recherches, parfois les normes selon lesquelles une promotion doit être faite sont respectées. Mais certaines enquêtes ont révélé plusieurs failles telles que l'ignorance d'un système de promotion à Candia, et le non respect de la législation. De plus, certains agents pensent que les textes existants mais contiennent des insuffisances dans leur application.

Opinion sur la mobilité de l'entreprise

D'après le résultat de la question N°19, 75% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la mobilité est bien un facteur de développement des compétences. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de Candia est conscient de l'importance de la mobilité.

Opinion sur la pratique de la GRH dans l'entreprise

D'après le résultat de la question N°25, 85% de notre échantillon, toutes catégories confondues, affirment que la pratique de la gestion des ressources humaines est efficace et influence positivement pour développer leurs compétences. Ce qui nous permet de déduire que le personnel de Candia est conscient de l'importance de la GRH dans l'entreprise.

## Conclusion générale

La fonction ressources humaines est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au niveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

Afin d'optimiser le rendement des travailleurs et la compétitivité de l'organisation, il est donc primordial de combiner ces deux outils pour une meilleure gestion des ressources humaines. Au terme de cette étude, il résulte incontestablement que pour une organisation soucieuse d'assurer la productivité de ses ressources humaines, le développement organisé de leurs compétences est un passage obligatoire. De même toute action de développement de compétences des ressources humaines doit être intégrée dans un plan de formation, et obéir à une démarche logique de réalisation dont les principaux points : la détermination des besoins de formation des travailleurs, l'élaboration d'un plan de développement des compétences et la stratégie de formation.

Tchin-lait candia est l'objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performances de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de la direction administration générale de Tchin-lait candia pour avoir une idée sur les différents facteurs de développement des compétences. Nous ont renseigné que la formation et la mobilité dispensées au personnel ont eu un impact positif sur les compétences de ces derniers dont la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive et performance.

Partant de ce qui précède, nous pouvons dire que c'est par une gestion efficace et efficiente de son capital humain que Tchin-lait candia pourra mieux conforter sa position de leader sur le marché.

## Liste bibliographique

### Les ouvrages fondamentaux :

- Batalchuistan, la grh dans le secteur public, tome I, Edition d'organisation 1998
- B Martory, D Gozet, gestion des Rh, pilotage social et performance, dunod.
- Cadinloic et guerinfrancis, gestion des RH. Et éléments théorie.
- Jean-pierreciteau, principes générale (5eme Edition 2008 sirey et cas pratique).
- Jean-MariePeretti, gestion des ressources humaines, dictionnaires des RH Edition Vuibert.
- Annick saint sauveur et autre, la formation dans l'entreprise, ED Garnier, paris 1984.
- Les orientations stratégiques pour les années 2003.
- Les orientations stratégiques pour les années 2000 / 2003.

### Les ouvrages méthodologiques :

- ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines,Casbah, Alger ,1997.

- GRAWITZ Madeleine, méthode des en sciences sociales ,11 éme édition, Dalloz, paris ,1998.

### **Les dictionnaires :**

- ALAIN Bruno, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Ellipses, Paris, 2005.
- DUBOIS Jean, Larousse de la langue française, Larousse, paris, 979.
- FERREOL Gille, Dictionnaire de sociologie, <sup>2eme</sup> édition, Armand Colin, Veuibert, Paris, 2001.

### **WEBOGRAPHIE :**

- WWW. Wikipédia. Com-site. B2B, information et service, média et marketing
- Fr.wikiedia.org /wiki/condition de travail.
- LE ministère des affaires Étrangère, 193,78 ,223/ma-fr/stories.ph.p.