

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma

Faculté des sciences économiques et commerciales
Et sciences de gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire présenté pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Entreprenariat et développement international

Thème

**Le rôle de la gestion des compétences dans l'accroissement de la
productivité de l'entreprise**

*Cas de la société d'ArcelorMittal Algérie « Complexe Sidérurgique
El-Hadjar Annaba »*

Réalisé par :

Bouadjina meriem

Sous la direction de :

Monsieur Saadou Adel

Année universitaire 2014-2015

Remerciement

Tous d'abord je remercie le bon dieu qui m'a donné la force, le savoir et la patience pour réaliser ce travail.

J'adresse mes remerciements en premier lieu à mon encadreur M' Saadou Adel qui a accepté de m'encadrer et pour son soutien tout au long de préparation de ce mémoire, pour son écoute ses conseils pertinentes et surtout pour la confiance qu'elle ma toujours témoigné.

AUX membres de jury Qui nous fait le plaisir de participer à ce jury, je le remercie d'avoir accepté de juger ce travail.

Je tiens à remercier vivement mon maitre de stage Mr Hazazi Nabile chef service de G.R.H qui m'a beaucoup aidé dans ma recherche de stage et mon permis de postuler dans cette entreprise. Son écoute et ses conseils. m'ont permis de cibler mes candidatures et de trouver ce stage me correspondait totalement.

Je remercie également toute l'équipe d'Accelor.Mittal pour leur accueil, leur esprit d'équipe et en particulier le chef de département de communication : Mr Bougandoura Mohamed Chérif, Mr Saker Mourad Chef service des compétences qui m'ont beaucoup aidée ont

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de rédaction de ce mémoire...

Dédicaces

Tout d'abord jr remercie Allah le tout puissant pour m'avoir donné la force nécessaire et le courage pour mener à bien ce travail. Nous te prions de nous aider davantage à percer dans la recherche du savoir.

Je dédie ce modeste travail

A mes parents, en témoignage de ma gratitude pour leur écoute, leur soutien et leurs encouragements dans les moments difficiles, sans vous rien n'aurait été possible, merci pour votre soutien et votre amour.

A mon cher frère Sofiane et mes belles sœurs Wafa et Nawel qui m'a toujours soutenu, encouragés et poussés à donner le meilleur de moi-même.

*A Les jeunes poussins les plus chers a mon cœur Maram, Maya, Loulou.
Qui Dieu les garde.*

A mes chers meilleurs amis (e) Nawel, Khadidja, Meriem, Samiha, Asma, Salah, Dieu les garde en bonne santé et leurs offres un bonheur éternel.

A tous mes coulages et mes amis, mes proches, sans oublié mes camarades de promotion « d'entrepreneuriat et développement internationale 2015 »

2014/2015

Meriem

*Liste des tableaux et
des figures*

Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
(1.1)	les quatre phases de l'évolution GRH	05
(1.2)	Les composantes des 2 environnements de l'entreprise	07
(1.3)	Définition des composantes de la compétence	18
(1.4)	Résumé des différentes formes de savoir	19
(1.5)	Les type de teste par domaine d'aptitudes	21
(1.6)	Exemple de questionnaire	23
(1.7)	Les acteurs de l'évaluation	26
(2.8)	Aperçu des principales mesures de productivité	53
(2.9)	Les cinq mesures de la productivité	54
(3.10)	La production des sous direction	79
(3.11)	Certifications ISO et Autres	80
(3.12)	Les compétences clés d'ArcelorMittal	84
(3.13)	Statistique de fiabilité (Alpha Cronbach)	89
(3.14)	la distribution de l'étude selon l'âge	89
(3.15)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon le sexe	90
(3.16)	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude	91
(3.17)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	91
(3.18)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle	92
(3.19)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon la situation social	93
(3.20)	les compétences des individus dans l'entreprise.	94
(3.21)	la contribution des gestions des compétences dans l'accroissement de la productivité de l'entreprise	96
(3.22)	Résultats du test ANOVA relatif à la première hypothèse	97
(3.23)	Résultats du test ANOVA relatif à la deuxième hypothèse	98

Liste des figures

<i>N°</i>	<i>Titre</i>	<i>Page</i>
(1.1)	le processus de recrutement	10
(1.2)	les 4 phases du plan de formation	13
(1.3)	Détermination de l'objet de l'évaluation	20
(1.4)	les outils d'évaluation	20
(1.5)	la conception du 360°	22
(1.6)	les démarches d'évaluation des aptitudes professionnelles	25
(1.7)	Structure du support d'entretien	27
(1.8)	les démarches de GPEC.	37
(2.9)	Les interactions entre les différentes variables de la productivité	44
(2.10)	les déterminants économiques de la productivité.	47
(3.11)	l'organigramme de la direction générale d'ArcelorMittal Algérie	77
(3.12)	l'organigramme de la direction des RH	83
(3.13)	La distribution de l'échantillon selon l'âge	90
(3.14)	La distribution de l'échantillon de l'étude selon le sexe	90
(3.15)	La distribution de l'échantillon de l'étude selon le niveau d'étude	91
(3.16)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon la catégorie socioprofessionnelle	92
(3.17)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon l'expérience professionnelle	92
(3.18)	la distribution de l'échantillon de l'étude selon la situation social	93

Sommaire

Sommaire

N°	<i>Sommaire</i>	<i>P</i>
	Remerciement	
	Dédicace	
	Liste des tableaux	
	Liste des figures	
	sommaire	
	Introduction générale	a-c
	<i>Chapitre 01 : cadre théorique de la GRH et la gestion des compétences</i>	01
	Introduction	02
1	<i>Section01 : cadre théorique de la GRH</i>	03
1.1	<i>L'historique de GRH</i>	03
1.1.1	les quatre phases de l'évolution GRH	03
1.1.2	Définition de GRH	05
1.2	<i>les objectifs et les missions de la GRH</i>	06
1.2.1	les objectifs de la GRH	06
1.2.2	les missions de la GRH	06
1.3	<i>planification des GRH</i>	06
1.3.1	les objectifs de la planification	07
1.3.2	les étapes de la planification	07
1.4	<i>les principaux actes de la GRH</i>	09
1.4.1	le recrutement	09
1.4.2	la rémunération et motivation	10
1.4.3	la gestion des carrières et l'évaluation du personnel	11
1.4.4	la formation professionnelle continue	12
2	<i>Section 02 : les compétences en tant que préférence pour le développement de l'entrepris</i>	14
2.1	<i>la notion de compétence et ses usages en gestion des RH</i>	14
2.1.1	Définition de la notion de compétences en GRH	14
2.1.2	la compétence dans les pratiques de la gestion	15
2.1.3	typologie des compétences	17
2.1.4	compensant du la compétence	17
2.2	<i>Evaluation des compétences</i>	19

2.2.1	l'objet de l'évaluation des compétences	19
2.2.2	les outils de l'évaluation des compétences	20
2.2.3	les acteurs de l'évaluation des compétences	26
2.2.4	l'entretien de l'évaluation	26
2.3	<i>Le développement des compétences</i>	27
2.3.1	L'analyse des pratiques	28
2.3.2	le bilan des compétences	28
2.3.3	La capitalisation d'expériences	30
2.3.4	le coaching	31
2.3.5	L'entretien d'explication	32
2.3.6	la formation	33
2.3.7	les mises en situation professionnelles et professionnalisantes	35
2.3.8	le tutorat	36
2.4	<i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i>	37
2.4.1	définitions de la GPEC	37
2.4.2	le Principe de la GPEC	37
2.4.3	Les étapes clef de la GPEC	38
2.4.4	Les conditions ET les interest d'une GPEC réussie	38
	Conclusion	39
	<i>Chapiter02: la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise</i>	40
	Introduction	41
	<i>Section 01: les fondements de la productivité</i>	42
1.1	<i>la définition de la productivité</i>	42
1.1.1	Introduction à la notion de productivité	42
1.1.2	la déférence entre la production et la productivité	43
1.2	<i>L'importance de l'évolution de productivité</i>	43
1.2.1	Le lien entre la productivité et le niveau de vie	43
1.2.2	Le lien entre la productivité et la compétitivité	45
1.2.3	Le lien entre la productivité et l'emploi	45
1.3	<i>les déterminants de la productivité</i>	46
1.3.1	Les déterminants économiques de la productivité	46
1.3.2	Les déterminants sociaux de la productivité	49
1.3.3	Le cadre politique et institutionnel	50
1.4	<i>Aperçu des mesures de productivité</i>	51
1.4.1	Les objectifs assignés à ces mesures	51

1.4.2	Principaux types de mesures de productivité	52
1.4.3	les mesures les plus courantes de la productivité	54
2	<i>Section 02 : La relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences</i>	59
2.1	<i>Les liens entre la gestion des ressources humaines et la productivité</i>	59
2.1.1	L'existence de la relation entre la gestion des ressources humaines et la productivité	60
2.1.2	Etat des études empiriques	61
2.2	<i>Les facteurs de l'accroissement de la productivité</i>	62
2.2.1	La réalisation des objectifs visés dans des conditions propices	62
2.2.2	L'amélioration des techniques de gestion	62
2.2.3	Le développement du facteur humain	63
2.2.4	Le développement des systèmes d'incitation sur la base de critères scientifiques	63
2.2.5	L'intérêt des relations humaines	65
2.2.6	L'exploitation rationnelle des ressources	65
2.3	<i>L'entreprise durable: compétitivité, productivité et développement des compétences</i>	65
2.3.1	Avantages de la formation dans l'entreprise pour la productivité	65
2.3.2	La sécurité et la santé au travail améliorent également la productivité	67
2.4	<i>Améliorer la productivité et l'emploi par le développement des compétences</i>	68
2.4.1	Formation et développement des compétences sur le lieu de travail dans des chaînes de valeur	68
2.4.2	Développement des compétences sur le lieu de travail dans le cadre d'agglomérats d'entreprises	70
	Conclusion	72
	<i>Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie « Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »</i>	73
	Introduction	74
1	<i>Section 01 : présentation de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie</i>	75
1.1	<i>Prise connaissance de l'entreprise</i>	75
1.1.1	la situation géographique de l'entreprise (complexe)	75
1.1.2	Historique	75

1.1.3	l'organigramme de la direction générale d'ArcelorMittal Algérie	77
1.2	<i>La Production et le système d'information comptable de l'entreprise</i>	78
1.2.1	La production de l'entreprise	78
1.2.2	Certifications ISO et Autres	79
1.2.3	Le plan de développement (2015-2017)	80
1.2.4	Système d'information comptable de l'entreprise	80
1.3	<i>Les ressources humaines a ArcelorMittal Algérie</i>	81
1.3.1	principes directeurs des ressources humaines	81
1.3.2	Représentation Schématique de la direction des RH	83
1.4	<i>La réalité de la gestion des compétences et la politique de formation chez ArcelorMittal Algérie</i>	83
1.4.1	La gestion des performances et des compétences	83
1.4.2	Politique en matière de formation	86
	<i>Section02 : présentation des axes de questionnaire selon les hypothèses et les résultats</i>	87
2.1	<i>Raisons de choisir le lieu de l'étudier</i>	87
2.2	<i>La méthodologie de l'enquête et l'échantillon de l'étude</i>	87
2.2.1	les outils de collecte de données	87
2.2.2	les méthodes statistiques utilisées	88
2.2.3	l'échantillon de l'étude	88
2.3	<i>L'affichage et l'analyse des axes d'étude</i>	89
2.3.1	L'étude de coefficient d'Alpha Cronbach	89
2.3.2	L'étude des Axe des donnés personnelles et des informations fonctionnelles	89
2.3.3	L'étude de la première et le deuxième axe	94
2.4	<i>Teste d'hypothèse (ANOVA)</i>	97
2.4.1	L'analyse et les résultats de la première hypothèse	97
2.4.2	L'analyse et les résultats de la deuxième hypothèse	97
	Conclusion	99
	<i>Conclusion générale</i>	101
	<i>Bibliographie</i>	
	<i>Les annexes</i>	

Introduction générale

Aujourd'hui, la mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui conduisent les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain »

La fonction ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées, on cite, souvent la problématique de la gestion de la ressource humaine, bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

La gestion de compétence constitue un enjeu stratégique pour les entreprises qu'elle permette de créer une source d'avantage concurrentiel de performance durable à l'entreprise afin de renforcer ces compétitivités sur leurs marchés. La notion des compétences était utilisée dans différentes sphère de la vie professionnelle. Dans les entreprises productives pour l'accroissement et l'amélioration de sa productivité, dans le champ de la négociation sociale ensuite d'une façon générale dans les relations au travail.

Cette recherche étudie la relation entre la GRH travers la gestion des compétences et l'accroissement de la productivité de l'entreprise. Elle montre que la gestion stratégique des RH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et par la suite de l'amélioration de sa productivité.

Sur plan pratique, le thème de l'amélioration et l'accroissement de la productivité de l'entreprise prenant appui sur les compétences et devenu intérêt à l'origine de nombreuses recherche et au cœur des entreprise et des organisations dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois.

ArcelorMittal Algérie Comme toute autre entreprise tend à la recherche perpétuelle de l'accroissement de la productivité. Certes de nombreuses pratiques sont entreprises à cet effet, mais force est de constater comme dans toutes organisations des insuffisances. Ainsi dans un tel contexte, les insuffisances dans les pratiques en matière de gestion des ressources humaines et ses compétences constituent-elles un frein à l'accroissement de la productivité de l'entreprise, Pour développer ce thème nous avons opté pour les axes de la problématique suivant :

Dans quelle mesure contribue la gestion des compétences d'une façon efficace et efficiente à l'accroissement de productivité d'ArcelorMittal Algérie ?

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons les questions secondaires suivantes :

- Comment identifier une compétence ?
- Les compétences d'individu, occupe-t-elle une place importante dans la gestion des ressources humaines dans les entreprise ?

- Comment peuvent contribuer les compétences dans l'accroissement de la productivité de l'entreprise ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation des hypothèses suivantes :

- Peut être La compétence est une qualification professionnelle. Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.
- L'entreprise attache une grande importance aux compétences des individus.
- la compétence dans l'entreprise objet de notre étude contribue à l'accroissement de la productivité par plusieurs facteurs.

L'objectif de notre étude

On choisit de travailler sur le sujet du : le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise pour :

- connaître la relation entre les ressources humaines et la productivité de l'entreprise
- mesurer la contribution de la gestion des compétences sur la productivité.
- les outils utilisés pour développer les compétences afin d'accroître la productivité de l'entreprise de l'entreprise.

Les raisons du choix du sujet :

Les raisons qui m'ont amené à choisir ce sujet diverse et peuvent être résumées dans les points suivants :

Des raisons objectives :

- Peur des ressources humaines qui ont constitué une préoccupation centrale dans les entreprises grâce à la mauvaise gestion de ces ressources.
- L'importance des gestion des compétences et ces avantages sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise.
- L'importance de sujet et pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Des raisons auto :

- Mon désir de rechercher des sujets sur la gestion des compétences et la productivité de l'entreprise.
- Je voulais apporter une première contribution, si modeste soit elle, afin qu'une première référence au niveau de la bibliothèque puisse servir aux divers lecteurs, et permettre ainsi, aux éventuels chercheurs dans le domaine, d'améliorer mes travaux de recherche

L'intérêt de notre étude

L'intérêt de notre travail d'une part permet de reconnaître la gestion des RH et ces compétences, ainsi que l'identification de la relation entre la gestion des compétences et l'accroissement de la productivité de l'entreprise.

Les limites de l'étude:

- ***Domaine spatial*** : Cette étude a été réalisée dans l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie « complexe sidérurgique El-Hadjar » à Annaba
- ***Domaine temporelle*** : L'étude est étendue de **23.02.2015** au **15.05.2015**.

La méthodologie de notre étude

Pour nous permettre la réalisation de notre travail de recherche, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques afin de comprendre et d'analyser le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité et en particulier dans l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie « complexe sidérurgique El-Hadjar Annaba » :

Notre méthodologie sera basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer quel est le rôle et l'impact de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité et concernant un échantillon du personnel de la société d'ArcelorMittal Algérie Annaba, et aussi sur un entretien, l'observation, les dossiers et documents de l'entreprise.

Notre mémoire comprendra deux parties comme suit :

- La première partie consacrée au cadre théorique qui comporte deux chapitres :
 - Le premier est consacré au concept général de GRH et la gestion des compétences
 - Le deuxième touche la notion de la productivité et la relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences.
- La deuxième partie porte sur l'aspect pratique et comporte un seul chapitre :
 - l'étude et l'analyse de la réalité de la gestion des compétences et son rôle dans l'accroissement de la productivité de la société d'ArcelorMittal Algérie « Annaba ».

Les difficultés

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, j'ai rencontré un certain nombre de difficultés, qui m'ont freiné dans l'avancement des travaux, et ont parfois même, failli mettre un terme à son élaboration.

- Manque des ouvrages traitant ce thème.
- La difficulté de se déplacer au sein de l'entreprise.
- Le refus de donner les informations accompagnées des documents au niveau de la direction générale.
- Manque des fichiers des productions.
- Manque des procédures de gestion bien détaillées.

Chapitre 01 :
Cadre théorique de la GRH et de la
gestion des compétences

Section01 : cadre théorique de la GRH.

Section 02 : les compétences en tant que préférence pour le développement de l'entreprise.

Introduction

La fonction des ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont, aujourd'hui, confrontées nous pouvons citer à titre d'exemple la problématique de gestion des ressources humaines (GRH).

Bâtir un modèle de gestion des ressources qui sera en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver pour les mettre au service du développement durable et de la compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

La GRH joue un rôle essentiel et participe à la stratégie de l'entreprise car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances, et favorise ainsi les innovations managériales propres à l'entreprise

La gestion des compétences et des connaissances constitue un renouveau de création de valeur en GRH.

Section 01 : Cadre théorique de la GRH

Les ressources humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises. C'est cette contribution qui fait l'objet de gestion, c'est-à-dire d'opération, d'analyses, de prises de décisions, de contrôle, etc. Ce qui crée des liens entre la gestion et les ressources humaines, d'où la raison d'être de cette discipline est la gestion des ressources humaines.

1-1 L'histoire de la GRH

Pour comprendre la dynamique de la GRH d'aujourd'hui, il est opportun de retracer quelques grands jalons de son évolution au cours des dernières décennies et retracer ainsi les grandes phases de l'évolution de ce champ d'études. Cette façon de procéder nous permet également de faire la lumière sur les théories qui supportent aujourd'hui les pratiques de GRH et les décisions prises à cet égard. Les auteurs s'entendent pour découper cette évolution en quatre grandes périodes, soit l'organisation scientifique du travail (OST), la gestion du personnel (GP), la gestion systémique des ressources humaines (GSyRH) et la gestion stratégique des ressources humaines (GStRH).

1-1-1 Les quatre phases de l'évolution de la GRH

La naissance de la GRH comme objet de pratique professionnelle se situe autour du 19^e siècle, et est connue sous le nom « d'Organisation scientifique du travail » (OST). Étant donné que la fonction RH n'existait pas comme telle, la supervision exercée par les patrons de l'époque et portant le nom de « drive system » était caractérisée par l'utilisation d'un langage visant à inciter les employés à travailler plus fort. Cette supervision constante s'opérait sans aucune technologie bien que l'organisation utilisait pour sa production des technologies représentées par des machines universelles (tour, fraiseuse, ... etc.).

Ce faisant, les travailleurs étaient peu considérés. De plus, l'organisation se concentrait sur les technologies supportant la production faisant des ingénieurs, les acteurs dominants de l'organisation.

À partir du 20^e siècle, l'OST évolue vers la gestion du personnel (GP) et apparaît alors la fonction « gestion du personnel ». Cette fonction représente un ensemble d'activités qui visent à acquérir, à développer et à conserver les travailleurs. La GP subit non seulement une influence technique (issue de l'OST), mais elle sera aussi l'objet d'une influence juridique et psychologique. Dans cette optique, l'organisation fait des ingénieurs, des avocats et des psychologues ses acteurs dominants. Bien que l'organisation utilise des technologies pour produire (machines spécialisées et non plus machines universelles), la fonction GP n'utilise aucune technologie.¹

De plus, les RH représentent un coût de production et les technologies utilisées sont souvent considérées comme plus importantes que les personnes.

À partir des années 1960, cette gestion du personnel évolue vers la gestion systémique des RH. C'est lors de cette période qu'apparaît la fonction RH telle qu'on la connaît aujourd'hui. La fonction GSyRH se positionne face aux autres fonctions de l'organisation (administration, marketing, production, etc.). Ce positionnement face aux autres fonctions permet aux spécialistes de RH de faire partie du groupe des acteurs dominants de l'organisation. Par cette conception théorique, la GSyRH tient compte autant de

¹ Jack Queline Barraud et autres, *la fonction ressources humaines*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004, p18.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

l'environnement interne (structure, culture, main-d'œuvre en place, etc.) que de l'environnement externe de l'organisation (marché du travail, économie, lois, etc.).

Des activités de GRH vont donc s'ajouter aux activités de la gestion du personnel de la précédente période (planification, organisation du travail, etc.) ce qui va favoriser le développement d'une nouvelle conception de la personne au travail. Les RH sont davantage considérés comme un investissement et non plus seulement comme une dépense ou un coût. De plus, cette fonction de gestion a peu recours aux technologies bien que l'organisation utilise un équipement électronique de plus en plus sophistiqué favorisant la surveillance et le contrôle de ses machines.

Enfin, cette évolution historique culmine avec la phase de gestion stratégique des RH(GStRH) qui apparaît au début des années 1980. La GStRH considère les RH comme un élément stratégique, un avantage compétitif, une capacité organisationnelle qui s'intègre à une démarche de gestion stratégique globale de l'entreprise. Autrement dit, les RH ne sont plus considérés comme un « mix » de ressources interchangeable au niveau opérationnel de l'entreprise. La nouvelle considération envers les RH entraîne les acteurs de l'entreprise dans une position de partenaire et non plus d'adversaire. Plus, précisément, les acteurs patronaux dans ce contexte de gestion deviennent des partenaires des acteurs syndicaux et inversement.¹

Ce mouvement donne naissance au concept d'acteurs collectifs, les adversaires se situant à l'extérieur de l'organisation et non plus à l'intérieur de ses rangs. La GRH devient donc une fonction de gestion qui doit supporter les plans stratégiques et les enjeux d'affaires de l'organisation.

Les activités de GRH doivent s'actualiser en synergie afin d'assurer à la fois la cohérence interne (entre activités de GRH) et la cohérence externe (s'ajuste avec la stratégie et les enjeux d'affaires).

De plus, dans l'organisation, deux phénomènes relatifs aux NTIC méritent d'être mentionnés. D'une part, l'organisation utilise de façon intensive les technologies suivantes : la robotique, la productique, les progiciels de gestion, la bureautique et les télécommunications.

Des applications innovatrices associées aux téléactivités et aux affaires électroniques voient le jour et transforment sournoisement le tissu organisationnel traditionnel, souvent à l'insu des spécialistes en ressources humaines. D'autre part, la GRH a profité de cette avancée technologique pour intégrer les TIC dans ses activités. Précisément, elle a d'abord utilisé ses propres plateformes logicielles pour former des systèmes d'information en RH (SIRH). Ensuite, ces systèmes ont pris appui sur des progiciels de gestion intégrée de ressources s'inspirant des meilleures pratiques de GRH et intégrant en temps réel l'ensemble des informations de gestion nécessaires à la prise de décision stratégique et opérationnelle. On a également assisté à l'invasion des intranets nouvelles générations et à la gestion électronique (eGRH) (eHR).²

¹ Jack Queline Barraud, et autres, Op.cit, p19.

² Idem, p19.

Tableau (1.1) : les quatre phases de l'évolution de la GRH

<i>Intitulé</i>	<i>Approche Structurelle</i>	<i>Technologie Utilisée</i>	<i>Vision de la Force de Travail</i>	<i>Acteurs Dominants</i>
<i>OST</i>	Fonction RH assumée par les gestionnaires	Aucune	Abondante et peu instruite	Ingénieurs
<i>GP</i>	Émergence des Spécialistes en GRH	Aucune	Coûts	Ingénieurs, avocats et psychologues
<i>GSyRH</i>	Professionnalisation de la fonction RH (unité administrative spécialisée)	Peu	Active	Spécialistes RH
<i>GStRH</i>	Transformation de la fonction RH et du rôle des DRH	SIRH et e-RH	Partenaire	Acteurs collectifs (spécialistes, gestionnaires et syndicats)

Source : Jack Queline Barraud, et autres, la fonction ressources humaines, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004, p18.

1-1-2 Définition de GRH

La gestion des ressources humaines est définie comme suit¹ : « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations ». D'après cette définition, nous nous permettons de souligner quelques termes :²

- **Une discipline** : la gestion des ressources humaines prétend constituer une discipline. Elle correspond à un effort pour énoncer des propositions à portée aussi large que possible, et pas seulement une codification des pratiques ;
- **Mobiliser des savoirs** : il s'agit de solliciter les autres disciplines susceptibles d'aider à expliquer les difficultés récurrentes de mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines et à élaborer des pistes d'action ;
- **Des acteurs... qui cherchent à négocier** : les décisions de gestion des ressources humaines sont le produit de processus d'interaction entre des acteurs porteurs de logiques propres ;
- **Régulation** : ce terme est polysémique puisqu'il renvoie à la fois au réglage d'un dispositif aux conditions du contexte et à la production de règles ;
- **Les organisations** : nous ne souhaitons pas limiter aux seules entreprises, mais prendre en compte toutes les organisations, qu'il s'agisse des associations, du secteur coopératif ou du secteur public.

¹ Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, 4^e édition, Dunod, Paris, 2012, p25.

² Idem p26.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

1-2 Les objectifs et les missions de la GRH

La gestion de ressources humaines a plusieurs objectifs et maintes missions qui peuvent être cernés de la façon suivante :

1-2-1 Les objectifs de la GRH

La gestion des RH a pour but d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement. Pour cela, ce dernier vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation du personnel pour la survie.

Par ailleurs, on peut englober les objectifs principaux de la gestion des ressources humaines dans les ensembles suivants :¹

- ***Attirer*** : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience ;
- ***Conserver*** : cela se fait par soutien à la gestion des carrières, la promotion interne afin de pouvoir intéresser les travailleurs ;
- ***Développer*** : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences de son personnel et cela par la formation ;
- ***Motiver et satisfaire*** : on peut motiver les travailleurs par plusieurs façons comme la rémunération (après l'évaluation des performances, la rémunération se fait au mérite), la communication (en organisant des rencontres fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés), aussi il faut insister sur la santé et la sécurité au travail en cherchant à réduire les accidents du travail ;
- ***Etre efficace*** : tous les objectifs précités convergent vers une grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité se traduit par : l'embauche et la conservation des personnes qualifiées et compétentes, l'atteinte d'un haut niveau de performance, aussi la production de qualité, l'absentéisme et la qualité de vie au travail.

1-2-2 Les missions de la GRH

La gestion des RH a pour missions de :²

- Garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes ;
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...);
- Gestion des rémunérations (grille des salaires, intéressement et participation...);
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...);
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...);
- Améliorer les outils et les procédures de communication interne.
- Motiver et satisfaire les salariés ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise ;

1-3 Planification des GRH

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif

¹ Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, *Gestion des ressources humaines*, Edition Dubeock, Université, Bruxelles, 2001, p10.

² Annick Cohen-Haegl, *Toute la fonction ressources humaines*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010, p239.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

Est d'évaluer la demande et l'offre de travail. Pour la majorité des entreprises, la planification des ressources humaines représente une fonction complexe en raison de la nature de leurs activités. Cependant, cet exercice peut devenir une tâche à haute valeur ajoutée si elle est réalisée de façon efficace.

1-3-1 Les objectifs de la planification

Les objectifs de la planification sont :¹

- Maximiser l'utilisation des ressources humaines et assurer leur développement continu ;
- Assurer la capacité de production nécessaire pour soutenir les objectifs organisationnels ;
- Coordonner les activités des ressources humaines avec les objectifs organisationnels ;
- Accroître la productivité de l'organisation.

1-3-2 Les étapes de la planification

La planification de la main-d'œuvre consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail, les étapes de la planification sont :²

1^{ère} étape : Réflexion stratégique

La première étape consiste à réfléchir à l'avenir de l'organisation : que se passera-t-il d'ici deux ans ? D'ici cinq ans ? Il s'agit ensuite d'élaborer une planification interne des ressources humaines qui comportera les actions à entreprendre afin d'atteindre les objectifs de croissance à long terme.

L'activité de réflexion stratégique permet de faire le bilan de la situation actuelle, bilan qui s'effectue par l'analyse de l'environnement externe. L'opération consiste à identifier les éléments qui influenceront le développement de l'organisation et à établir un diagnostic de l'environnement interne (voir tableau ci-dessous).

L'organisation pourra alors constater quels sont ses forces, ses avantages concurrentiels et les aspects qu'elle doit améliorer. Une telle démarche de réflexion stratégique doit habituellement être réalisée chaque année. Plusieurs instances de l'entreprise doivent y participer. Elle peut être orchestrée par un consultant externe qui aura pour mandat d'animer la discussion et d'agir à titre de facilitateur, ce qui permettra aux dirigeants de se concentrer sur les objectifs de l'entreprise.

Tableau (1.2) : Les composantes des 2 environnements de l'entreprise

<u>Environnement interne</u>	<u>Environnement externe</u>
<input type="checkbox"/> Mission et valeurs	<input type="checkbox"/> Marché du travail
<input type="checkbox"/> Produits et services offerts	<input type="checkbox"/> Concurrence
<input type="checkbox"/> Clientèle visée	<input type="checkbox"/> Avenir dans le secteur des technologies
<input type="checkbox"/> Situation financière	<input type="checkbox"/> Rôle de l'État dans le fonctionnement des entreprises
<input type="checkbox"/> Forces et faiblesses de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Attentes des clients
<input type="checkbox"/> Changements à prévoir	<input type="checkbox"/> Mobilité et profil de la main-d'œuvre
<input type="checkbox"/> Départs planifiés	<input type="checkbox"/> Etc.
<input type="checkbox"/> Profil des employés actuels etc..	
<input type="checkbox"/> Etc.	

Source : Annie Chemla-Lalay et autres, Performance de la Fonction Ressources Humaines : définition et cadre analyse, Département Recherche, études, Veille-IGPDE, 2008, p12.

¹ Bernard Martory, Daniel Grozet, GRH Pilotage Social et Performances, 6^e édition, Dunod, Paris, 2005, p88.

² Annie Chemla-Lalay et autres, Performance de la Fonction Ressources Humaines : définition et cadre analyse, Département Recherche, études, Veille-IGPDE, 2008, p-p 12-16.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

À partir d'un portrait réaliste de la situation actuelle, il est possible d'imaginer une situation idéale, un objectif pour l'avenir de l'organisation. Dès lors, les dirigeants pourront déterminer quelles sont les orientations stratégiques et élaborer les principaux objectifs organisationnels suivants :

- Objectifs de développement ;
- Niveaux de revenus et de bénéfices prévus ;
- Taille de l'organisation souhaitée (caractéristiques de l'équipe) ;
- Objectifs de reconnaissance de l'organisation ;
- Objectifs de qualité des produits et services ;

2^{ème} étape : Prévion des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de main-d'œuvre, il se doit de déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétences et les ressources nécessaires à l'entreprise, ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre une situation idéale tout en respectant l'échéancier établi.

Répondre aux questions suivantes facilitera la détermination des besoins :

- Quelles fonctions devons-nous combler ?
- Comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- Quels types de compétences nous faudra-t-il ?
- De combien de personnes aurons-nous besoin pour effectuer le travail ?
- À quel moment et pour combien de temps ?
- Au sein de l'effectif actuel, y a-t-il des employés qui peuvent réaliser le travail ?
- Avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

3^{ème} étape : Prévion de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il faut analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible qu'on trouve des employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, grâce à un perfectionnement approprié, seraient en mesure de le faire.

Pour y arriver, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement en poste. Pour chacun d'entre eux, il faut établir :

- Son expérience professionnelle ;
- Son rendement ;
- Sa formation et ses qualifications ;
- Ses champs d'expertise ;
- Ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière ;
- Ses activités d'apprentissage réussies

4^{ème} étape : Analyse de l'écart

Une fois les besoins en main-d'œuvre et ses disponibilités clairement établis, il faut comparer ces informations afin de vérifier s'il existe des écarts. Cette étape consiste à mettre en perspective le nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emplois en tenant compte des exigences qui y sont liées et du nombre d'employés susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif

On parle d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

- Un manque de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre d'emplois disponibles au sein de l'entreprise est supérieur au nombre de personnes compétentes afin de pourvoir le poste ;
- Un surplus de main-d'œuvre, c'est-à-dire que le nombre de personnes qualifiées est sensiblement supérieur au nombre de postes à combler

Et on parle d'un écart quantitatif lorsqu'on constate :

- Que le personnel n'a pas les compétences et les habiletés nécessaires pour occuper les postes à pourvoir ;
- Que le personnel est surqualifié par rapport aux postes à pourvoir.

5^{ème} étape : Planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, choisir les meilleures actions à poser pour le combler devient plus facile. Voici les actions qu'on peut mettre en œuvre :

Par rapport à l'écart quantitatif :

- Déterminer un programme de recrutement interne et externe
- Etudier les canaux d'embauche
- Etudier une éventuelle réduction (mise à pied temporaire ou permanente).

Par rapport à l'écart qualitatif

- Évaluation de la performance
- Apprentissage, formation et perfectionnement
- Restructuration ;

1-4 Les principaux actes de la GRH

La mise en place de certaines pratiques au sein des entreprises comme la planification des ressources humaines, le processus de recrutement, la rémunération et la motivation, mobilité et gestion des carrières, la formation professionnelle continue ... etc. relèvent de la gestion des ressources humaines (GRH). Bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques RH.

1-4-1 Le recrutement

Si la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dépend du choix des hommes et des femmes appelée à exécuter cette stratégie, le recrutement devient un instrument fondamental dans la mise en œuvre de cette stratégie. La fonction recrutement de réfère à l'ensemble des outils et méthodes mis en place par l'entreprise pour identifier les besoins en RH, gérer le pool de candidats identifiés comme recrutés potentiels et planifier le recrutement du personnel qualifié.

Les méthodes de recrutement doivent s'adapter aux nouveaux modes de gestion des agents publics (gestion par les compétences) : les épreuves de recrutement se professionnalisent, et les nouvelles technologies y participent, quels que soient le cadre juridique en vigueur, les évolutions statutaires et la nature des réformes engagées.¹

1-4-1-1 Les huit phases de recrutement

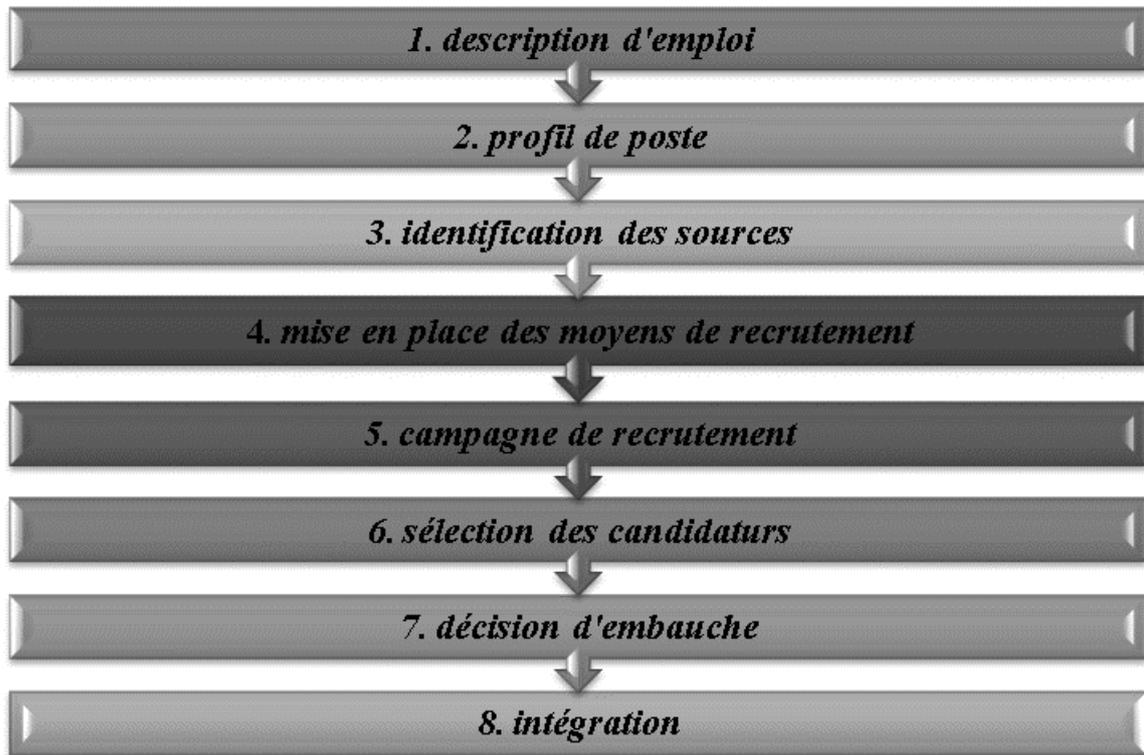
Le processus de recrutement inclut huit phases qu'il est indispensable de respecter si l'on veut garantir son efficacité. Il va de soi que ces huit phases peuvent faire l'objet d'une réflexion et d'une attention plus ou moins grande, et que pour des postes « standards » le processus est souvent simplifié. En revanche, analyser chaque phase de ce processus est particulièrement pertinent lorsque l'on met en place un recrutement massif.

¹ Sylvie Guccrero, *Les outils des RH*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p182.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

D'expérience, les recruteurs se focalisent sur la sélection des candidats et sur les outils de sélection, au détriment des autres étapes. Pourtant, elles sont toutes d'égale importance pour la réussite du recrutement.¹

Figure (1.1) : Le processus de recrutement



Source : Sylvie Guerrero, *Les outils des RH*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2009, p182.

1-4-1-2 Performance du recrutement

Dans ce contexte, on peut proposer une définition de ce que serait un recrutement performant : « un recrutement performant est le recrutement d'un salarié, assurant à son poste de travail un service public efficace, au terme d'un processus équitable et transparent et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation ». ² Il est à noter cependant qu'on peut vérifier la performance d'un recrutement sur la base d'un ensemble d'éléments :

- En référence au temps court/trop long des procédures à la durée dans le poste ;
- à la transparence réelle et à la représentativité des populations-cibles ;
- au nombre de recours et à leur cause ;
- à la réduction des coûts/surcoût des procédures.

1-4-2 La rémunération et motivation

La rémunération se situe au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés. Elle constitue la partie explicite du contrat de travail : le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. Toute entreprise est donc amenée à gérer des salaires et en particulier à résoudre la question de leur hiérarchisation : comment l'élaborer ? Sur quels critères ? Comment tenir compte de la nature du travail effectué ? De la compétence des

¹Sylvie Guerrero, Op.cit, p182.

²Sylvie Guerrero, Op.cit, p183.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

salariés ? Autant de questions qui soulèvent des enjeux majeurs quant au choix des fondements de la rémunération.

La rémunération engage des processus multiple : évaluation des emplois, classification, négociations salariales, logistique de la paie qui fait que celles-là n'est pas une opération simple mais une activité complexe. La gestion de rémunération est soumise à plusieurs principes tels que :¹

- **principe 1** : « à travail égal. Salaire égal » : le salaire est établi en fonction du poste
- **principe 2** : « a performance égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des résultats de travail de l'employé
- **principe 3** : « à compétences égales, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe.

Il est à noter que la rémunération des compétences est un outil qui peut permettre la coopération des salariés. La question se pose de savoir pourquoi, malgré cela, certains salariés adoptent une attitude coopérative et d'autres une position de « retrait ».

La rémunération des compétences permet de relier le salaire à la personne plutôt qu'au poste qu'elle occupe. Grâce à cela, l'entreprise peut voir un accroissement de sa productivité et avoir une main d'œuvre plus flexible. Cela peut également jouer sur la motivation des salariés, sur leur taux d'absentéisme, sur leur implication au travail, sur le « turn over » qui sera réduit, ... Par contre, il faut savoir que la mise en place d'une telle politique a un coût en matière de salaire et de formation et peut générer des risques de conflits aussi bien entre les salariés et la direction, qu'entre les salariés eux-mêmes. L'enjeu, pour l'entreprise, est de savoir dans quelle mesure les bénéfices qui sont attendus font plus que compenser les risques encourus.

Le peu d'études réalisées cherche à analyser ce que l'on peut attendre d'une politique de rémunération des compétences et quels peuvent en être les conséquences. Elles laissent souvent de côté les réactions des salariés face à un tel dispositif alors qu'il est un des éléments essentiels de la réussite de celui-ci.²

1-4-3 La gestion des carrières et l'évaluation du personnel

La notion de gestion des carrières recouvre beaucoup de réalités : progression des rémunérations, changement de poste, et plus largement tout élément déclencheur de progression, qu'il s'agisse de changement d'échelon à l'ancienneté ou à la performance, de progression liée à un changement de poste, ou d'une certification. Elle prend des significations différentes selon que l'on parle d'une carrière en « emploi à vie » ou d'une succession de contrat à durée déterminée (CDD), et elle est éminemment variable selon la logique du système d'administration national.

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise. Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectations à des postes de travail. La gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme permanente entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par les membres de son personnel, ce compromis s'exprime en décision de promotion, de formation et de

¹ Tirchi Ourdia, *La gestion des rémunérations, Un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée algérienne ce vital*, Mémoire de magistère, Université Tizi-Ouzou, 2012, p53.

² Idem, p53.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

mutations internes. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans le domaine de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique.¹

En ce qui concerne la performance dans le domaine de la gestion des carrières, on peut adopter cette définition de la performance en ce domaine : « une gestion des carrières performante serait une gestion qui permettrait de construire des parcours de carrière, d'offrir à chacun des parcours adaptés et de fidéliser les meilleurs, de manière à asseoir une performance durable »

La gestion des carrières est donc un processus dont la performance est quasi impossible à évaluer à court terme par des indicateurs de mesure. On propose alors, sur ce thème, de procéder à des évaluations régulières, à moyen terme, basées sur des entretiens et sur des enquêtes.²

1-4-4 Formation professionnelle continue

Dans plusieurs pays, la formation tout au long de la vie est devenue un objectif affiché, et tout indique que la formation professionnelle prend désormais une place importante dans la stratégie des ressources humaines des administrations publiques. Elle est devenue pour les agents publics un droit et une obligation. Cependant, elle n'est pas obligatoire dans tous les pays, et l'engagement budgétaire ne suit pas toujours les intentions affichées. Certains pays tentent de lier formation et rémunération, ou formation et carrière, afin de la mettre en cohérence avec les autres aspects de la politique RH.

Néanmoins, des tendances communes sont identifiables. Tout d'abord, on peut observer un lien entre la mise en œuvre de réformes importantes et l'investissement dans la formation, comme accompagnement du changement. Par ailleurs, il apparaît clairement les pays à système de carrière, désireux de conserver leurs agents publics, sont plus soucieux de leur formation que ceux qui recrutent des agents déjà compétents pour un emploi précis. Enfin, on peut observer, deux prescripteurs de formation au sein d'une même organisation : le service et l'agent public lui-même. Car, en dernier ressort, l'agent public est le seul qui, par ses choix de formation en vue d'améliorer ses compétences, est garant de son employabilité et de son parcours professionnel.³

1-4-4-1 Performance de la formation professionnelle continue

Définissons tout d'abord ce que serait une formation continue performante⁴ : « une formation professionnelle continue performante est une formation dont les acquis permettent au salarié de remplir ses tâches et de maintenir son employabilité, mais aussi de se développer et de préparer son avenir ».

1-4-4-2 Le plan de formation

Le plan de formation n'est rien d'autre qu'un processus qui conduit à détailler, selon une méthodologie bien précise, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. On distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan.

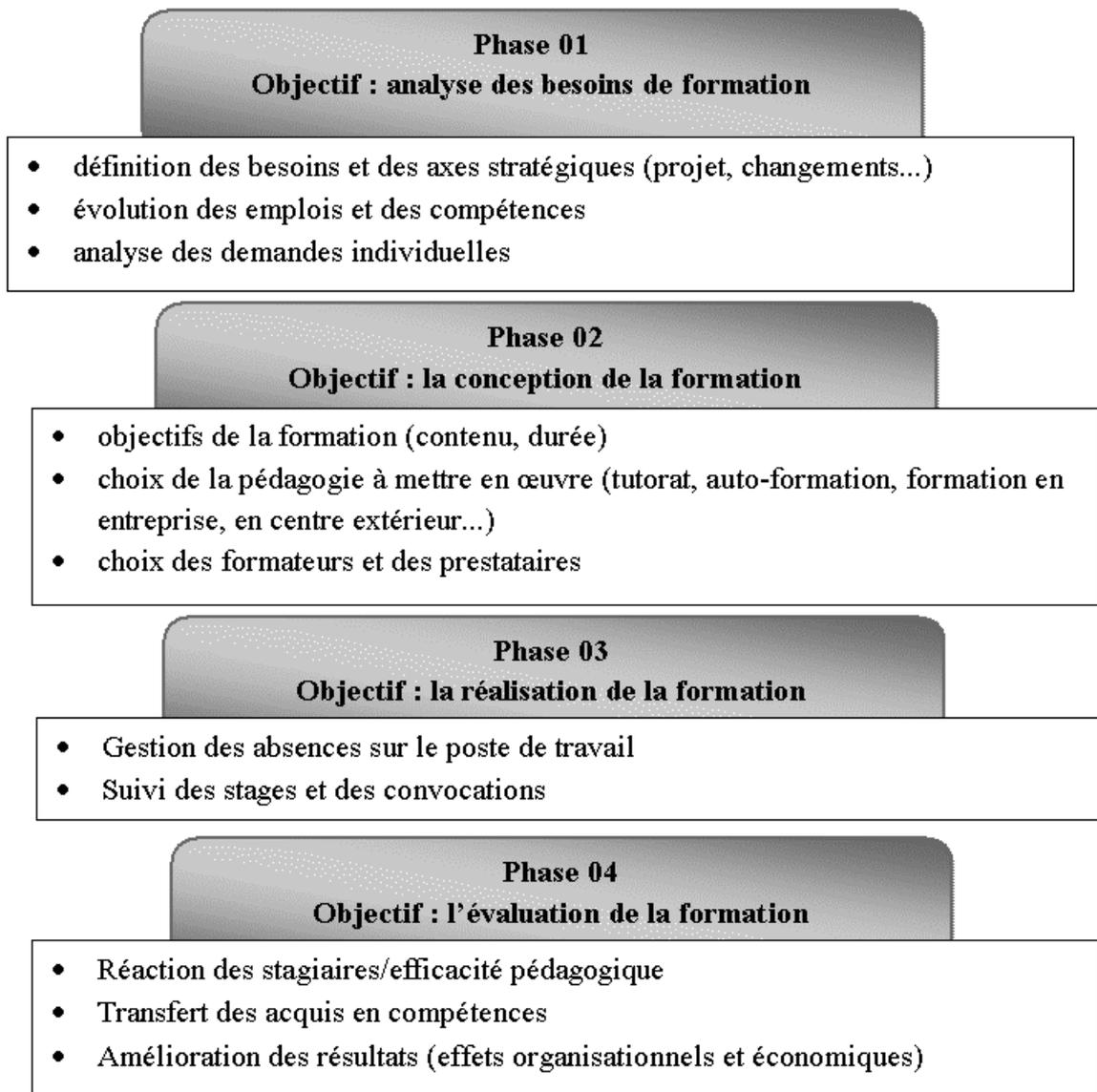
¹ Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines*, 9^e édition, Librairie Vuibert, Paris, 2005, p222.

² Idem, p223.

³ Meignant Alain, *manager la formation*, édition d'organisation, Paris, 2006, p55.

⁴ Idem, p56.

Figure (1.2) : Les 4 phases du plan de formation



Source : Meignant Alain, *manager la formation*, édition d'organisation, Paris, 2006, p55.

Section 02 : Les compétences en tant que préférence pour le développement de l'entreprise

Toute compétence s'observe par mise en œuvre. Elle requiert une adaptation à une gamme diversifiée de situations concrètes.

2-1 La notion de compétence et ses usages en gestion des RH

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.

2-1-1 Définition de la notion de compétences en GRH

Quelques définitions de la notion de compétences en GRH peuvent être données comme suit :¹

2-1-1-1 Ce que disent les dictionnaires

« Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (Littré).
« Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Le Petit Robert).

Il est à noter dans cet ordre-là que la connaissance n'est pas autoproclamée, il faut la reconnaître, cela à des conséquences en termes de gestion. Elle s'inscrit dans des situations qui doivent être évaluées.

« 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).

2-1-1-2 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. Boyatzis, 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.

¹ Sid Ahmed Benraouane, *le management des ressources humaines*, édition N°5020, Office des publications universitaires, 2010, p-p 52-53.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

2-1-1-3 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)

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, et pour les gestionnaires qui s'intéressent à la formation et à la rémunération

2-1-2 La compétence dans les pratiques de gestion

2-1-2-1 Une progression par paliers

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétence. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques. En fait, la gestion des compétences progresse par paliers (Gilbert, 1994) :¹

- ***Au premier palier***, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient « ingénierie du développement des compétences », la gestion du personnel est rebaptisée « gestion des compétences », mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas ;
- ***Le deuxième palier*** est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion ;
- ***Le troisième palier*** est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique «compétences». On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;
- ***Le quatrième palier*** est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moins référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence.

Une démarche « compétence » en matière de formation ou d'études prévisionnelles n'a pas forcément la même portée qu'en matière de rémunération. Un manager peut être facilement tenté de « faire une expérience » en matière d'études. En cas d'échec, rien de bien dramatique, hormis le coût des études elles-mêmes. Il ne peut en être de même en ce qui

¹ Patrick Gilbert, *Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs, et pratique*, Eduscol, Paris, 2005, p-p 81-82.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

concerne la rémunération. En cas d'échec, le risque est tout de même d'une autre ampleur et d'une autre nature. Et le « demi-tour » ne sera pas aisé. Aussi, des changements de logiques salariales ne peuvent-ils qu'être la conséquence de réflexions approfondies, d'identification de raisons fortes pour justifier pareil engagement. Le quatrième palier est souvent posé comme un idéal par les promoteurs de la gestion des compétences en quête d'absolu. Mais si les démarches « compétences » présentent des avantages, elles ont aussi leurs limites.

2-1-2-1 Avantages et limites des démarches compétences

• Les avantages

Sans bien sûr que cette liste soit exhaustive, l'approche compétence semble avoir la vertu de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence « être orienté vers les résultats » se déclinera de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction. Elle force du même coup à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer. N'importe qui pouvant dès lors comparer son profil (acquis) au profil (requis) d'un poste disponible, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.

Enfin, lorsqu'on parvient à relier plusieurs champs fonctionnels de la GRH aux référentiels, la gestion des compétences peut être vue comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent. Au niveau des individus, la gestion des compétences, et en particulier ses volets « formation » et « carrières », semble entraîner un positionnement personnel plus clair, une meilleure connaissance de son poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.¹

• Les limites

Néanmoins ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs. On voit également apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres :²

- La réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités (exemple : ancienneté) ;
- La complexité logistique de l'ensemble du processus ;
- La charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ;
- Les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail ; l'apparition de nouvelles règles de

¹Patrick Gilbert, Op.cit, p82.

²Patrick Gilbert, Op.cit, p83.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques « accidents de parcours ».

2-1-3 Typologie des compétences

Il existe deux types de compétences que nous citons ci-dessous :

2-1-3-1 les compétences individuelles

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel d'une personne, validé dans son activité.¹

2-1-3-2 Les compétences collectives

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tiennent de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise. C. Fluck propose cinq voies pour la production des compétences collectives :²

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet ;
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver ;
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs ;
- Emprunter des ressources, des compétences
- S'allier.

Selon Guy le Boterf³, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant parmi les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

2-1-4 Les composants de la compétence

Définitions des composantes de la compétence :⁴

¹ Guy le Boterf, *construire les compétences individuelle et collectives*, 6^e édition, Eyrolles, Paris, 2013, p28.

² C. Fluck, *Développer les compétences et intelligence collectives*, édition Demos, France, 2001, p129.

³ Guy le Boterf, *l'évaluation des compétences*, édition d'organisation, Paris, 2000, p280.

⁴ Elisabeth le cœur, *gestion des compétences : le guide pratique*, 1^e édition, De Boeck université, Paris, 2008, p19.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

Tableau (1.3) : Définition des composantes de la compétence

Compétence	<p>« Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. » (G. le Boterf et J.-G.Millet)</p> <p>Exemple S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteurs (s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation</p>
Savoir	<p>Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale » (J.-G.Millet, 2005). On distingue classiquement trois catégories de savoirs :</p> <p>Les savoirs théoriques ; Les savoirs procéduraux ; Les savoirs liés à l'environnement (d'après G. le Boterf).</p> <p>Exemples Les mécanismes psychologiques de l'acte d'achat. Les principes de « l'assertivité » ou de l'affirmation positive</p>
Aptitude	<p>« Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu. Elles se développent tout au long de l'histoire d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient</p> <p>Exemple Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
Motivation	<p>« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P.Roussel, 2000)</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Elisabeth le cœur, gestion des compétences : le guide pratique, 1^e édition, De Boeck université, Paris, 2008, p19.

Notons que la compétence professionnelle dépend du savoir-être. Sans le savoir-être, les autres formes de savoir en relation d'aide ne peuvent mener à la compétence professionnelle. Dans ce domaine, on ne peut pas se permettre de jouer des rôles, de porter des maques, de faire semblant, de se forcer pour être de telle ou telle manière ou de se cacher derrière nos connaissances, certificats et diplômes.

C'est au tout début des années 1980, dans les programmes de formation de l'école québécoise, que l'on peut retracer l'apparition du terme savoir-être. À l'inverse du poste de travail, la compétence professionnelle prend en compte le savoir-être;

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

«La compétence est plus large que le seul savoir ou savoir-faire. Elle mobilise l'intelligence et l'initiative». «La compétence d'une personne se démarque non pas par la capacité qu'elle a de réaliser sa tâche, mais par l'état d'esprit qu'elle manifeste lors de la réalisation de ses tâches». Le savoir-être a un impact direct sur les actions d'une personne.¹

Tableau (1.4) : Résumé des différentes formes de savoir

	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
	Quoi ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire. Relève de la connaissance des : - Théories - Modèles - Méthodes - Règles - Techniques	Manière de faire, de se comporter, d'intervenir. Relève des : - Actions - Conduite - Démarches - Pratique - Exécution - Interventions - Comportements	Manière d'être avec soi et les autres. Relève des : - Attitudes mentales - Jugements, opinions - Affects et émotions - Valeurs morales et spirituelles - Principes et philosophie de vie - Essence même de qui nous sommes

Source : Dian Borgia, Le savoir-être Caractéristique essentielle au savoir -faire de l'intervenant, www.dianborgia.com , (consulté le 25/02/2015, 20:30h).

2-2 Evaluation des compétences

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétences .elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières .En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié

2-2-1 L'objet de l'évaluation des compétences

Aucune composante n'est exclusive des autres ou meilleure que les autres : tout dépend de ce que nous cherchons à éclairer. S'agit-il de mesurer une performance ? Dans ce cas, le niveau des pratiques professionnelles est plus pertinent. S'agit-il de dicter des potentialités ? Dans ce cas, l'évaluation des aptitudes professionnelles sera particulièrement adaptée. S'agit-il de mesurer le niveau de connaissances pour orienter le salarié vers tel ou tel parcours de formation ? Dans ce cas, l'évaluation des connaissances sera l'entrée la plus pertinente.²

¹ Dian Borgia, Le savoir-être Caractéristique essentielle au savoir -faire de l'intervenant, www.dianborgia.com , (consulté le 25/02/2015, 20:30h).

² Elisabeth le cœur, Op.cit, p-p 92-93.

Figure (1.3) : Détermination de l'objet de l'évaluation

Dimension professionnelles	
	↑ Exemples
Pratique professionnelles	Donner envie au client, en toute occasion, de poursuivre sa collaboration avec l'entreprise
Savoirs	Techniques d'expression écrite méthode de gestion des conflits ...
Aptitudes professionnelles	Rigueur Sens de l'écoute Respect d'autrui Dextérité manuelle Flexibilité intellectuelle

Dimension professionnelles

Source : Elisabeth le cœur, gestion des compétences : le guide pratique, 1^e édition, De Boeck université, Paris, 2008, p93.

2-2-2 Les outils de l'évaluation des compétences

Il est impossible de mesurer de la même manière les pratiques, les savoirs et les aptitudes professionnelles. L'évaluation de chaque élément constitutif de la compétence s'appuie sur des outils spécifiques et s'accompagne d'une formation des utilisateurs.

Figure (1.4) : Les outils d'évaluation

	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Bilan de compétences	360°	Assessment center	Certification des compétences CQP	Tess psychologiques
Pratiques professionnelles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoirs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Source : Elisabeth le cœur, gestion des compétences : le guide pratique, 1^e édition, De Boeck université, Paris, 2008, p93.

L'évaluation des aptitudes a pour objectif de repérer la capacité d'un salarié à prendre un nouveau poste de travail ou à d'y adapter. Cette évaluation est d'autant plus importante que les aptitudes sont stables et peu propices au développement. La fonction ressources

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

humaines doit s'assurer dès le recrutement que les aptitudes d'un candidat sont « conformes » aux attentes du poste et de l'entreprise.

A la lisière de la personnalité, l'évaluation des aptitudes exige quelques précautions méthodologiques et relationnelles. Donc, le management, rarement formé à la psychologie et trop soumis aux représentations sociales, est dans l'incapacité d'effectuer cette évaluation en toute objectivité. Pour en garantir la pertinence, ces évaluations seront confiées à un tiers spécialisé ; ou réalisées par la fonction RH après formation.¹

2-2-2-1 Les tests

Emprunté à la langue anglaise ou il signifie « épreuve », le mot « test » définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composants d'un individu. Un test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise.²

Sélectionner les bons outils n'est pas chose aisée : l'offre est considérable et il est difficile se documenter sur tous les outils existants. Le dictionnaire des aptitudes permet de classer par domaines d'aptitudes les types de tests appropriés.

Tableau (1.5) : Les type de teste par domaine d'aptitudes

Nature aptitudes	Exemples d'outils
Aptitudes cognitives	Les tests d'intelligence ont pour vocation de mesurer la capacité à s'adapter à des situations nouvelles. C'est le cas du test des dominos ou d'autres tests ou il faut compléter des suites logiques de progressions arithmétiques ou géométriques.
Aptitudes affectives	Les tests de personnalité servent à savoir de quelle manière un individu a tendance à se comporter dans une situation donnée. Ces tests cherchent à évaluer un certain nombre de traits de personnalité en propre, soit sous forme de tendances purement psychologiques, soit déjà sous forme de comportements en situations professionnelles. Les tests projectifs, comme celui de la tâche d'encre, sont des tests d'investigation profonde. Ces tests font appel à la dynamique profonde de l'inconscient et cherchent à mettre en lumière la structuration et les fixations profondes de la personnalité telles qu'elles se sont formées pendant l'enfance. Ils n'ont normalement rien à faire dans une situation d'examen professionnel.
Aptitudes psychomotrices	Les tests psychomoteurs évaluent l'équipement

¹ Elisabeth le cœur, Op.cit, p93.

² Jean-Yves Buck, le management de connaissance et des compétences, 2^e édition d'organisation, France, 2003, p208.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

	psychomoteur d'un individu au regard d'une ou de plusieurs tâches et permettent d'établir des prédictions concernant son adaptation ultérieure.
--	---

Source : Jean-Yves Buck, le management de connaissance et des compétences, 2^e édition d'organisation, France, 2003, p208.

Au-delà des tests standards proposés par le marché, deux autres dispositifs d'évaluation centrés sur les aptitudes professionnelles méritent notre attention. Ces dispositifs ont en commun d'éclairer de manière spécifique les aptitudes professionnelles d'un salarié non plus grâce au filtre d'un panel externe, mais par rapport à un référent interne constitué par les référentiels de compétences. Il s'agit du 360° et de l'assessment center. Le positionnement de ces outils comme point de passage obligé avant mobilité rassure les salariés quant à la fiabilité et à l'équité d'accès aux emplois proposés.¹

2-2-2-2 Le 360°

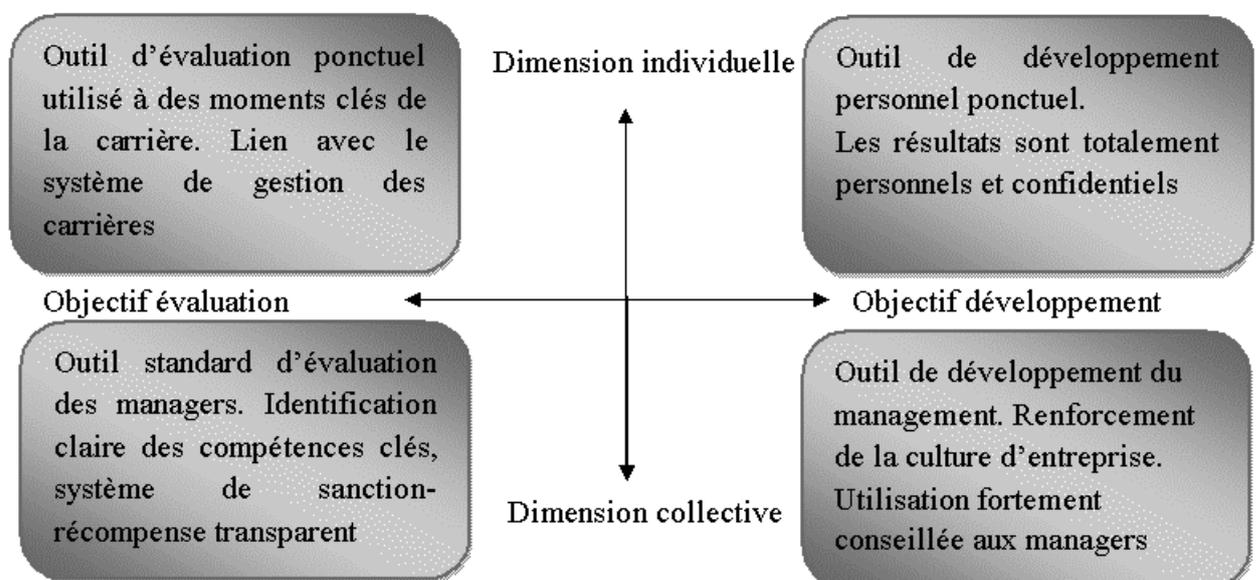
Il s'adresse aux managers, aux cadres, responsables de projet et parfois aux agents de maîtrise. Il a pour vocation de les aider à prendre conscience de ce que l'on attend d'eux, à définir des axes de progrès et à faire progresser leurs comportements par une meilleure connaissance de l'image que les autres ont d'eux.

Dans une logique de dynamisation du marché interne de l'emploi, le dispositif 360° peut être conçu différemment selon les objectifs poursuivis par l'entreprise.

Dans une logique d'évaluation, il est systématisé, il fournit à échéances fixes un état des lieux individuel ou collectif des compétences disponibles et facilite la prise de décision en matière de mobilité de promotion.

Dans une logique de développement, il est réalisé sur la base du volontariat et nourrit la réflexion sur le projet professionnel et sur les moyens de développement.

Figure (1.5) : La conception du 360°



Source : Claude Billet, Le guide des techniques d'évaluation « performance, compétence, connaissance », 2^e édition, 2008, p200.

¹ Jean-Yves Buck, Op.cit, p209.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

Le 360° est construit à partir du référentiel de compétences « management » et se présente sous la forme d'un questionnaire composé d'items définissant les comportements souhaités.

Le salarié s'autoévalue d'abord, puis il est évalué par son N+1 et par un échantillon de collaboration et collègues.

Cette méthode peut se décliner en 180° (plus restreint) ou s'adapter à des personnes qui ne sont pas hiérarchiquement responsables d'équipes, mais qui jouent un rôle transversal ou de pilotage de projets : ou parle alors de « 270° ».

On peut enfin l'utiliser pour des commerciaux. Dans ce cas, les clients peuvent être intégrés comme un groupe de répondants, l'analyse de leurs réponses individuelles et collectives permettant de préciser l'image d'une force de vente. Dans ce cas, on parle d'une évaluation à 540°.¹

Les compétences les plus souvent explorées dans le questionnaire concernent :²

- Le comportement et les qualités personnelles ;
- Le leadership ;
- La cohésion de l'équipe ;
- La communication.

Tableau (1.6) : Exemple de Questionnaire

	1	2	3	4	5	N.A.
Crée et communique une vision pour lui et pour son équipe conforme à la charte et à la mission de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>					
Se fixe des priorités en adéquation avec les objectifs du groupe et se centre sur les actions prioritaires.	<input type="checkbox"/>					
Sait allouer les ressources (ex : temps, budget...) en fonction des prend les bonnes décisions dans un environnement incertain.	<input type="checkbox"/>					
Adopte une démarche proactive pour comprendre les besoins des clients externes ou internes afin de répondre au mieux à leurs intérêts et transforme ces connaissances en prises de décisions.	<input type="checkbox"/>					
Propose de nouvelles idées et de nouveaux processus, encourage les autres dans cette démarche en les poussant à prendre des risques.	<input type="checkbox"/>					
Accroît constamment sa performance par des actions innovantes	<input type="checkbox"/>					

Source : Claude Billet, Le guide des techniques d'évaluation « performance, compétence, connaissance », 2^e édition, p200.

¹ Claude Billet, Le guide des techniques d'évaluation « performance, compétence, connaissance », 2^e édition, 2008, p201.

² Idem, p201.

Exemples

1 : Adopte rarement, voire j'aimais, ce comportement.

2 : Adopte ce comportement de temps en temps.

3 : Adopte fréquemment ce comportement.

4 : Adopte presque toujours ce comportement.

5 : Adopte systématiquement ce comportement.

N.A : Ce comportement ne peut être évalué par manque d'information.

Dans tous les cas, le dispositif est engageant, tant pour l'évalué que pour l'entreprise, et nécessite le respect de quatre conditions de réussite dont la direction des ressources humaines se porte garante :¹

- être au clair sur les objectifs poursuivis ;
- définir des modalités claires d'administration et de restitution ;
- soutenir la démarche par des actions RH fortes ;
- rester simple, rapide et de la plus grande transparence.

2-2-2-3 L'assessment center

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

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

L'évaluation est conduite par des personnes internes préalablement formées et par des consultants spécialisés. L'assessment center peut être mis en place pour effectuer :²

- Des évaluations individuelles de cadres à potentiel pour prédire leur performance et évaluer les chances de réussite de leur évaluation dans l'entreprise ;
- Des évaluations individuelles ou collectives de collaborateurs d'entreprise en vue d'une promotion ;
- Des évaluations et des sélections de candidats pour des recrutements multiples et homogènes, notamment en forces commerciales (commerciaux, chefs d'agence, constitution d'équipes commerciales...).

Il utilise des techniques particulières et associe divers éclairages :³

- Des exercices de mise en situation professionnelle des personnes, adaptés et cohérents avec la fonction envisagée (simulation d'une situation nouvelle et évaluation des réactions, exercice de négociation, exercice de présentation orale de problématiques d'entreprise...);
- Plusieurs entretiens spécifiques orientés sur la carrière professionnelle du candidat, ses motivations, ses enjeux personnels, ses compétences... ;

¹Claude Billet, Op.cit, p201.

²Elisabeth le cœur, Op.cit, p140.

³Elisabeth le cœur, Op.cit, p141.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

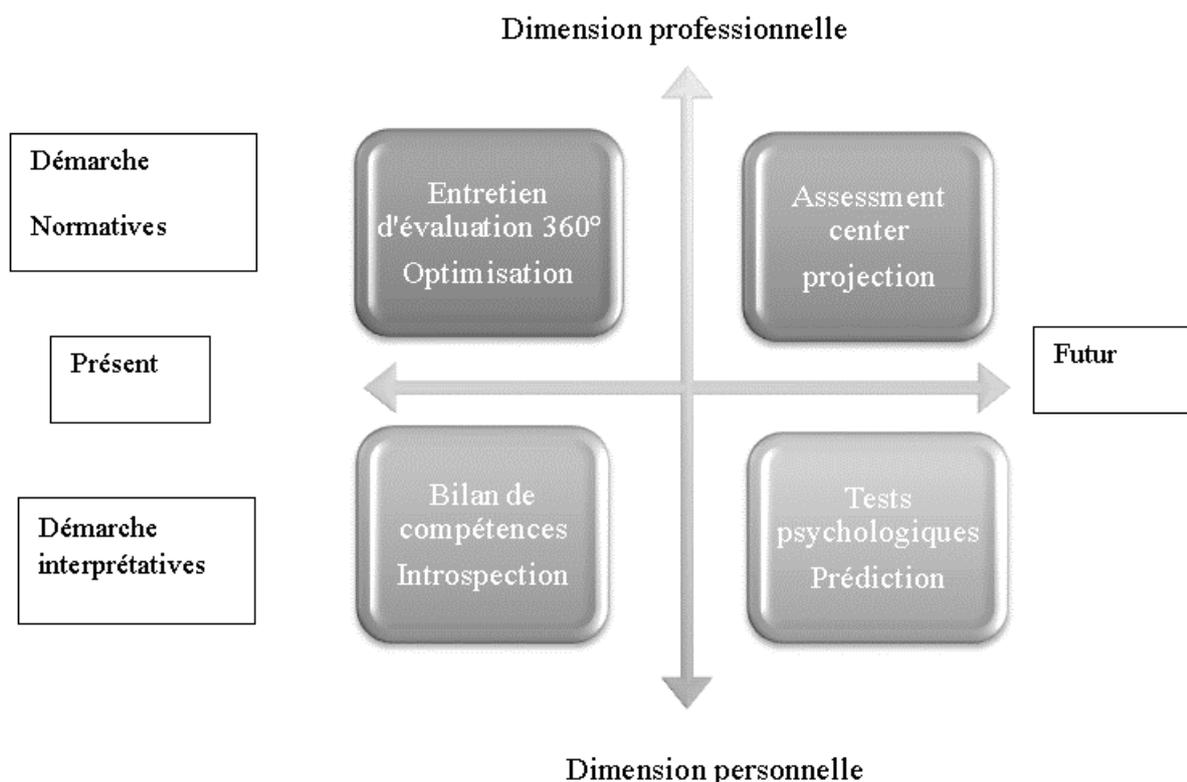
- L'utilisation d'outils psychotechnique (tests de potentiel, questionnaires de personnalité...) permettant la quantification objective des niveaux des personnes par rapport au besoin identifié.

Un assessment center comprend systématiquement la mise en œuvre de tous ces outils et de tous ces exercices. En synthèse, nous distinguerons deux démarches d'évaluation des aptitudes professionnelles : les démarches interprétatives et les démarches normatives.

Les démarches interprétatives s'assurent que la personne dispose bien des ressources personnelles suffisantes pour faire face aux changements. Ces démarches travaillent sur les dimensions sous-jacentes de la compétence (aptitudes, savoirs, comportements), sans référence à une norme établie. En partant des résultats ou des pratiques, elles visent à donner du sens, à expliquer les fondements personnels des manières d'agir ou des résultats obtenus par la personne. Introspectives lorsqu'elles s'attachent à analyser le présent, elles deviennent prédictives lorsqu'elles tentent d'anticiper les comportements. Ces démarches permettent de comprendre les ressorts profonds de l'individu et d'agir sur eux. Elles ont leur utilité en entreprise dès lors que l'on se situe dans des démarches de mobilité ou de redéploiement sur des métiers lointains.

Les démarches normatives consistent, quant à elles, à mesurer et analyser des écarts par rapport à un référent professionnel connu et partagé, actuel ou futur, et à mettre en place les plans d'action adaptés pour réduire les écarts constatés. Ces démarches sont pertinentes lorsque l'objectif est soit d'optimiser les compétences par rapport à un référentiel, soit de projeter les compétences par rapport à une cible nouvelle.¹

Figure (1.6) : Les démarches d'évaluation des aptitudes professionnelles



Source : Elisabeth le cœur, gestion des compétences : le guide pratique, 1^e édition, De Boeck université, Paris, 2008, p141.

¹ Elisabeth le cœur, Op.cit, p141.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

2-2-3 Les acteurs de l'évaluation

Les acteurs de l'évaluation sont fonction de l'objet évalué. Le manager comme responsable de la performance, s'attachera à évaluer les résultats et les pratiques professionnelles. Les aptitudes professionnelles seront l'objet de travail privilégié des spécialistes du recrutement ou de la mobilité, alors que le responsable formation et les formateurs veilleront à évaluer les savoirs.

En clair, à chacun son travail ! Arrêtons d'attendre des managers qu'ils jouent les « pys » en leur demandant d'évaluer la capacité de communication et la rigueur de leurs collaborateurs. Qu'en savent-ils ? De quels repères disposent-ils pour légitimer leur évaluation ? D'aucun, à ce niveau. En revanche, aidons-les à porter un regard concret et objectif sur les pratiques professionnelles prédéfinies et partagées par les équipes. Alors seulement, évaluer si une assistante « rédige systématiquement les courriers sans faute d'orthographe et dans le respect de la charte graphique » devient un exercice simple et objectif, permettant aux managers et aux salariés de s'engager dans un dialogue constructif orienté vers une recherche positive de solutions.¹

Tableau (1.7) : Les acteurs de l'évaluation

	Acteurs	Outils	Périodicité
Environnement Professionnel	Managers/RH	Enquête de climat social	annuelle
Pratique professionnelles	Managers/salariés	Entretien d'évaluation	Annuelle ou bisannuelle
Savoirs	Responsable Formation/Formateurs/Salariés	Outils d'évaluation Des savoirs	Pré et/ou post-formation
Aptitudes professionnelles	RH/salariés	Outils d'évaluation Des aptitudes	Recrutement/Mobilité+ Autres moments à définir

Source : Guy le Boterf, *L'évaluation des compétences*, édition d'organisation, Paris, 2000, p67.

2-2-4 L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation tient une place particulière et prépondérante dans les démarches compétences. Cet outil très classique signe en effet, le plus souvent, l'entrée dans la phase prédictive et orient à lui seul bon nombre de décisions en matière de développement des compétences. Il occulte la plupart du temps, au moins pour les salariés, les outils d'évaluation des savoirs et des aptitudes précédemment évoqués, considérés comme plus techniques et destinés à éclairer des situations spécifiques.

Appelé aussi « entretien annuel », « entretien de développement », « entretien d'appréciation » ou bien encore « entretien de progrès », il est redouté les uns, décrié par les autres, ou tout simplement négligemment oublié. Dans le même temps, il provoque, chaque année, une véritable effervescence ou se mêlent espoirs, angoisses, désillusions et indifférence.

¹ Guy le Boterf, *L'évaluation des compétences*, Op.cit, p67.

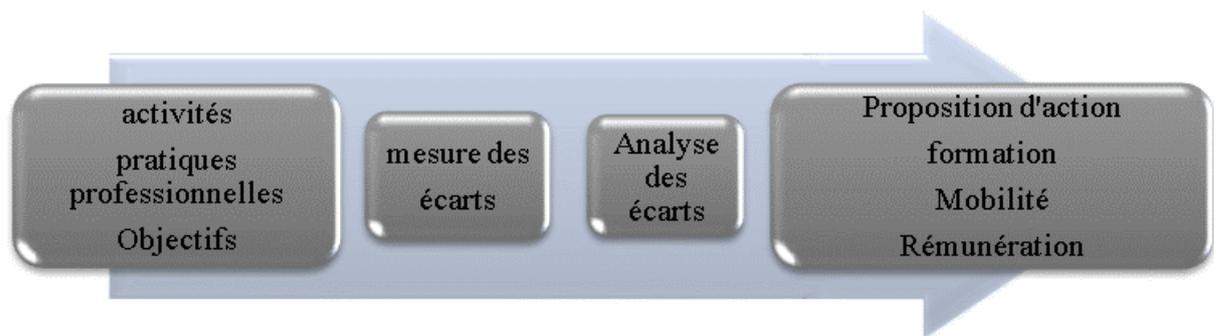
Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

Le positionnement comme « obligation RH » fait souvent perdre de vue que cet outil est d'abord un outil de management et de pilotage des équipes. En effet, la jonction des questions économiques et des questions humaines, l'entretien d'évaluation est d'abord une occasion de dialoguer ; il permet ; par une écoute et un questionnement pertinent, de mieux appréhender le quotidien et les motivations de chacun. Car « pour diriger, il faut connaître les hommes. Pour connaître les hommes, il faut les écouter ».¹

Ensuite, étape de cadrage, il permet de poser les jalons et de fixer les exigences pour assigner à chacun le niveau de performance attendu dans le poste. En d'autres termes, l'entretien d'évaluation est le lieu où s'exprime le mieux la véritable ambition du management : concilier attentes individuelles et exigences économiques.

Dans cette perspective, le support d'entretien doit être conçu comme un fil rouge conduisant progressivement manager et salarié de l'évaluation des différentes facettes de la performance à l'identification des modalités d'un développement gagnant/ gagnant, tout en facilitant la mise en forme des informations utiles aux plans d'action ressources humaines.²

Figure (1.7) Structure du support d'entretien



Source : Jean-Guy Millet, La compétence, édition d'organisation, Paris, 2006, p58.

En ce sens, l'entretien d'évaluation est tout à la fois :

- Un outil d'évaluation de performance
- Un outil de développement du professionnalisme
- Un outil de projection dans l'avenir

2-3 Le développement des compétences

Après l'évaluation sur les différentes facettes de sa compétence, vient ensuite le choix d'un ou plusieurs dispositifs de développement des compétences. Ils sont nombreux et la décision obéit trop souvent à des effets de mode ou à des représentations. Si le diagnostic est bien posé, la « rescription » doit être congruente avec ce diagnostic. Il existe en effet, pour chaque type de dispositif des indications ou « profil » un ou des dispositifs adaptés.

¹ Jean-Guy Millet, La compétence, édition d'organisation, Paris, 2006, p58.

² Idem, p58.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

2-3-1 L'analyse des pratiques

Cette analyse sera présentée comme suit :¹

2-3-1-1 Définition

Démarche réalisée en groupe (c'est une différence de fond avec l'entretien d'explication). Elle permet de répondre aux interrogations soulevées par la prise en charge de situations professionnelles vécues comme problématiques, délicates ou pénibles.

Cette approche est particulièrement indiquée dans tous les types de métiers où les enjeux et l'objet de travail impliquent une large sollicitation personnelle. Ce n'est pas par hasard que ce type de dispositif a vu le jour dans le domaine médical. Même si les questions techniques peuvent y être abordées, c'est essentiellement le travail sur les ressources personnelles, la motivation, le stress, les valeurs qui y présentent le plus grand intérêt.

Des précautions majeures doivent cependant être prises quant aux garanties de compétence de l'animateur car cette méthode de travail n'est pas sans risque, ni pour l'individu, ni pour le groupe.

2-3-1-2 Description du dispositif

L'analyse de pratique s'effectue dans un groupe de pairs (taille idéale 8 personnes environ), en général par séances successives sur plusieurs mois, voire dans une certaine permanence.

L'analyse est un lieu :

- de sécurité, de réassurance de stabilité dans le temps et dans l'espace ;
- où évoluent les représentations du métier ;
- où s'effectue l'analyse de la pratique de chacun dans un climat de bienveillance ;
- de parole où il est possible d'exposer ses difficultés et d'apprendre à résoudre ses problèmes.

Elle est aussi un protocole rigoureux dont les acteurs sont soit :

- Des pairs désireux de progresser collectivement et capables de pratiquer l'écoute bienveillante et de parler avec un minimum de censure ;
- Un animateur compétent et constant (ayant reçu une formation spécifique).

2-3-2 Le bilan de compétences

Le bilan de compétence est un outil très essentiel pour le développement des compétences.²

2-3-2-1 Définition

La loi 900-2 de décembre 1992 stipule : « permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences personnelles et professionnelles, ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel est, le cas échéant, un projet de formation. ». Elle donne à chaque personne les possibilités de :

- Développer la confiance en soi, donner du sens à ce qui est vécu ;
- Faire émerger ses émotions, ses désirs profonds (principe du désir) ;
- Explorer ses potentiels (principe de réalité) ;
- Questionner sa hiérarchie de valeurs ;
- Valider la faisabilité du projet (principe de réalité)

¹ Jean-Guy Millet, Op.cit, p-p 216-219.

² Jean-Guy Millet, Op.cit, p-p 220-224.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

Le bilan de compétence est une démarche qui peut être réalisée par une personne, avec l'accompagnement d'un conseiller, et qui consiste à décrire et analyser son expérience, afin de définir un projet professionnel.

Cette démarche peut reprendre à une demande d'un salarié et être prise en charge soit par un organisme financier dans le cadre d'un congé individuel, soit par l'entreprise dans le cadre de son plan de formation. Elle est indiquée pour toute personne qui souhaite :

- Se définir de nouveaux objets professionnels de façon réalisée, de façon réaliste, en cohérence avec elle-même et les caractéristiques de l'environnement professionnel visé ;
- Formaliser un profil d'expériences ;
- Préparer une mobilité ;
- Valider un projet professionnel et le plan d'action nécessaire à sa mise en œuvre.

Un bilan de compétences spécifique peut être souhaité par l'entreprise afin de :

- Analyser le profil de compétences d'un salarié (par exemple, ses compétences managériales) ;
- Identifier et/ou valider ses orientations professionnelles en vue d'une évolution professionnelle, ou d'une mobilité.

Dans le cadre des dispositions légales, le bilan de compétences ne peut être ni imposé, ni refusé à un salarié. Il ne doit pas susciter des souhaits qui ne pourront pas être réalisés ensuite.

2-3-2-2 Description d'une intervention « bilan de compétences »

1^{ère} étape : La préparation

- ***Pour un bilan à l'initiative du salarié***
 - Faire la demande le congé bilan auprès de l'entreprise ;
 - Après accord de l'entreprise pour la réalisation du bilan, choisir un prestataire habilité ;
 - Valider, avec le prestataire, la pertinence de l'action bilan en fonction des résultats visés ;
 - Faire la demande de financement du bilan.
- ***Pour un bilan à l'initiative de l'entreprise***
 - Formaliser les résultats attendus du bilan de compétences, du point de vue des différents acteurs (salarié(s), entreprise) ;
 - Présenter l'intervention « Bilan de compétences » aux (x) salarié (s) et recueillir l'adhésion ;
 - Choisir un organisme prestataire ;
 - Concevoir et mettre en place, avec le prestataire, l'intervention « bilan de compétences », quels que soient les buts visés.

2^{ème} étape : La réalisation du bilan

Que le bilan ait lieu à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, ses modalités de réalisation dépendront du but qui lui est assigné. Dans tous les cas, le bilan aboutit à des choix professionnels. Sa réalisation s'effectue en trois temps permettant d'aboutir à ces choix :

- Une phase d'investigation, de l'expérience, des compétences (sous leurs différentes facettes) ainsi que des potentiels.
- Une mise en perspective du bilan et des scénarios d'action possibles.

- Une conclusion sous forme de projet et/ou de plan d'action.

3^{ème} étape : L'évaluation et la validation

Même s'il l'effectue en relation avec le prestataire et/ou l'entreprise, seul le salarié peut faire « le bilan du bilan ». Les choix professionnels qui en résultent devront être validés et leur mise en œuvre organisée.

▪ Les acteurs

- Le salarié bénéficiaire, principal acteur du bilan ;
- Un prestataire habilité ;
- Les responsables de l'entreprise ressources humaines et/ou hiérarchie (sauf si le salarié fait le choix de réaliser son bilan de compétences en dehors du temps de travail) ;
- L'organisme financier dans le cas d'un congé individuel à l'initiative du salarié.

2-3-3 La capitalisation d'expériences

La capitalisation se présenter comme de suit :¹

2-3-3-1 Définition

Démarche individuelle ou collective permettant de consolider les apprentissages issus d'une expérience donnée en vue d'une transmission et d'une exploitation future.

La capitalisation est l'une des dimensions de l'activité professionnelle qui est la moins bien assurée actuellement, dans un contexte où les logiques métiers perdent de leur importance au profit des logiques projets. La mobilité des ressources et leur réallocation rapide en cours ou en fin de projet tendent à minorer ce mode de construction et de « thésaurisation » des savoirs qui faisait la richesse des anciennes corporations.

Attention cependant à ne pas sombrer dans l'empirisme et à ne pas perdre de vue la nécessité d'un réexamen critique de la manière dont l'expérience a été conduite. Toute nouvelle situation et toute nouvelle manière de faire ne sont pas nécessairement meilleures que ce qui se faisait précédemment.

2-3-3-2 Description du dispositif

1^{ère} étape : L'enregistrement en temps réel

Piéger en temps réel les données, en assurer l'enregistrement au jour le jour, prévoir des supports formatés pour ces enregistrements et notamment lorsqu'il s'agit d'une approche individuelle souvent plus volatile, constitue la condition première de la capitalisation d'expériences.

2^{ème} étape : La traçabilité

Pour qu'une expérience soit capitalisable, il faut qu'elle puisse être documentée, c'est-à-dire que les circonstances de sa réalisation soient identifiables (qui, quoi, ou, quand, comment ?, etc.). Là également, des outils sont nécessaires.

3^{ème} étape : L'examen critique (communément appelé « retour d'expérience »)

Il est généralement utile de faire appel :

- à un groupe pluri professionnel, voire à des expertises, s'il s'agit d'une démarche collective ;
- à un manager/coach, s'il s'agit d'une démarche individuelle.

¹ André Guitte, *Développer ses compétences relationnelles*, Dunod, Paris, 2006, p37.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

4^{ème} étape : La formalisation des enseignements

La construction des savoirs issus de l'expérience passe par une démarche inductive, qui va du particulier au général. Les enseignements que l'on peut en déduire et formaliser sont donc de deux ordres :

- Des pratiques génériques aussi appelés « bonnes pratiques », bien sûr ;
- Mais aussi, et à ne pas oublier, les variables contextuelles qui ont caractérisé l'expérience et constituent un référent pour des situations futures (similitudes et différences de contexte). Elles pourront être formalisées dans :
 - Des « rapports d'étonnement » ;
 - Des guides de bonnes pratiques ;
 - Des procédures ;
 - Des supports pédagogiques.
- ***Les acteurs***
 - Des personnes expressément missionnées pour ce travail de capitalisation ;
 - Un groupe de professionnels dans le cadre d'une formation-action ;
 - Un individu ayant accumulé de l'expérience, capable d'un regard critique sur ses pratiques, désireux de transmettre ses savoir-faire.

2-3-4 Le coaching

Il sera présenté comme de suit : ¹

2-3-3-1 Définition

Accompagnement individuel centré sur la personne, lui permettant de développer des comportements professionnels adaptés à ses missions et à son environnement professionnel.

Le coaching est recommandé pour diverses situation nécessitant une mobilisation complète et adaptée des diverses composantes de la compétence :

- Lorsque la personne éprouve des difficultés à mettre en œuvre au quotidien certains comportements professionnels, ce qui a des conséquences sur ses pratiques et ses résultats ;
- Lorsqu'elle doit affronter une ou des situations à enjeux très forts et souhaite se donner tous les moyens pour réussir ;
- Lorsqu'elle ressent le besoin de porter un regard critique sur ses pratiques et ses comportements professionnels, afin de consolider son expérience et de valoriser son potentiel ;
- Lorsqu'elle doit prendre en charge de nouvelles responsabilités et activités qui nécessitent la mobilisation de toutes ses ressources et potentiels.

Le coaching ne doit pas être confondu avec la formation personnalisée ou le tutorat car il n'est pas centré sur l'acquisition ou l'entraînement à la mise en œuvre de pratiques professionnelles. Il n'a pas non plus vocation à se substituer à l'analyse ou la thérapie. Le coaching ne peut être réalisé l'initiative ou l'accord exprès de la personne et sans sa volonté explicite d'analyser ses comportements et d'agir autrement.

2-3-3-2 Description de l'intervention « coaching »

1^{ère} étape : Initialisation de l'intervention

- Choisir le coach en relation avec le besoin détecté ;

¹ Cécile Dejou, Maurice Thévent, *la gestion des talents « la GRH d'après-crise »*, Dunod, Paris, 2010, p-p 131-132.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

- Formuler le cahier des charges de l'action de coaching en mentionnant explicitement les résultats attendus, au cours d'une réunion rassemblant les différents acteurs et le coach ;
- Elaborer une convention pluripartite validée par les différents acteurs.

2^{ème} étape : Réalisation du coaching

- Le coaching est réalisé en fonction des principes et de la déontologie du coaching, des résultats attendus, des analyses et des rythmes de progression du coaché.
- Les comportements, méthodes et outils adoptés par le coach facilitent chez le coaché l'émergence de nouvelles représentations de ses comportements et de son environnement et suscitent son engagement pour agir autrement.

3^{ème} étape : Evaluation des résultats

- Les résultats du coaching sont évalués en référence aux résultats attendus mentionnés dans le cahier des charges de l'action ;
- L'évaluation est formulée en prenant en compte les « regards croisés » des différents acteurs concernés, engagés dans le coaching ;
- Elle débouche sur des recommandations et un plan d'action complémentaire pour garantir la poursuite du changement.

Les acteurs

- Le « coaché », acteur premier de son propre changement ;
- Le responsable hiérarchique et/ou le responsable ressources humaines ;
- Un coach référencé et extérieur à l'organisation dans laquelle exerce-le coaché.

2-3-5 L'entretien d'explication

L'entretien d'explication est :¹

2-3-4-1 Définition

L'entretien d'explication vise à surmonter, grâce à des techniques d'écoute appropriées, les obstacles à la traduction de l'expérience en mots, et à produire une réflexivité sur la pratique.

Le fait de mettre des mots sur sa pratique va permettre d'objectiver l'expérience, d'extérioriser le ressenti. Peut-être de réguler certains affects. Le recours au récit permet de reconstruire un déroulement, de lier entre eux des faits, de les sélectionner et de les hiérarchiser, d'inscrire les événements dans une temporalité, par là même de leur donner du sens.

L'intérêt du récit ne réside donc pas dans une description fidèle de la réalité mais dans l'occasion qui est donnée au sujet de se confronter à ses objectifs, de se comprendre lui-même, dans l'invitation à une reprise réflexive de sa propre pratique.

2-3-4-2 Description du dispositif

L'entretien d'explicitation obéit à un certain nombre de principes :

- Il se fait dans le cadre d'un entretien de face à face où les règles déontologiques de distance, de confidentialité et de bienveillance doivent être respectées ;
- Pour permettre une analyse, le récit doit être le plus descriptif possible, c'est-à-dire donner le maximum d'informations sur des faits et ressentis et éviter les opinions et jugements de valeur ;

¹ Quélin Bertrand, *le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, 2000, p120.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

- Le questionnement doit chercher à comprendre à partir du comment et non du pourquoi cela s'est passé ;
 - Les hypothèses toutes prêtes doivent être évitées au profit d'hypothèses congruentes avec l'expérience décrite ;
 - Le travail d'explicitation doit être exigeant : il recherche la finesse des évocations qui favorisera l'ajustement du discours au près de l'expérience ;
 - Il produit un résultat qui est l'accès à la conscience d'actes intuitifs et d'habitus consolidés par l'expérience, à la « grammaire génératrice » des gestes professionnels du sujet concerné.
- ***Les acteurs***
 - Le principal acteur est l'intéressé lui-même. Il doit avoir accumulé de l'expérience dans son domaine professionnel et être capable, voire désireux de porter « un regard » sur sa propre expérience.
 - Son interlocuteur :
 - Peut-être un professionnel du même métier, mais ce n'est pas une condition nécessaire ;
 - Les relations de dépendance hiérarchique sont à éviter ;
 - Un tuteur ou un coach peuvent tenir ce rôle.

2-3-6 La formation

La formation est présentée comme suit :¹

2-3-6-1 Définition

Dispositifs, démarches, méthodes ou moyens ou privilégiés pour anticiper, acquérir, actualiser ou renforcer les compétences individuelles et collective.

La formation offre un moyen pour développer la maîtrise de l'acte de travail dans ses évolutions. Mais elle est beaucoup plus que cela. En première analyse, la formation permet d'acquérir des compétences techniques liées directement aux noyaux durs des situations professionnelles. Mais celles-ci ne suffisent plus désormais. L'apparition de technologies en évolution accélérée donnant une place croissante à la production, à l'échange et au traitement de l'information ; l'intellectualisation des processus de production, de maintenance et de commercialisation, les nouvelles formes d'organisation misant sur une intelligence répartie, tout cela donne à la maîtrise de l'acte de travail des démentions qui vont bien au-delà de l'actualisation des connaissances techniques.

La dématérialisation de l'économie demande une plus grande capacité d'abstraction, d'expression, de communication ; il savoir élaborer un projet, gérer un budget. Le management moderne devient aussi plus exigeant : on demande aux acteurs de travailler dans des entreprises et des organisations qui se définissent par leur place dans des réseaux, fait de pôles d'expertise et de communauté d'intérêts : clients et fournisseurs, financiers et actionnaires, sous-traitants et donneurs d'ordre, et les concurrents eux-mêmes. La montée de la complexité appelle un apprentissage spécifique. L'analyse doit aussi prendre en compte notre environnement en devenir. Celui-ci se caractérise par une mondialisation croissante des économies et des cultures et par une concurrence exacerbée qui s'exerce non seulement entre les firmes, mais entre les pays eux-mêmes. Cette dimension internationale importe doublement par rapport à la formation.

¹ Michel Barabel, Olivier Meier et autre, *Le grand livre de la formation*, Dunod, Paris, 2012, p58.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

D'abord, sur des marchés ou capitaux et technologie sont largement accessibles à tous, les compétences deviennent un facteur de différenciation et de création ; c'est-à-dire un enjeu majeur de rentabilité et, surtout, de compétitivité. Ensuite, la progressive libre circulation des personnes et donc des compétences induit des stratégies de gestion des ressources humaines nouvelles : celles-ci mettent en balance l'intensité capitaliste des choix industriels, l'appel aux différents marchés de l'emploi et les politiques éducatives. Ainsi, les stratégies de développement des entreprises ou des branches acquièrent de plus en plus une dimension humaine et par là même éthique.

Ces stratégies nous obligent à prendre en compte un troisième registre. Elles impliquent en effet des restructurations complètes de secteurs économiques ; elles provoquent d'importants déplacements de populations ; elles rendent caduques des compétences. A l'échelon régional comme au plan national, de tels changements posent le problème de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, nous confrontent aux défis de l'immigration et des intégrations culturelles multiples ; ils accélèrent, au moins à court terme, la montée du chômage, l'apparition des marginaux, voire d'exclus. C'est à l'échelon des autorités économiques et politiques, locales et nationales, que doivent alors s'élaborer des stratégies éducatives, palliatives ou préventives, susceptibles, de contribuer, pour leur part, à traiter ces problèmes. D'où un rôle régulateur dévolu à la formation : réduire les inégalités, aider les jeunes en difficulté, faciliter la réinsertion de l'ensemble des demandeurs d'emploi et donner une nouvelle chance aux plus défavorisés, font désormais partie de ses missions permanentes.

Faire appel à la formation comme susceptible d'être utile dans ces différentes situations suppose que les décideurs y croient et soient capables d'un raisonnement véritablement global. Les études véritables de projet de formation possible si le développement des ressources humaines n'est pas reconnu comme une fonction stratégique d'anticipation à moyen ou long terme ; il n'y a pas de véritable projet de formation si les décideurs n'ont pas de projets et d'objectifs de développement. Encore faut-il que les dispositifs de formation et leurs responsables soient eux-mêmes crédibles et capables de jouer les rôles qui leur sont proposés ou qu'ils se définissent. Or, si l'on a tant besoin d'échanger sur la formation des adultes aujourd'hui, c'est peut-être aussi parce qu'elle est elle-même en pleine mutation.

2-3-6-2 Description du dispositif

La formation professionnelle s'insère dans les conventions, accords et textes législatifs. La loi du 5 mai 2004, dans le prolongement de celle de 1971 et de l'accord National Interprofessionnel de septembre 2003, crée l'obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi. Il participe en acte au développement de leurs compétences. Le plan de formation de l'entreprise doit donc envisager trois types d'action :

- L'adaptation au poste de travail (formation sur le temps de travail et rémunéré).
- L'évolution de l'emploi ou son maintien (formation sur le temps de travail et rémunéré).
- Le développement des compétences (formation qui peut se dérouler sur le temps de travail et rémunéré, qui peut se dérouler hors du temps de travail dans la limite de 80h annuelles rémunérées à 50 %).
- ***Les acteurs***
 - Tout d'abord, la personne elle-même. Principal acteur de son devenir professionnel et du développement de ses compétences par la formation (employabilité) qui doit s'informer, analyser, choisir, proposer...

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

- Ensuite, le manager responsable du développement des compétences individuelles et collectives dans son unité, son équipe. Il doit mener les entretiens d'appréciation et de développement professionnel, conseiller les collaborateurs quant aux choix des formations, décider.
- Les fonctions ressources humaines/ formation qui donnent le sens et les moyens pour préparer et adapter les compétences individuelles et collectives aux évolutions des emplois qui garantit et donne lisibilité.

2-3-7 Les mises en situation professionnelles et professionnalisantes

On présente Les mise en situation comme suit :¹

2-3-7-1 Définition

Démarche qui consiste à placer un individu dans une situation de travail réelle, inconnue de lui auparavant, et pour laquelle il possède tout ou partie des savoirs nécessaires à sa bonne exécution.

La mise en situation est une condition indispensable pour transformer les savoirs théoriques en compétences opérationnelles. Elle prend toute son importance dans les dispositifs de formation initiale de type apprentissage ou alternance. Dans ce cadre elle n'est pas seulement une occasion de transformer la théorie en pratique (approche déductive) mais aussi de compléter les acquis théoriques en construisant des savoirs d'action (approche inductive de la pratique au savoir).

2-3-7-2 Description du dispositif

1^{ère} étape : La distinction entre mise en situation professionnelle et mise en situation professionnalisante est essentielle pour prévenir les dangers évoqués plus haut :

- ***Une situation professionnelle*** est la « situation brute » à laquelle l'individu est confronté au moment où elle se présente dans sa complexité naturelle. Il en assume pleinement les enjeux et les risques. le but en est l'atteint du résultat.
- ***Une situation « professionnalisante »*** est une situation aménagée pour être formative par réduction de la complexité, choix du moment pertinent dans le processus d'apprentissage, prévention des risques, information des autres acteurs. Elle nécessite donc une construction spécifique et un « médiateur » (hiérarchique ou tuteur).

Pour qu'elle soit réellement formative et productive, on ne préconisera une mise situation professionnelle que si la personne concernée dispose :

- Des savoirs opérationnels minimums directement associés à la réalisation de la tâche ou de l'activité.
- Des ressources personnelles nécessaires à l'affrontement de la situation.
- D'une confiance suffisante dans ses résultats.

2^{ème} étape : La construction de situations professionnalisantes

- Définir les objectifs de formation et pédagogiques à atteindre.
- Choisir la situation professionnelle répondant le mieux à ces objectifs.
- Examiner les opportunités de terrain correspondantes.
- Associer les acteurs concernés.
- Procéder à un débriefing et un renforcement systématique après mise en situation.

¹ André Guitte, Op.cit, p-p 59-61.

▪ Les acteurs

- Des individus disposant des savoirs théoriques et destinés à mettre en œuvre compétences dans le cadre d'un métier identifié.
- Un tuteur disponible et compétent.
- Un hiérarchique pour définir les attendus et évaluer les résultats.

2-3-8 Le tutorat

Le tutorat est présenté comme suit :¹

2-3-8-1 Définition

Accompagnement individualisé, en situation de travail, centré sur l'acquisition et/ou la mise en œuvre des pratiques professionnelles nécessaire à l'exercice d'un métier et à la maîtrise d'un poste.

Le tutorat est recommandé, après une formation ou dans le cadre d'une formation en alternance, ou encore en accompagnement d'un recrutement interne ou externe pour :

- Faciliter une mise en activité des personnes, rapide et efficace, en intégrant les caractéristiques de l'environnement professionnel et de la situation de travail.
- Garantir le transfert de pratiques professionnelles reconnues.
- Développer des relations de travail centrées sur la coopération et le professionnalisme.

Le tutorat ne se confond pas avec le « compagnonnage » ou la « formation sur le tas » car il n'a pas pour fondement la modélisation à partir des pratiques d'un pair référent ou l'immersion empirique dans la situation. A en effet pour mission d'assurer la médiation entre la situation de travail et le débutant qui s'y confronte, il doit donc avoir les compétences spécifiques de « tuteur »

Le tutorat nécessite :

- La mobilisation de moyens spécifique ;
- Un temps particulier et programmé entre « tuteur » et « tuteur », distinct du temps de production effective.

2-3-8-2 Description de l'intervention

1^{ère} étape : Préparation de l'intervention

- Identifier les pratiques professionnelles visées en s'appuyant toutes les fois où cela est possible sur un référentiel préétabli.
- Identifier les objectifs du tutorat en fonction des expériences, savoirs et caractéristiques personnelles du (des) tuteur(s).
- Organiser la progression pédagogique selon une complexité croissante (et non selon le calendrier des activités professionnelles).
- Organiser les conditions de mise en œuvre du tutorat, choisir et former le tuteur, définir les rôles des différents acteurs et les modalités de gestion des interfaces.

2^{ème} étape : Réaliser le tutorat

- Découverte de l'environnement.
- Mise en situation, expérimentation, démonstration, entraînement.
- Construction ou renforcement des savoirs procéduraux.
- Régulation et validation des progrès réalisés.

¹ Jean-Guy Millet, Op.cit, p-p 243-245.

3^{ème} étape : Évaluations de l'action de tutorat

- Évaluation pluripartite de l'atteinte des objectifs du tutorat.
- Évaluation du fonctionnement du dispositif.
- **Les acteurs**
 - la (les) personne(s) « tuteuré(e)s ».
 - de(s) tuteur(s), formés au tutorat et informés de leur rôle.
 - Les prestataires de formation (internes ou externes).
 - Le responsable hiérarchique, les responsables ressources humaines.

2-4 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

C'est l'outil qui permet d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel. Le référentiel de compétences était auparavant englobé dans la partie qualitative de la GPEC, il est devenu depuis quelques années un enjeu stratégique à part entière.

Figure (1.8) : Les démarches de GPEC.



Source : Cécile Dejoux, Gestion des compétences et GPEC, Dunod Paris, Sans année, p11.

2-4-1 Définitions

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences) »¹

La GPEC s'appuie sur la notion d'emploi-type qui se définit à son tour selon quatre axes, à savoir :

- la technicité : techniques spécifiques mises en œuvre dans l'emploi ;
- l'information : informations provenant à l'emploi et traitement ;
- la relation-communication : univers relationnel de l'emploi ; un dispositif Lancet
- la contribution économique : valeur ajoutée de l'emploi.

2-4-2 Les Principes de la GPEC

Les principes clés de GPEC s'articulent autour des axes suivants, soulignés par l'Anact (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :²

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs : salariés, direction, IRP, (instance représentatives du personnel) ;
- Un dispositif concerté, voire négocié : la démarche peut donner lieu à un accord avec les partenaires sociaux ;
- Un dispositif d'anticipation avant tout, il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme

¹ Cécile Dejoux, Gestion des compétences et GPEC, Dunod Paris, Sans année, p11.

² Idem, p88.

Chapitre 01 : Cadre théorique de la GRH et de la gestion des compétences

- Un dispositif à distinguer du PSE (plan social d'entreprise) : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences alors que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu éviter.

2-4-3 Les étapes clef de la GPEC

Les étapes clef de la GPEC sont :¹

- Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans
- Élaborer une stratégie organisationnelle sur la période
- Identifier les métiers indispensables
- Définir les fonctions et les emplois
- Établir les référentiels de compétences
- Analyser les écarts
- Établir les réseaux de mobilité interne
- Réaliser des simulations
- Établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences

2-4-4 Les conditions et les intérêts d'une GPEC réussie

Les conditions et les intérêts d'une GPEC réussie sont :²

2-4-4-1 Les conditions d'une GPEC réussie

- ***Une vision stratégique juste et éclairée*** : la ***GPEC*** ne peut résulter de l'initiative isolée du DRH. Elle doit découler de la volonté des dirigeants d'anticiper les évolutions stratégiques, technologique et humaines de leurs entreprises.
- ***Concertation avec les partenaires sociaux*** : la ***GPEC*** est facilitée lorsqu'elle est mise en place en collaboration avec les différents acteurs de l'entreprise, et notamment les partenaires sociaux.
- ***Acceptation de la démarche par les salariés de l'entreprise*** : la ***GPEC*** doit être comprise et portée par les membres de l'entreprise.

2-4-4-2 Les intérêts de la GPEC

- analyse de l'existant ;
- rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise ;
- Cohérence des mesures d'ajustement.

¹ F.Kerlan, *Guide de la GPEC*, Dunod, Paris, 2004, p50.

² Elisabeth le cœur, *Op.cit*, p93.

Conclusion

La Gestion des Ressources Humaines peut donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et constitue une importante réserve de valeur pour celle-ci. Ses ressources lui permettent, en effet, d'être compétitive et sont à la base de la compétence de l'organisation.

La GRH joue un rôle essentiel et participe à la stratégie de l'entreprise car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances et favorise ainsi les innovations managériales propres à l'entreprise.

Dans des contextes de plus en plus complexes et un environnement changeant, l'amélioration et le développement des compétences individuelles et collectives, devient un élément important de la performance globale des entreprises. La gestion des compétences crée de la valeur dans la mesure où les salariés se développent professionnellement et développent leur employabilité.

La gestion des compétences et des connaissances constitue un renouveau de création de valeur en Gestion des Ressources humaines.

***Chapitre 02 : La contribution de la
gestion des compétences pour
l'accroissement de la productivité de
l'entreprise***

Section 01 : Les fondements de la productivité

Section 02 : La relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences

Introduction

En principe, la productivité est un indicateur plutôt simple. Elle décrit la relation entre la production et les facteurs nécessaires pour l'obtenir. L'accroissement de la productivité réduit les coûts de production et accroît le rendement de l'investissement, qui se traduit pour partie en augmentation des recettes pour les entrepreneurs et les investisseurs, et pour partie en augmentation de salaires.

La qualité de la main-d'œuvre joue un rôle primordial dans l'évolution de la productivité. Le développement des compétences constitue également un moteur de croissance de la productivité par des travailleurs plus qualifiés favorisent l'innovation et la production de la main-d'œuvre pour améliorer nouvelles technologies. Ils sont également nécessaires à l'implantation de la productivité ces dernières dans les entreprises, et aussi des individus détenant des compétences plus élevées ont une propension à les transmettre à leur entourage, contribuant ainsi à accroître la productivité des autres travailleurs

Section 01 : Les fondements de la productivité

Fréquemment évoqué dans l'actualité économique, le concept de productivité demeure une notion complexe et son implication dans l'économie ainsi que ses effets sur la population peuvent être mal compris. Souvent mal perçue, on oublie qu'une amélioration de la productivité n'est pas uniquement une fin, c'est également un moyen dont dispose la société pour améliorer sa prospérité économique et donner une meilleure qualité de vie à sa population.

1-1 Définition de la productivité

1-1-1 Introduction à la notion de productivité

La production se définit comme le rapport entre ce qui est produit et ou plusieurs des facteurs de production employés pour l'obtenir (temps, énergie, argent...).

On pourra donc parler de productivité du travail, du capital, des investissements, des matières premières.

En production plus précisément, on pourra parler globalement d'un nombre de produits fabriqués par heure de travail pour une usine, ou bien localement comme le rapport entre une quantité de usine, ou bien localement comme le rapport entre une quantité de matière première réellement consommée divisée par une quantité de matière première prévue sur une machine donnée.

Cette productivité physique permet des comparaisons entre deux usines ou deux machines ou bien sur une même usine ou une même machine au cours du temps.¹

On peut dire donc, que la productivité est relative à deux grandeurs.²

- l'efficacité, relative à l'intelligence investie pendant le temps travaillé (qu'ai-je réalisé ?), se mesure par exemple par un nombre de produits finis par heure.
- le rendement, relatif à l'énergie investie pendant le temps travaillé (comment ai-je travaillé ?), se mesure par exemple par un rendement matière.

Il est à noter dans le même contexte que l'efficacité est le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés, alors que le rendement est le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés.

La productivité en matière de « valeur » peut être traduite comme :

- augmenter la productivité consiste donc à la fois à augmenter le rendement ce qui peut s'obtenir par le progrès technique ou l'amélioration de l'organisation, mais aussi à augmenter l'efficacité, c'est-à-dire à privilégier la création de valeur, avec encore plusieurs voies possibles ; améliorer la qualité de la production (diminuer les défautueux) ou supprimer les gaspillages (actions d'analyse de valeur du processus).
- Vis-à-vis de l'aspect humain, la notion de « rendement » a historiquement moins « bonne presse » que la notion « d'efficacité ». en effet derrière l'une se cache une certaine « exploitation de l'homme par l'homme » qui sépare encore les acteurs de l'entreprise, alors que derrière l'autre se profile la valeur pour le client, qui est une notion beaucoup plus motivante et unifiant.

¹Florence Gillet-Goinard, Laurent Maimi, Toute la fonction production : savoirs, savoir-faire, savoir-être, Dunod, Paris, 2007, p200.

² Idem, p200.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

- Par ailleurs le rendement recherché ailleurs que sur le « chemin critique » d'un processus peut être contreproductif.

1-1-2 La différence entre la production et la productivité

La production est le processus consistant à créer, cultiver, fabriquer ou améliorer des biens et des services. Le terme désigne également la quantité produite.¹

La productivité sert à mesurer l'efficacité ou la vitesse de production. Il s'agit, par exemple, du nombre de biens produits par unité d'entrant (comme la main d'œuvre, les machines et le capital).²

1-2 L'importance de l'évolution de productivité

L'évolution de la productivité a une grande importance dans plusieurs domaines, et cela est montré comme :

1-2-1 Le lien entre la productivité et le niveau de vie

L'augmentation de la productivité est un élément déterminant de la progression du niveau de vie d'un pays ou d'une région. À long terme, elle constitue la principale source de croissance économique. L'indicateur le plus souvent employé pour rendre compte de l'évolution de la productivité d'un pays est le produit intérieur brut (PIB) réel par heure travaillée.

La mesure habituellement retenue pour évaluer l'évolution du niveau de vie comporte une différence importante par rapport à celle utilisée pour évaluer la productivité. En effet, le nombre d'heures travaillées est remplacé par le nombre d'habitants du pays ou de la région concernés. Cet indicateur informe sur les changements survenus dans le niveau global de richesse d'une population, incluant les individus qui ne travaillent pas.

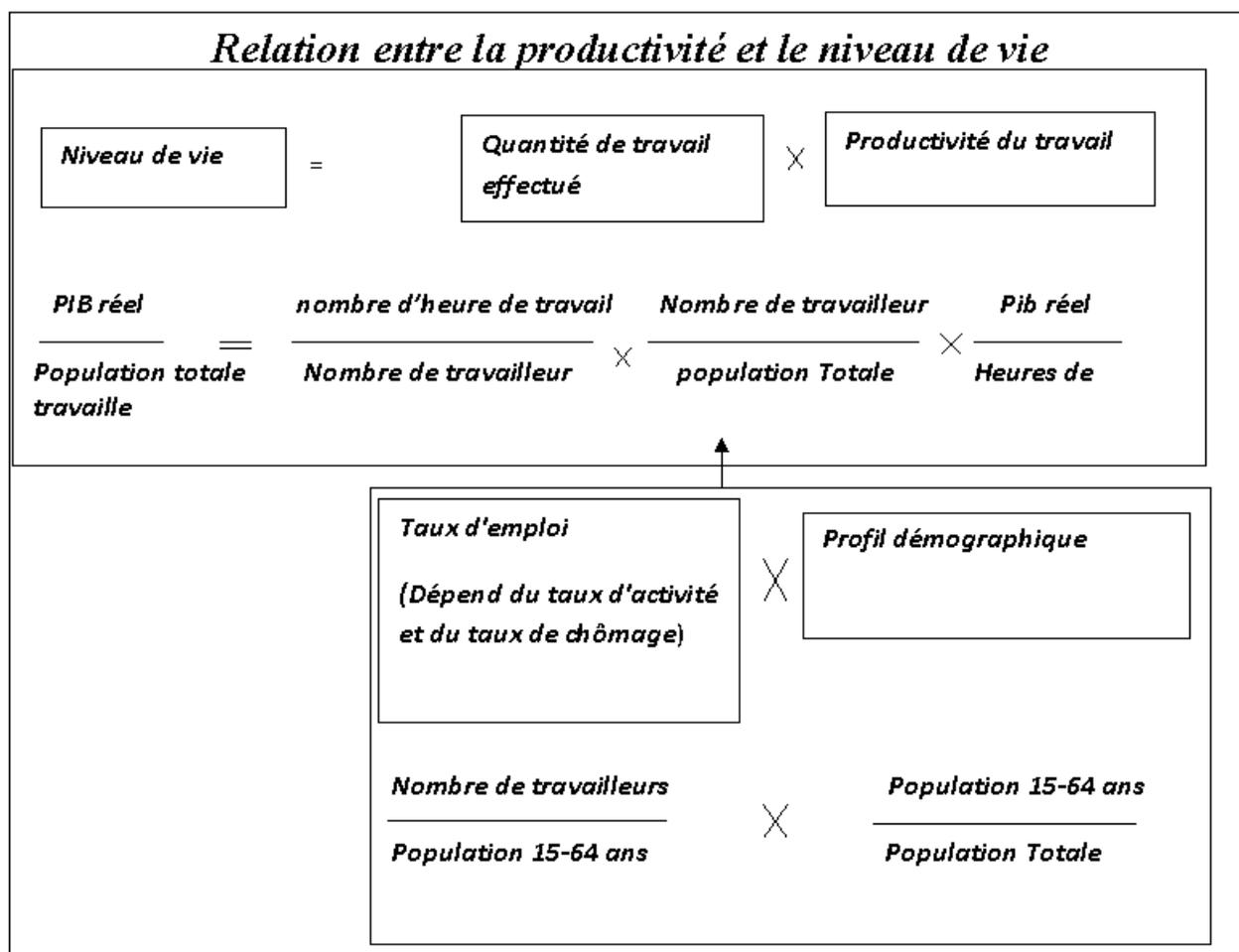
Le lien entre la productivité et le niveau de vie est fonction de trois éléments, soit le nombre d'heures travaillées annuellement par individu, la proportion que ces personnes représentent au sein de la population en âge de travailler (le taux d'emploi) et l'importance de cette dernière par rapport à la population totale (le profil démographique). Ces trois variables contribuent à la quantité de travail accomplie, alors que la productivité concerne plutôt l'efficacité avec laquelle ce travail est effectué. En fait, la seule façon d'améliorer le niveau de vie d'un pays consiste à inciter sa population à travailler davantage et de manière plus efficace.³

¹ Florence Gillet-Goïnard, Op.cit., p201.

² <http://www.greenfacts.org/fr/glossaire/pqrs/production-productivite.htm>, (Consulté le 19/03/2015, 21:14h).

³ Réjean Gamche, *La productivité « définition et enjeux »*, bibliothèque nationale du Québec, 2005, p9.

Figure (2.9) : Les interactions entre ces différentes variables



Sources : Finances Québec (février 2004) et Industrie Canada (site Internet, 30 avril 2004).

La productivité s'avère cependant le seul parmi ces déterminants à pouvoir soutenir une croissance continue à long terme. En effet, la taille de la population, le taux d'emploi et la quantité d'heures travaillées sont susceptibles d'atteindre des limites qui ne peuvent être repoussées continuellement.

En ce qui concerne le taux d'emploi, il ne peut guère dépasser 55% dans les pays développés, entre autres en raison des mesures mises en place pour assurer des revenus aux retraités et aux sans-emploi. Au Canada, il se situe actuellement à 50% et il diminuera à compter de 2010, avec la retraite progressive des «baby-boomers». Il en est de même de la population québécoise dont le taux de croissance aura de la difficulté à se maintenir au même niveau que ceux des autres régions de l'Amérique du Nord au cours des prochaines années.

Entre 1946 et 2001, l'amélioration de la productivité du travail a compté pour 117,2% de l'accroissement du niveau de vie au Canada, compensant ainsi les effets négatifs provenant de la diminution du nombre d'heures travaillées et de l'augmentation du taux de chômage. Ces deux facteurs ont influencé négativement la croissance du PIB par des pourcentages de -35,7% et -3,4% respectivement. À l'inverse, la démographie et le taux d'activité l'ont plutôt favorisée dans des proportions de +8,1%et +14,5%.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

Les hausses de productivité se répercutent sur le niveau de vie par l'intermédiaire des prix et des revenus. D'une part, elles favorisent une baisse des prix, ce qui entraîne une amélioration du pouvoir d'achat et niveau de vie de ceux qui achètent les produits et services concernés. D'autre part, elles permettent aux entreprises de verser des salaires réels plus élevés et de fournir de meilleurs rendements aux actionnaires, sans compromettre leur position concurrentielle.

Sur le plan des politiques publiques, l'augmentation de la productivité peut permettre d'accroître plus facilement les sommes dévolues à différents programmes sociaux, comme les programmes de santé ou l'aide de dernier recours.¹

1-2-2 Le lien entre la productivité et la compétitivité

Afin d'être rentable, un producteur doit pouvoir produire et vendre un bien ou un service en dégageant un bénéfice acceptable. Dans une économie concurrentielle, être compétitif consiste à demeurer rentable lorsque le prix de vente est déterminé par le marché, sans qu'aucun producteur ou groupe de producteurs puisse l'influencer de façon significative. Ceux-ci ne peuvent agir que sur leurs propres coûts afin de demeurer compétitif.

Le lien entre la productivité du travail et la compétitivité d'un établissement ou d'une région se fait par l'intermédiaire du coût unitaire de main-d'œuvre. Celui-ci s'exprime en termes de «masse salariale par unité produite». Puisque la masse salariale provient de la multiplication du taux horaire moyen par le nombre d'heures travaillées, il en découle la relation suivante :²

$$\text{Coût unitaire de main - d'oeuvre} = \frac{\text{Taux de salaire horaire}}{\text{Productivité}}$$

Cette expression fait ressortir le lien inverse qui prévaut entre le coût unitaire de main-d'œuvre et la productivité. Plus cette dernière augmente, plus les coûts unitaires de main-d'œuvre diminuent. Il en résulte que la compétitivité des entreprises s'améliore lorsque leur productivité progresse plus rapidement que celles des autres entreprises concurrentes. À l'inverse, elle se détériore lorsque la productivité s'améliore moins rapidement.

1-2-3 Les liens entre la productivité et l'emploi

Les liens entre la productivité et l'emploi sont les suivants :³

1-2-3-1 Les effets des gains de productivité sur l'emploi

L'impact à long terme de l'augmentation de la productivité sur le niveau d'emploi a donné lieu à plusieurs analyses dont les résultats sont parfois en opposition. Un des points de vue proposés dans ces études est à l'effet que les gains de productivité peuvent entraîner une «destruction massive» des emplois, en réaction aux progrès technologiques qui ont eu tendance à s'accélérer au cours des dernières décennies. L'automatisation aurait donc comme principale conséquence une réduction des besoins en main-d'œuvre. Une deuxième perspective avance plutôt qu'une croissance plus rapide de la productivité peut entraîner une augmentation du revenu réel des travailleurs, ce qui favorise une hausse de la demande, qui génère à son tour une augmentation de la production et de l'emploi.

¹ Réjen Gamche, Op.cit, p-p 10-13.

² François Blondel, *Gestion de la production*, 4^e édition, Dunod, Paris, 2005, p184.

³ Réjen Gamche, Op.cit, p14.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

1-2-3-2 Les gains de productivité peuvent entraîner une plus grande disponibilité de main-d'œuvre, diminuant ainsi l'intérêt pour l'innovation

En se basant sur des données européennes et américaines, Paul Romer, de l'Université Stanford, soutient que les comportements observés dans ces régions prouvent l'existence d'un compromis entre la croissance de l'emploi à long terme et celle de la productivité. Romer croit, entre autres, que les pertes d'emplois à court terme résultant des gains de productivité se traduiront éventuellement par une plus grande disponibilité de main-d'œuvre et une croissance moins élevée des salaires. Ce bassin de main-d'œuvre deviendra ainsi plus attrayant et réduira l'intérêt pour l'innovation et les gains de productivité. Un nouvel équilibre sera alors atteint, où le nombre de travailleurs requis pour effectuer les mêmes tâches sera dorénavant moins élevé qu'auparavant, mais sans avoir entraîné une «destruction massive» des emplois. Il en résultera des conditions favorables à la croissance économique à long terme. Lorsque l'économie tendra à nouveau vers le plein emploi et que les salaires augmenteront à un rythme plus rapide, les gains de productivité redeviendront nécessaires pour freiner la hausse des coûts de production.

1-2-3-3 Les exportateurs doivent accroître leur productivité au même rythme que leurs concurrents

Au niveau microéconomique, le comportement des entreprises varie selon le degré de concurrence auquel elles sont soumises. Ainsi, les producteurs exposés à une concurrence internationale sans restrictions commerciales doivent accroître leur productivité au même rythme que leurs concurrents, si elles souhaitent maintenir leur niveau de production. Les pertes d'emplois à court terme qui en résultent sont alors considérées comme nécessaires pour assurer la viabilité de l'entreprise.

1-3 les déterminants de la productivité

Les différents éléments affectant la productivité peuvent être regroupés en trois catégories. La première concerne les déterminants économiques. Plusieurs études empiriques ont été réalisées afin d'identifier les variables ayant les impacts les plus grands sur la productivité. Ce volet s'avère le mieux documenté, même si les conclusions obtenues sont parfois divergentes. Le deuxième regroupement vise davantage les déterminants sociaux. Les études portant sur ce sujet sont cependant contestées, particulièrement en ce qui concerne la méthodologie et les résultats. La troisième catégorie porte surtout sur des indicateurs associés au cadre politique et institutionnel. Compte tenu de la complexité des interactions reliant la productivité à ces deux dernières catégories de variables, elles ne seront présentées qu'afin de mieux situer le cadre d'analyse. La figure II, à la page suivante, illustre les interactions entre ces trois groupes.

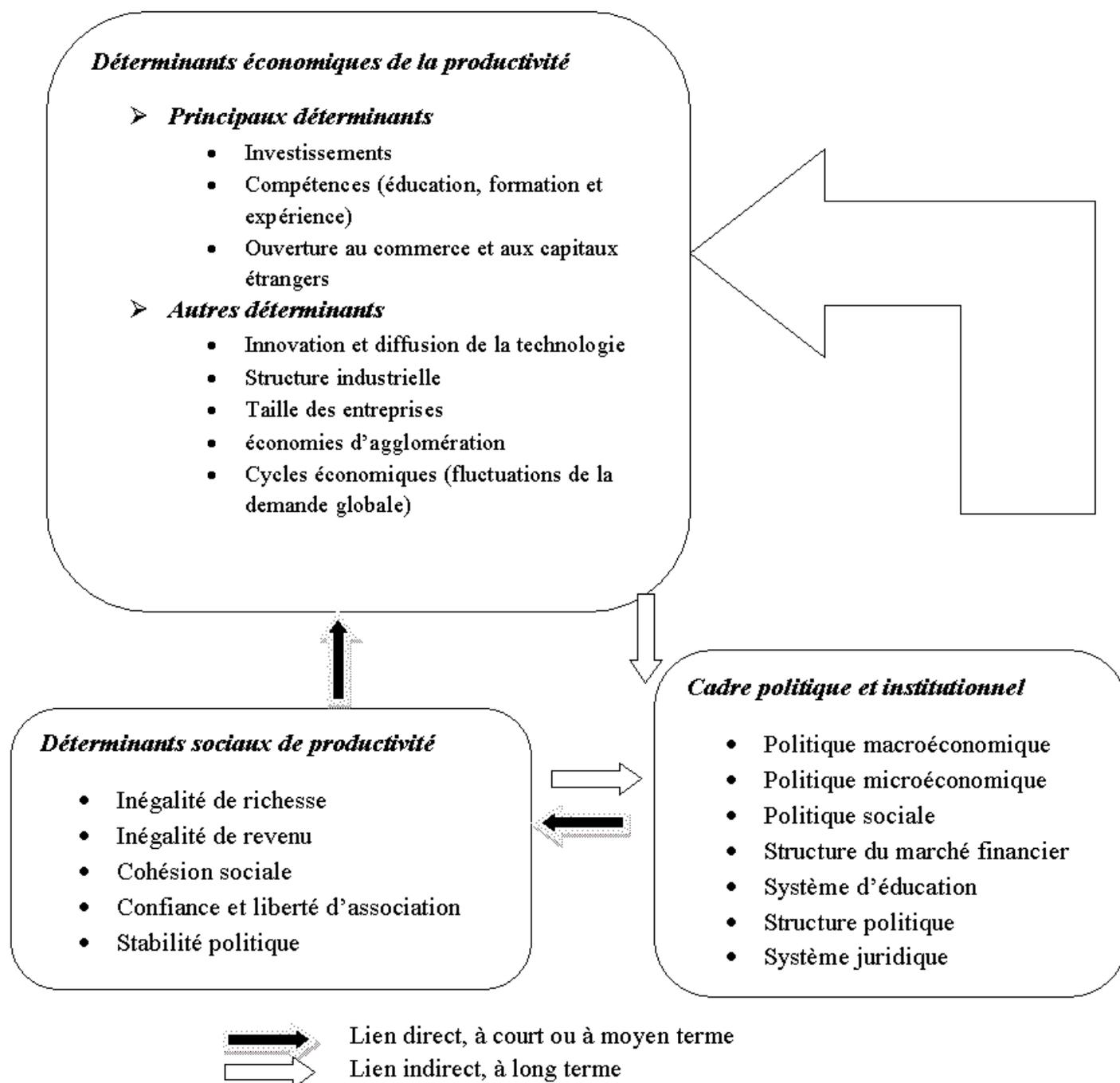
1-3-1 Les déterminants économiques de la productivité

La plupart des études portant sur la productivité font état de trois principaux facteurs économiques exerçant une influence majeure sur sa croissance. Ils font l'objet d'un large consensus parmi les économistes à travers le monde. Ces trois facteurs sont l'investissement en matériel et outillage, le développement des compétences et l'ouverture au commerce et à l'investissement. À ceux-ci viennent s'en ajouter plusieurs autres dont les effets sont souvent indirects et qui suscitent encore des débats quant à l'importance de leur influence sur la croissance de la productivité. Parmi ces éléments, mentionnons l'innovation et la diffusion de

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

la technologie, le développement de nouveaux produits, la taille et la concentration spatiale des industries, l'infrastructure publique et les cycles économiques.¹

Figure (2.10) : Les déterminants économiques de la productivité



Source : ce cadre d'analyse est une adaptation de celui proposé en mai 2002 dans la publication « politique sociale et croissance de la productivité : quels sont les liens ? », par Richard G. Harris, professeur à l'université Simon Fraser.

1-3-1-1 L'investissement en matériel et outillage

La croissance de la productivité affiche habituellement une corrélation élevée avec l'investissement en matériel et outillage (exprimé en proportion du produit intérieur brut).

¹ Kacem Said, *Introduction à la recherche opérationnelle et à la gestion de production*, centre de publication universitaire, Tunis, 2005, p120.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

Cette corrélation tient sur de longues périodes et elle vaut autant pour les pays développés que pour ceux en développement. Environ 80% des changements technologiques se feraient par l'intermédiaire d'investissements en matériel et outillage. Par ailleurs, une étude effectuée par Greenwood, Hercowitz et Krusell en 1997 conclut que 63% de la croissance de la production par travailleur aux États-Unis est attribuable à des progrès techniques, intégrés à des investissements. Ceux-ci constituent donc un canal privilégié pour diffuser les innovations technologiques.¹

1-3-1-2 Le développement des compétences

Le développement des compétences c'est :²

- ***L'importance de la qualité de la main-d'œuvre pour améliorer la productivité***

La qualité de la main-d'œuvre joue également un rôle primordial dans l'évolution de la productivité. Le développement des compétences constitue un moteur de croissance de deux façons. Premièrement, des travailleurs plus qualifiés favorisent l'innovation et la production pour améliorer nouvelles technologies. Ils sont également nécessaires à l'implantation de la productivité ces dernières dans les entreprises. Deuxièmement, les individus détenant des compétences plus élevées ont une propension à les transmettre à leur entourage, contribuant ainsi à accroître la productivité des autres travailleurs.

- ***Taux de fréquentation scolaire***

La formation des travailleurs peut se faire de différentes façons. Tout d'abord, la fréquentation scolaire constitue la base de cet apprentissage

- ***Formation contenu***

La formation continue de la main-d'œuvre dans les entreprises, au moyen de programmes spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des travailleurs, constitue un autre moyen d'améliorer les compétences. Elle permet, entre autres, aux employés d'acquérir les connaissances nécessaires pour maîtriser les nouvelles technologies implantées dans les établissements. Il en est de même pour les gestionnaires qui ont avantage à se maintenir à jour dans des domaines comme l'organisation du travail, le marketing et l'administration.

- ***Expérience des travailleurs***

L'expérience des travailleurs acquise au fil du temps constitue un autre élément qui améliore la qualité de la main-d'œuvre. Combinée à la formation continue, elle représente un atout pour les entreprises, particulièrement en cette période où l'âge moyen de la population active va en augmentant.

- ***Echange d'information***

Enfin, l'échange d'information et le partage des expériences permettent d'accélérer l'apprentissage en fournissant des exemples de situations vécues dans les entreprises. Les moyens de diffusion les plus fréquemment employés sont les revues scientifiques, les colloques et les visites d'établissements.

1-3-1-3 L'ouverture au commerce et à l'investissement

L'ouverture au commerce et à l'investissement :³

- ***L'ouverture des marchés favorise la croissance de la productivité***

¹Réjen Garnche, Op.cit, p19.

²Réjen Garnche, Op.cit, p20.

³Réjen Garnche, Op.cit, p21.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

De nombreuses études font état de l'importance des échanges commerciaux et de la mobilité des capitaux pour hausser la productivité et la croissance économique. Une des plus influentes a été publiée en 1995 par Sachs et Warner. Ces auteurs en arrivent à la conclusion qu'entre 1970 et 1989, les économies ouvertes ont bénéficié d'une croissance plus élevée que les pays restreignant les échanges commerciaux.

▪ ***Ouverture au commerce et meilleure utilisation des ressources***

Plusieurs arguments peuvent être invoqués pour expliquer le lien entre la productivité et l'ouverture au commerce : les faibles barrières commerciales encouragent une meilleure utilisation des ressources. En effet, la théorie économique sur les avantages comparatifs met en évidence les bénéfices découlant de la spécialisation, notamment en ce qui concerne l'amélioration de la productivité

▪ ***Ouverture au commerce et taille de marché***

Pour les pays de petite taille, l'ouverture au commerce permet de profiter d'économies d'échelle en facilitant l'accès à un plus grand nombre de clients. Par ailleurs, les investissements directs étrangers et les échanges commerciaux facilitent l'introduction de nouvelles technologies, favorisent l'apprentissage ainsi que la transmission des connaissances et ils renforcent les compétences. Finalement, les entreprises exportatrices ont tendance à afficher une croissance de la productivité plus élevée que celles évoluant sur le marché local. Elles sont soumises à des pressions concurrentielles plus grandes, ce qui les incite à améliorer continuellement leur productivité.

1-3-2 Les déterminants sociaux de la productivité

La productivité est influencée par certains déterminants sociaux¹. Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs se sont intéressés à la productivité d'un point de vue sociopolitique qui dépasse le cadre économique habituel. Ils se sont interrogés plus particulièrement sur les impacts que pourrait exercer l'environnement social sur son évolution. Les principaux déterminants qui ont été examinés sont les inégalités de revenu et de richesse, le degré de cohésion sociale, la stabilité politique et le climat de confiance entre les groupes sociaux. Peu de chercheurs remettent en question l'influence que peut exercer l'environnement sociopolitique sur la productivité. Le débat réside davantage dans les méthodes à utiliser pour mesurer ces effets, ainsi que dans la nature des liens entre ces variables.

La théorie économique classique suggère que les inégalités de revenus favorisent une croissance de la productivité. Un certain nombre d'études ont porté plus spécifiquement sur les relations de causalité entre la politique sociale, les inégalités de revenus et la croissance économique. Au plan théorique, deux approches conduisant à des résultats opposés ont fait l'objet de publications. Les adeptes de la théorie économique classique considèrent qu'une inégalité des revenus génère une croissance de la productivité, en permettant une plus grande concentration de l'épargne, ce qui favoriserait l'investissement. À l'inverse, la théorie de la croissance endogène considère que les inégalités de revenus réduisent la productivité.

À l'inverse, les tenants de la nouvelle théorie de la croissance (ou théorie de la croissance endogène) considèrent plutôt que les rendements sur l'investissement individuel sont décroissants, ce qui plaide en faveur d'une distribution plus équitable des revenus. En

¹ Kacem Saïd, Op.cit, p125.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

effet, les individus les plus riches seraient progressivement moins portés à maximiser le rendement de leurs investissements, puisqu'ils en voient de moins en moins la nécessité à mesure qu'ils s'enrichissent. Une meilleure répartition de la richesse augmenterait le rendement moyen du capital au niveau de l'ensemble de l'économie. Celui-ci serait mieux utilisé et l'incitation à investir serait plus grande, ce qui ferait croître la productivité.

D'un point de vue empirique, la preuve d'un lien entre la croissance économique et les inégalités de revenus a d'abord été faite par Pearson et Tabellini en 1994. Les résultats obtenus indiquent un effet négatif et significatif de l'inégalité sur la croissance économique et la productivité. Ainsi, plus les inégalités sont grandes, moins la croissance sera forte. Un certain nombre d'études sont arrivées à des résultats semblables.

1-3-3 Le cadre politique et institutionnel

Les politiques gouvernementales sont aussi susceptibles d'exercer des effets à moyen et long termes sur la croissance de la productivité, particulièrement par l'intermédiaire des répercussions qu'elles peuvent engendrer sur ses déterminants économiques et sociaux. Ainsi, les politiques macroéconomique et microéconomique, la politique sociale, la structure des marchés financiers, le système d'éducation, le système juridique et la structure politique sont tous des éléments qui ont été retenus dans le cadre conceptuel pour analyser la productivité.

Le principe qui justifie cet intérêt prend appui sur le fait que les programmes sociaux peuvent faciliter l'ajustement économique et ainsi favoriser la croissance. C'est le cas, notamment, du programme d'assurance-emploi. Les politiques d'éducation, ainsi que celles visant à améliorer la santé et la sécurité des travailleurs, peuvent aussi contribuer à hausser la productivité.

L'un des principaux problèmes auxquels ont été confrontés les chercheurs qui examinent la relation causale entre les politiques et la croissance est la période de temps requise pour que leurs effets se répercutent sur l'économie. Une réforme du système d'éducation ne peut modifier le stock de capital humain que plusieurs années après son implantation. Par ailleurs, l'élaboration d'indicateurs pour en mesurer les effets ne fait pas toujours l'unanimité. La recherche d'une régularité empirique permettant de relier la croissance économique à la politique sociale est à peu près inexistante.

Dans ce contexte, nous pouvons résumer quelques impacts de politiques sur la productivité comme suit :¹

1-3-3-1 L'impact des politiques macroéconomiques sur l'évolution de la productivité

Au niveau macroéconomique, de nombreux économistes ont, depuis longtemps, considéré qu'une faible demande globale de produits et services était une cause possible de variation de la productivité. La nécessité pour les entreprises de procéder continuellement à l'embauche et à la mise à pied de travailleurs entraîne des périodes d'ajustement qui freinent les gains de productivité. S'il existe effectivement un lien causal entre la demande globale et la croissance de la productivité à long terme, celui-ci pourrait être un facteur important dans l'explication et la solution de certains des problèmes de productivité. Les économistes ne s'entendent pas tous sur les conditions macroéconomiques propices à la croissance de la productivité. Certains préconisent des budgets équilibrés, une réduction de la dette publique et une politique monétaire non inflationniste pour favoriser les investissements, grâce à de

¹ Kacem Saïd, Op.cit, p-p 126-127.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

faibles taux d'intérêt et d'imposition. D'autres optent plutôt pour des politiques axées sur la demande afin d'accroître les dépenses de consommation, qui ont un effet multiplicateur sur la production et l'emploi. Peu importe les solutions envisagées, il subsiste encore de profondes divergences d'opinions sur l'efficacité que peuvent avoir les politiques de stabilisation économique.

1-3-3-2 Impact des taux de change sur la productivité

Par ailleurs, les fluctuations du taux de change au cours des 25 dernières années ont également suscité des débats quant à ses effets sur l'évolution de la productivité. Une monnaie qui perd de la valeur peut faire en sorte que les entreprises manufacturières nationales reportent des améliorations à leurs équipements, puisqu'elles ressentent moins les pressions concurrentielles provenant des producteurs d'autres pays. En effet, la dépréciation de la monnaie locale peut leur permettre d'absorber des diminutions de prix en devise étrangère, tout en conservant les mêmes revenus en monnaie locale. Les tentatives pour mesurer l'importance du lien entre le taux de change et les variations de productivité ne sont toutefois pas concluantes.

1-4 Aperçu des mesures de productivité

Les mesures de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique. Il existe toutefois un grand nombre de méthodes pour effectuer ces mesures.

1-4-1 Les objectifs assignés à ces mesures

Les objectifs assignés à ces mesures sont notamment les suivants :¹

1-4-1-1 Technologie

On affirme souvent que la mesure de la croissance de la productivité sert à rendre compte de l'évolution technique. Par technologie, on entend « les moyens connus au moment considéré pour transformer des ressources en produits réclamés par l'économie ». La technologie peut soit être incorporelle (plans techniques, résultats scientifiques, nouvelles techniques d'organisation) soit prendre la forme de produits nouveaux (progrès de la conception et de la qualité de nouvelles générations de biens d'équipement et de facteurs intermédiaires). Bien que les mesures de productivité soient fréquemment – explicitement ou implicitement – associées à l'évolution technique, il n'y a pas de relation simple et directe entre ces deux aspects.

1-4-1-2 Efficience

Chercher à déterminer les évolutions de l'efficience n'est pas la même chose, conceptuellement, qu'identifier l'évolution technique. L'efficience totale, au sens technique, signifie qu'un processus de production a atteint le volume maximal qu'il est matériellement possible de produire compte tenu du niveau technologique au moment considéré et d'un volume de facteurs fixe. Les progrès de l'efficience technique (ou gains d'efficience) tendent donc vers des « pratiques exemplaires », ou vers l'élimination des facteurs d'inefficacité technique ou organisationnelle. Cependant, toutes les formes d'efficience technique ne sont pas forcément économiquement rationnelles. C'est ici qu'intervient la notion d'efficience al locative, qui suppose, de la part de l'entreprise, un comportement cherchant à maximiser

¹ Enrico Giovannini, Mesurer la productivité « Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie », OCDE, Paris, 2001, p11.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

ses bénéfiques. Il faut noter que, lorsque la mesure de la productivité s'effectue au niveau des branches d'activité, les gains d'efficacité observés peuvent être dus soit à une meilleure efficacité dans les différents établissements qui composent la branche d'activité considérée, soit à une réorganisation de la production en faveur d'établissements plus efficaces.

1-4-1-3 Économies de coûts réels

Il s'agit d'une manière pragmatique de décrire l'essence de l'évolution mesurée de la productivité. Bien qu'il soit conceptuellement possible d'isoler différents types d'évolutions de l'efficacité, d'évolution technique et d'économies d'échelle, cette tâche demeure difficile en pratique. En effet, la productivité se mesure généralement de manière résiduelle, et le résidu en question comprend non seulement les aspects que nous venons de mentionner, mais aussi les changements dans l'utilisation des capacités, l'apprentissage par l'expérience et les erreurs de mesure de toutes natures. Harberger (1998) a rappelé qu'il existait une multitude de sources alimentant la croissance de la productivité, et a proposé à cet égard l'appellation « économies de coûts réels ». Dans ce sens, la mesure de la productivité dans la pratique pourrait être considérée comme une tentative d'identifier les économies de coûts réels dans le cadre de la production.

1-4-1-4 Comparaison des processus de production

En économie des entreprises, comparer des mesures de productivité portant sur différents processus de production peut contribuer à identifier les facteurs d'inefficacité. Ces mesures sont, dans la plupart des cas, exprimées en unités matérielles (automobiles par jour, passagers par kilomètre) et très spécifiques. Cette approche permet des comparaisons entre établissements ou entreprises, mais présente un inconvénient : elle aboutit à des mesures de productivité qui sont difficiles à combiner ou à agréger.

1-4-1-5 Niveaux de vie

Mesurer la productivité est un élément essentiel pour évaluer les niveaux de vie. Le simple exemple du revenu par habitant, qui est probablement la mesure la plus courante des niveaux de vie, le confirmera : dans une économie, cet indicateur varie directement en fonction d'une des mesures de la productivité du travail, à savoir la valeur ajoutée par heure travaillée. Mesurer la productivité du travail aide, en ce sens, à comprendre l'évolution des niveaux de vie. Autre exemple : la tendance à long terme à l'œuvre dans la productivité multifactorielle (PMF). Cet indicateur est utile pour évaluer la capacité productive sous-jacente d'une économie (la « production potentielle »), qui constitue elle-même une mesure importante des possibilités de croissance des économies et des pressions inflationnistes.

1-4-2 Principaux types de mesures de productivité

Les mesures de productivité sont légion, le choix dépendant de l'objectif fixé et, bien souvent, des données disponibles. Globalement, on distingue les mesures de productivité unifactorielle (mettant en relation une mesure de la production et un seul facteur) et multifactorielle (où l'on rapporte une mesure de la production à plusieurs facteurs).

Dans une autre distinction, spécialement intéressante au niveau des branches ou des entreprises, on trouve les mesures de productivité rapportant la production brute à un ou plusieurs facteurs et celles où l'appréhension des mouvements de la production repose sur la valeur ajoutée.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

Le tableau 8 énumère les principales mesures de productivité à la lumière de ces critères. Cette liste est incomplète, car les mesures de productivité unifactorielle peuvent aussi être définies par rapport aux facteurs intermédiaires et la productivité multifactorielle travail-capital peut en principe être évaluée à partir de la production brute. Néanmoins, par souci de simplicité, ce tableau se limite aux indicateurs les plus répandus, c'est-à-dire aux mesures respectives de productivité du travail et du capital, ainsi qu'aux mesures multifactorielles (PMF), qu'il s'agisse de PMF capital-travail en termes de valeur ajoutée ou de capital-travail-énergie-matières-services (généralement abrégé par l'acronyme anglais KLEMS) en termes de production brute. Parmi ces statistiques, c'est celle de la productivité du travail en valeur ajoutée qui est la plus fréquente, suivie des productivités multifactorielle capital-travail et KLEMS.¹

Tableau (2.8) : Aperçu des principales mesures de productivité

Type de mesure de la production	Type de mesure des facteurs de production			
	Travail	Capital	Capital et travail	Capital, travail et facteurs intermédiaires (énergie, matières et services)
Production Brute	Productivité du travail (en production brute)	Productivité du capital (en production brute)	Productivité multifactorielle capital-travail (en production brute)	Productivité multifactorielle KLEMS
Valeur Ajoutée	Productivité du travail (en valeur ajoutée)	Productivité du capital (en valeur ajoutée)	Productivité multifactorielle capital-travail (en valeur ajoutée)	-
	Mesures de productivité unie factorielle		Mesures de productivité multifactorielle (PMF)	

Source : Enrico Giovannini, *Mesurer la productivité* « Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie, OCDE, Paris, 2001, p12.

Ces indicateurs ne sont pas indépendants les uns des autres. Ainsi, il est possible d'identifier divers facteurs déterminant la croissance de la productivité du travail, dont le taux de variation de la PMF. On peut établir ces liens, ainsi que d'autres, entre les mesures de productivité en s'aidant de la théorie économique de la production.

Une fois les mesures de productivité conceptualisées à partir de la théorie économique, il existe plusieurs manières de procéder à leur application empirique. D'un point de vue

¹ Enrico Giovannini, Op.cit, p12.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

méthodologique général, on peut distinguer les approches paramétriques et non paramétriques. Dans le premier cas, on applique des techniques économétriques pour estimer les paramètres d'une fonction de production et obtenir ainsi des mesures directes de la croissance de la productivité. Dans le second, on a recours aux propriétés d'une fonction de production et aux résultats de la théorie économique de la production pour identifier des mesures empiriques aptes à fournir une approximation satisfaisante de l'indice « véritable », inconnu mais défini économiquement. Parmi les techniques non paramétriques, l'une des plus notables est la mesure de la productivité selon la comptabilité de la croissance.

1-4-3 les mesures les plus courantes de la productivité

Dans ce qui suit, nous allons examiner les cinq mesures les plus courantes de la productivité. Elles en présentent les principaux avantages et inconvénients, ainsi qu'une brève interprétation :¹

Tableau (2.9) : Les cinq mesures de la productivité

	Productivité du travail en termes de production brute
Définition	<u>Indice de quantité de la production brut</u> <u>Indice de quantité du facteur travail</u>
Interprétation	<p>Renseigne sur le profil temporel de l'utilisation productive du travail en vue de générer une production brute. L'évolution de la productivité du travail reflète l'influence conjointe de variations concernant le capital, les facteurs intermédiaires, ainsi que les changements touchant la technique, l'organisation et l'efficacité à l'intérieur des entreprises et entre elles et, enfin, l'influence des économies d'échelle, de la variation des taux d'utilisation des capacités et des erreurs de mesure.</p> <p>La productivité du travail ne reflète que partiellement celle exprimée en termes de capacités personnelles des travailleurs ou d'intensité des efforts accomplis par ces derniers. Comme il est indiqué plus haut, le rapport entre la production et le facteur travail dépend pour une large part de la présence d'autres facteurs.</p> <p>Lorsqu'elle est mesurée sous la forme d'une production brute par unité de facteur travail, la croissance de la productivité du travail dépend également de l'évolution du rapport des facteurs intermédiaires au facteur travail. Ainsi, le recours à la sous-traitance revient à remplacer des facteurs primaires, parmi lesquels le travail, par des facteurs intermédiaires. La productivité du travail en production brute augmente alors du fait de cette sous-traitance. Elle diminue en revanche lorsque la production en interne remplace les achats de facteurs intermédiaires. De toute évidence, cela ne traduit ni une modification des caractéristiques individuelles du personnel ni forcément un changement sur le plan de la technologie ou de l'efficacité. Même s'il faut normalement s'attendre à ce que la</p>

¹ Enrico Giovannini, *Op.cit.*, p-p 13-17.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

	<p>substitution d'un facteur à un autre entraîne un certain gain d'efficacité, ce phénomène ne peut pas être mis au jour par l'évolution mesurée de la productivité du travail. Il faut, pour cela, recourir à des mesures multifactorielles parce qu'elles reflètent les effets combinés de variations touchant le facteur capital, les facteurs intermédiaires et la productivité dans son ensemble, les mesures de la productivité du travail ne laissent de côté aucun des effets directs de l'évolution technique, qu'ils soient corporels ou incorporels. Les premiers (effets corporels) se manifestent par l'intermédiaire des biens d'équipement et des facteurs intermédiaires. Les seconds (effets incorporels) accroissent généralement les possibilités de production pour un ensemble de facteurs donné. Les uns comme les autres affectent donc la productivité du travail.</p>
Finalité	<p>La productivité du travail en production brute rend compte des besoins de travail par unité de production (matérielle). Elle reflète l'évolution du coefficient technique de travail par branche d'activité et peut contribuer à l'analyse des besoins de travail par branche.</p>
Avantages	<p>Mesure aisée et lisibilité. L'indicateur en production brute, en particulier, n'a besoin d'indices de prix que pour la production brute, et non pour les facteurs intermédiaires, comme c'est le cas pour celui en valeur ajoutée.</p>
Inconvénients et limitations	<p>La productivité du travail est une mesure partielle, qui reflète l'influence conjointe d'un grand nombre de facteurs. On a tôt fait de la confondre avec l'évolution technique ou avec la productivité des individus qui composent la population active.</p>

	Productivité du travail en termes de valeur ajoutée
Définition	<p><i>Indice de qualité de la valeur ajoutée</i> <i>Indice de quantité du facteur travail</i></p>
Interprétation	<p>Renseigne sur le profil temporel de l'utilisation productive du travail en vue de générer une valeur ajoutée. L'évolution de la productivité du travail reflète l'influence conjointe de variations du capital et des facteurs intermédiaires, ainsi que les changements touchant la technique, l'organisation et l'efficacité à l'intérieur des entreprises et entre elles, et enfin, l'influence des économies d'échelle, de la variation des taux d'utilisation des capacités et des erreurs de mesure.</p> <p>La productivité du travail ne reflète que partiellement celle exprimée en termes de capacités personnelles des travailleurs ou d'intensité des efforts accomplis par ces derniers. Comme il est indiqué plus haut, le rapport entre la production et le facteur travail dépend pour une large part de la présence d'autres facteurs.</p> <p>Par rapport à la productivité du travail en production brute, le</p>

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

	<p>taux de croissance de la productivité en valeur ajoutée est moins dépendant d'un changement quelconque du rapport entre facteurs intermédiaires et facteur travail, ou du degré d'intégration verticale. Ainsi, le recours à la sous-traitance revient à substituer des facteurs intermédiaires à la main-d'œuvre, ce qui fait diminuer à la fois la valeur ajoutée et le facteur travail. Le premier de ces effets augmente la productivité mesurée du travail, tandis que le second la réduit. Les mesures de la productivité du travail en valeur ajoutée tendent donc à être moins sensibles que celles en production brute aux processus de substitution entre matières et services, d'une part, et main-d'œuvre, d'autre part.</p> <p>Les mesures de la productivité du travail reflètent les effets combinés des évolutions touchant le facteur capital, les facteurs intermédiaires et la productivité dans son ensemble. Elles ne laissent donc de côté aucun des effets directs de l'évolution technique, qu'ils soient corporels ou incorporels. Ces derniers (incorporels) se manifestent par l'intermédiaire des biens d'équipement et des facteurs intermédiaires. Les premiers (corporels) accroissent généralement les possibilités de production pour un ensemble de facteurs donné. Les uns comme les autres affectent donc la productivité du travail.</p>
<p>Finalité</p>	<p>Analyse des liens micro-macro : contribution d'une branche d'activité à la productivité du travail et à la croissance de l'économie dans son ensemble, par exemple.</p> <p>A un niveau plus agrégé, la productivité du travail en valeur ajoutée entretient une relation directe avec un indicateur fréquemment utilisé pour mesurer le niveau de vie : le revenu par habitant. La productivité se traduit directement en termes de niveau de vie, après correction des évolutions du temps de travail, du chômage, des taux d'activité et des changements démographiques.</p> <p>Du point de vue de l'action publique, la productivité du travail en valeur ajoutée est une statistique de référence importante dans les négociations salariales</p>
<p>Avantages</p>	<p>Mesure aisée et lisibilité.</p>
<p>Inconvénients et limitations</p>	<p>La productivité du travail est une mesure partielle, qui reflète l'influence conjointe d'un grand nombre de facteurs. On a tôt fait de la confondre avec l'évolution technique ou avec la productivité des individus qui composent la population active. Par ailleurs, les mesures de la valeur ajoutée fondées sur une procédure de double déflation et utilisant des indices de Laspeyres à pondération fixe présentent de nombreux inconvénients théoriques et pratiques.</p>
	<p>Productivité multifactorielle capital-travail en termes de valeur ajoutée</p>

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

	<i>Indice de quantité de valeur ajoutée</i> <i>indice de quantité des facteurs travail et capitale combiné</i>
Définition	Indice de quantité des facteurs travail et capital combinés = indice de quantité de (différentes catégories de) travail et de capital, pondérées chacune par sa part dans la valeur ajoutée totale, à prix courants
Interprétation	La PMF capital-travail renseigne sur le profil temporel de l'utilisation productive des facteurs capital et travail combinés en vue de générer une valeur ajoutée. Sur le plan conceptuel, la productivité capital-travail n'est pas, en général, une mesure fidèle de l'évolution technique. Elle constitue en revanche un indicateur de la capacité d'une branche à contribuer à la croissance du revenu de l'ensemble de l'économie par unité de facteur primaire. En pratique, cette mesure reflète les effets combinés des évolutions techniques incorporelles, des économies d'échelle, des évolutions de l'efficacité, des variations d'utilisation des capacités et des erreurs de mesure. Lorsque la mesure du facteur capital agrège des catégories détaillées d'actifs, pondérées chacune par son coût de l'utilisateur, et fondées sur des prix des biens d'équipement reflétant les variations de qualité, les effets de l'évolution technique corporelle sont incorporés au terme représentant le facteur capital, et seule l'évolution technique incorporelle affecte la PMF.
Finalité	Analyse des liens micro-macro : contribution d'une branche d'activité à la croissance de la PMF et du niveau de vie de l'ensemble de l'économie ; analyse des évolutions structurelles
Avantages	Agrégation aisée des différentes branches, existence d'un lien conceptuel simple entre croissance des PMF au niveau des branches d'activité et au niveau agrégé. Données directement disponibles dans les comptes nationaux
Inconvénients et limitations	Ne constitue pas une mesure appropriée des changements technologiques à l'échelon de la branche ou de l'entreprise. Par ailleurs, lorsqu'elle se fonde sur une procédure de double déflation et utilise un indice de Laspeyres à pondération fixe, cette mesure souffre des inconvénients conceptuels et empiriques de ce concept.

	Productivité du capital en termes de valeur ajoutée
Définition	<i>Indice de quantité de la valeur ajoutée</i> <i>indice de quantité du facteur capital</i>
Interprétation	L'indice de productivité du capital renseigne sur le profil temporel de l'utilisation productive du capital en vue de générer une valeur ajoutée. La productivité du capital reflète l'influence conjointe du travail, des facteurs intermédiaires, des évolutions touchant la technique, l'organisation et l'efficacité, ainsi que les économies d'échelle, les taux d'utilisation des capacités et les erreurs de mesure.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

	<p>Comme pour la productivité du travail, les mesures de la productivité du capital peuvent s'appuyer sur la production brute ou sur la valeur ajoutée. Le raisonnement est le même que pour la productivité du travail concernant la sous-traitance et le degré d'intégration verticale : les mesures de la productivité du capital en valeur ajoutée ont tendance à être moins sensibles que celles en production brute aux processus de substitution entre facteurs intermédiaires et capital.</p> <p>Lorsque le facteur capital est mesuré sous sa forme théoriquement la plus appropriée, c'est-à-dire en tant que flux de services, avec correction des variations affectant la qualité des biens d'équipement, il traduit l'évolution technique corporelle (augmentation ou baisse de qualité des biens d'équipement) en une augmentation ou une diminution du flux de services du capital exprimés en qualité constante. Une amélioration de qualité des biens d'équipement débouche ainsi sur une plus grande quantité de services du capital. A taux de croissance de la production constant, ce phénomène implique une baisse de la productivité du capital.</p> <p>Il faut distinguer la productivité du capital du taux de rendement du capital. La première est une mesure partielle et matérielle de la productivité. Le second est une mesure du revenu, qui établit une relation entre revenu du capital et valeur du stock de capital.</p>
Finalité	Les variations de la productivité du capital indiquent à quel point il est possible d'accroître la production en réduisant les coûts de bien-être, coûts prenant la forme de consommation non réalisée.
Avantages	Grande lisibilité
Inconvénients et limitations	La productivité du capital est une mesure partielle de la productivité, qui reflète l'influence conjointe d'une grande variété d'éléments. On confond parfois taux de rendement et productivité du capital.
	Productivité multifactorielle KLEMS
Définition	<p><i>Indice de quantité de la production brut</i> <i>Indice de quantité des facteurs combinés</i></p> <p>Indice de quantité des facteurs combinés = indice de quantité (de différentes catégories) de travail, de capital, d'énergie et de services, pondérée chacune par sa part à prix courants dans la production brute totale.</p>

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

Interprétation	Renseigne sur le profil temporel de l'utilisation productive des facteurs combinés en vue de générer une production brute. Théoriquement, la mesure de la productivité KLEMS rend compte de l'évolution technique incorporelle. En pratique, elle reflète également les évolutions de l'efficacité, les économies d'échelle, les variations dans l'utilisation des capacités de production et les erreurs de mesure. Lorsqu'on utilise des mesures de capital et de facteurs intermédiaires pour agréger des catégories détaillées d'actifs et de produits, pondérées chacune par sa part respective dans le coût total, et fondées sur des prix reflétant les variations de qualité, les effets de l'évolution technique corporelle sont incorporés dans les termes correspondant au capital et aux facteurs intermédiaires, et seule l'évolution technique incorporelle intervient dans la mesure de la productivité multifactorielle.
Finalité	Analyse de l'évolution technique intra-branche ou sectorielle
Avantages	Sur le plan conceptuel, la PMF KLEMS est l'outil le plus approprié pour mesurer l'évolution technique par branche d'activité, car elle tient pleinement compte du rôle des facteurs intermédiaires dans la production. L'agrégation des branches d'activité selon Domar de cette PMF KLEMS donne une représentation fidèle de la contribution de chaque branche à la variation globale de la PMF.
Inconvénients et limitations	Contraintes significatives en termes de données, notamment en ce qui concerne la possibilité de disposer en temps opportun de tableaux d'entrées-sorties cohérents avec les comptes nationaux. Les relations entre branches et l'agrégation de ces branches sont plus difficiles à rendre que dans le cas des mesures de la PMF en termes de valeur ajoutée.

Source : Enrico Giovannini, *Mesurer la productivité* « Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie », OCDE, Paris, 2001, p-p 13-17.

Section 02 : La relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences

Dans cette section, nous nous efforcerons de définir le concept de productivité et d'établir une liaison entre la gestion des ressources humaines et la productivité tout d'abord en montrant l'existence d'une relation entre la gestion des ressources humaines et la productivité.

2-1 le lien entre la gestion des ressources humaines et la productivité

De nombreux théoriciens ont présenté le capital humain de l'entreprise comme une source d'avantage concurrentiel durable à celle-ci et la gestion de ce capital humain est perçue comme l'ultime déterminant de la productivité.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

2-1-1 L'existence de la relation entre la gestion des ressources humaines et la productivité

En partant de la définition de la gestion des ressources humaines qui est « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité », nous pouvons faire ressortir l'existence de la relation entre la gestion des ressources humaines et la productivité. Le rôle de la gestion des ressources humaines pour simplifier, est de fournir à l'entreprise un effectifs qualifié et suffisant. Autrement dit, toutes les activités de gestion que ce soit (le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la mobilité, etc.) sont linéaires à la productivité de l'entreprise. En effet, pour assurer sa fonction de production, l'entreprise utilise des facteurs de production (facteur travail et facteur capital). Ainsi, elle doit alors mettre en place des procédures de gestion de ces ressources humaines internes pour assurer une convergence entre d'une part, des besoins en facteurs de production définis par son plan stratégique, et d'autre part ses ressources disponibles à un moment donné.

Les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action.¹

A ce jour, deux approches ont été développées pour tenter d'expliquer la relation entre les pratiques GRH et la performance de l'entreprise qui s'entend bien sûr passer par l'accroissement de la productivité : une approche « universelle » et une approche « de contingence ».

L'approche universelle postule une relation directe entre les différentes pratiques de GRH (best practices) prises de manière isolée ou dans un système (grappes) et la performance. En revanche, l'approche de contingence postule que l'impact des pratiques de GRH sur la performance de l'entreprise dépend de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise : plus le degré de cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et sa politique de GRH est important et plus l'influence de la GRH sur la performance est forte. Ainsi, les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec sa stratégie. La relation peut être également envisagée dans le sens inverse : les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles développent des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel.

En l'état actuel des connaissances, ce que l'on sait sur la contribution de la GRH à l'augmentation de la performance se résume à une constatation : la fonction GRH, par des pratiques « convenables », permet de tirer le meilleur parti des RH de l'entreprise. Les résultats de ces pratiques contribuent à l'amélioration de la performance d'une entreprise. Mais, il ne s'agit pas de la seule source d'amélioration de la performance. Les résultats des différentes fonctions de gestion s'entremêlent pour aboutir à des résultats organisationnels, d'où la difficulté d'isoler et d'évaluer la contribution propre de chaque fonction, notamment celle de la fonction GRH, à la performance. Toutefois, les différentes pratiques de GRH ont fait l'objet de nombreuses études dans le but de démontrer leur apport à la performance de l'entreprise.²

¹ Philippe Aimé Kouliditi, Gestion des ressources humaines et accroissement de la productivité des entreprises au Burkina Faso : cas de l'office national de l'eau et de l'assainissement (O N E A), Mémoire de université saint thomas d'Afrique de Ouagadougou Burkina Faso, 2012, p18.

² Idem, p18.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

2-1-2 Etat des études empiriques

Nous allons, dans cette section recenser les études empiriques qui ont tenté d'établir ou d'expliquer la relation entre les pratiques RH et la performance de l'entreprise.

L'approche universaliste de la gestion des ressources humaines a été validée à travers bon nombre d'études empiriques, lesquelles ont été menées le plus souvent sur des échantillons ne comportant que des grandes entreprises (Delery et Doty1996). Quelques études seulement ont porté sur des échantillons mixtes, réunissant à la fois des grandes entreprises et des PME (Bryson1999).

L'étude de Liouville et Bayad (1995), réalisée auprès de 271 PME manufacturières françaises, a quant à elle permis d'examiner les liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances sociales, organisationnelles et économique des PME.¹

Les entreprises ont été réparties en cinq classes différentes selon le degré d'importance que les dirigeants accordaient aux préoccupations en gestion des ressources humaines. Dans un premier temps, les auteurs ont analysé et comparé la variance observé dans la performance de chacune des classes. Les résultats obtenus montrent que les entreprises qui ont une forte orientation « qualitative » de la gestion des ressources humaines sont aussi celles qui réalisent une meilleure performance économique. Selon ces auteurs, une orientation qualitative signifie que les individus sont perçus par l'entreprise comme une valeur à optimiser et qu'elle ne craint pas d'investir dans un grand nombre de pratiques, dont celles liées au développement des compétences, à la rémunération, à la motivation, à l'information, à la participation, au recrutement et à l'évaluation du rendement. Dans un deuxième temps, Liouville et Bayad (1995) ont ensuite cherché à vérifier l'existence de relations spécifiques entre différents indicateurs de performance au sein de chacune des classes d'entreprises. Leurs résultats indiquent que la performance économique (rentabilité, croissance des ventes) serait conditionnée par la performance organisationnelle (productivité, qualité, capacité d'innovation), elles même conditionnée par la performance sociale (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel).

L'étude réalisée par La coursière et al. (2001) en entreprise du secteur manufacturier a permis de constater un impact positif de certaines pratiques de gestion des ressources humaines comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs. Influençant à la fois les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une importante source d'avantages concurrentiels pour les entreprises.

Les résultats obtenus à partir d'une enquête menée auprès de 233 entreprises manufacturières permettent aux auteurs d'affirmer qu'il existe une relation positive entre le développement des pratiques GRH et la performance des entreprises.

Une troisième étude, réalisée par Way (2002) auprès de 446 entreprises de moins de 100 employés des Etats-Unis, a permis d'établir que les entreprises recourent à des pratiques de GRH généralement associées aux systèmes de haute performance (recrutement, relation d'emploi, formation, travail en équipe, communication et rémunération) affichaient une

¹ Philippe Aimé Kouliditi, Op.cit, p19.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

diminution du taux de départs volontaires de leurs employés, de même qu'une augmentation de la productivité. Des analyses complémentaires visant à identifier la contribution individuelle de chacune des pratiques ont permis d'établir que seules les pratiques de rémunération étaient associées de façon significative aux mesures de la performance (taux de départs volontaires et productivité).¹

2-2 les facteurs de l'accroissement de la productivité

La mise en valeur de la productivité et le développement de la capacité concurrentielle des produits industriels ne se font que par le biais de l'accroissement de la productivité et l'exploitation rationnelle des capacités humaines et matérielle, et ce dans le but de développer les entreprises économiques et industrielle comme cas particulier afin de de les rendre en mesure de rivaliser sur les marchés nationaux et internationaux.

La manière appropriée et efficace pour améliorer la productivité doit être construite sur la perception et la mise en valeur des éléments suivants :

- Les différentes ressources disponibles à l'entreprise.
- Les techniques adoptées par l'entreprise
- La concurrence et les états du marché.
- La demande effective des produits industriels.

La mise en valeur de ces éléments est le produit de tout un processus, des mesures et actions qui se caractérisent par des aspects techniques, économiques et humanitaires, et qui s'opèrent comme un ensemble soudé, avec une façon progressive. Ces actions peuvent être résumées comme suit :

2-2-1 La réalisation des objectifs visés dans des conditions propices

Les objectifs tracés par l'entreprises doivent être atteints avec une grande précision, et ce par le biais d'une stratégie administrative et organisationnelle bien déterminée, d'une part. Et d'une autre part par l'acquisition d'équipement et l'exploitation rationnelle des différentes ressources disponibles au sein de l'entreprise qui ont un effet positif et direct sur la productivité. La motivation (morale et matérielle) est un autre élément qui peut également influencer la productivité, car elle déclenche une poussée d'adrénaline chez le personnel.²

2-2-2 L'amélioration des techniques de gestion

Cette amélioration est le résultat d'un ensemble d'éléments qui sont :³

- Le recours à une gestion participative et responsable ;
- Faire appel à la spécialisation dans la détermination des objectifs à atteindre et des stratégies pour les atteindre ;
- La mise en œuvre des cinq composantes de gestion, à savoir : la planification, l'organisation, la collaboration, l'orientation et le contrôle ;
- Détermination des normes de contrôle des performances au sein de l'entreprise pour garantir l'atteinte des objectifs visés ;
- La flexibilité dans la rédaction des règlements et des instructions qui gèrent l'entreprise, afin de s'adapter positivement aux problèmes rencontrés ;

¹ Philippe Aimé Kouliditi, Op.cit, p19.

² Ben Antar Abderrahmane, Rôle de la gestion stratégique dans le développement des ressources humaines, rapport présenté au 3^{ème} séminaire arabe de gestion, Liban, 2002, p718.

³ Idem, p719.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

- Le suivi et le contrôle des problèmes afin de maîtriser les conflits et garantir l'accroissement de la productivité ;
- Atteindre un niveau de satisfaction et de confiance entre l'employeur et les employés, conduisant à une coopération accrue et à un sentiment d'appartenance, de loyauté et d'intégration entre eux ;
- Donner une importance primordiale aux facteurs de production qui constituent le bloc moteur de l'opération de production, et par conséquent le développement de l'entreprise.

2-2-3 Le développement du facteur humain

Le facteur humain est considéré comme une pièce maîtresse dans le processus de production, c'est pourquoi toute entreprise est appelée à mettre en œuvre une stratégie globale pour la prise en charge totale de cet élément précieux. Cette prise en charge est interprétée par la formation continue et le recyclage des ressources humaines que ce soit sur place ou dans des centres et instituts spécialisés. La formation doit impérativement répondre aux différents besoins de l'entreprise, en prenant en considérations les exigences suivantes :¹

- Le développement technologique entraîne des améliorations considérables dans le processus de production, ce qui exige une mise à jour constante des connaissances et des acquis du facteur humain ;
- Un employé peut changer de poste ou de responsabilité dans son cycle de travail, ce qui nécessite une formation et / ou un recyclage pour répondre aux exigences du nouveau poste ou de la nouvelle responsabilité ;
- Pour les nouveaux recrues, il faut impérativement envisager une formation pour les adapter aux exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise ;
- La formation implique d'une part l'accroissement de la productivité et d'une autre part l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise. Et dans ce contexte, on peut cerner le rôle des institutions de formation dans ce qui suit :
 - Le recyclage des ressources humaines pour s'adapter à quelconque processus de développement
 - La formation selon les exigences des entreprises
 - Le développement des compétences des employés
 - La préparation des futur cadres dirigeants afin de combler les postes vacants surgis suite aux retraites, aux démissions ou autres

2-2-4 Le développement des systèmes d'incitation sur la base de critères scientifiques

Le développement des systèmes d'incitation a un impact direct sur l'accroissement de la productivité et le développement de la compétitivité. Ces systèmes doivent être étudiés avec précaution et dans les moindres détails puisqu'ils s'appêtent à bousculer l'employé à donner le meilleur de soi-même, en maximisant sa créativité et son sens de responsabilité envers son poste et son entreprise. Ces systèmes prennent plusieurs formes :²

- ***Selon leurs qualités***
 - On peut recenser ici 3 catégories
 - Les systèmes d'incitation matérielle (financière) : qui comprennent
 - Les récompenses qui doivent être proportionnelles à la productivité de l'employé

¹ Mansouri Mahmoud, *La gestion des systèmes et des opérations productives*, Maison Nationale des livres, Lybie, 1993, p351.

² Idem, p351.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

- Les récompenses qui doivent être proportionnelles au travail collaboratif de l'employé
- La participation aux différents bénéfices
- Les récompenses et les bonifications pour les éléments créateurs et/ou ambitieux
- Etc.
- Les systèmes d'incitation semi-matérielle : qui englobent
 - Les repas gratuits ou à prix symboliques
 - La gratuité des soins médicaux ou à des prix symboliques
 - La distribution des cadeaux pendant les occasions spéciales
 - Etc.
- Les systèmes d'incitation morale : qui concernent
 - La reconnaissance, l'appréciation et l'égalité entre les employés
 - L'amélioration des conditions de travail et en tenant compte de l'état mental de l'employé
 - Fournir toutes les nécessités de la vie de transport et le logement
 - Les récompenses pour les employés afin de les encourager à estimer leurs efforts déployés pour accomplir efficacement leurs tâches
 - Etc.
- ***Selon leurs impacts***
 - On peut recenser ici 2 catégories
 - Les incitations positives
 - On parle ici des récompenses matérielles et morales octroyées à l'employé ou aux employés afin de les motiver à augmenter d'avantage leurs productivités, et surtout pour marquer les bons éléments en leur accordant des bonifications et/ou des certificats d'appréciation
 - Les incitations négatives
 - On parle ici des procédures disciplinaires envers les personnes négligentes et irresponsables. Ces procédures peuvent être des blâmes, des avertissements ou des sanctions de toutes sortes
- ***Selon les parties concernées***
 - On peut recenser également ici 2 catégories
 - Les incitations individuelles
 - Que se soient des incitations matérielles et/ou morales, elles sont destinées à une personne précise pour le récompenser pour ses efforts pour l'achèvement des travaux qui lui sont assignés.
 - Les incitations collectives
 - Ces incitations sont accordées à un groupe d'employés afin de les encourager et apprécier leur travail collaboratif qui a engendré une augmentation considérable dans la production, ou pour leur loyauté envers leurs responsabilités.
- ***Selon leurs objectifs***
 - Les objectifs matériels : liés au niveau des performances
 - Améliorer le niveau de performance et le niveau de qualité ;
 - L'utilisation optimale et rationnelle des moyens de production ;
 - Réduction des coûts ;

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

- La mise en valeur du matériel et des machines.
- Etc.
- Les objectifs humanitaires
 - Augmenter l'efficacité des services de sécurité et la sécurité au travail ;
 - Réduction des temps morts durant le processus de production en améliorant le contrôle et la supervision ;
 - Étendre l'esprit de communauté et de la coopération entre les employés ;
 - Réduction les accidents du travail et les blessures ;
 - Augmentation des revenus conduisant à une efficacité accrue et à un plus de responsabilité ;
 - Etc.

2-2-5 L'intérêt des relations humaines

Chaque fois qu'on accorde plus d'attention aux relations humaines, que cela conduit impérativement à plus de motivation chez les employés qui constituent la force motrice et créatrice au sein de l'entreprise. Cette attention développe chez les employés le sens de responsabilité et de loyauté ce qui conduit à une augmentation de la productivité et de la performance de chacun des employés. Il est à noter que la réussite d'une entreprise quelconque dépend étroitement de la nature des relations humaines qui existent au sein de l'entreprise, et de la nature de l'environnement de travail.¹

2-2-6 L'exploitation rationnelle des ressources

Il s'agit ici de la mobilisation de toutes les ressources matérielles et humaines pour parvenir à son exploitation maximale et rationnelle, en réduisant les différents coûts et les différentes sources de gaspillage et d'extravagance, et en maximisant l'exploitation des expériences et des performances. Cette mobilisation engendre également la collaboration des entreprises avec les universités et les centres spécialisés dans la productivité et la compétitivité à travers les conventions et les accords. Ces interactions permettent une mise à jour permanente des connaissances et des techniques qui influent directement la productivité des dirigeants et des employés.²

2-3 L'entreprise durable : compétitivité, productivité et développement des compétences

Les entreprises durables sont une source principale de croissance, de création de richesses, d'emplois et de travail décent. La promotion d'entreprises durables est par conséquent un outil important pour réaliser le travail décent, le développement durable et l'innovation qui améliore, avec le temps, les niveaux de vie et les conditions sociales.

2-3-1 Avantages de la formation dans l'entreprise pour la productivité

Les avancées technologiques et autres n'amélioreront véritablement la productivité que si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de les mettre correctement en pratique. Un personnel qualifié contribue dans une large mesure au renforcement de la

¹ Ben Antar Abderrahmane, pour l'accroissement de la productivité et le développement de la compétitivité des entreprises économiques, communication à une journée d'étude « la productivité et la rationalisation de la gestion des ressources humaines », Université de Biskra, 2002, p12.

²Idem, p12.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

capacité productive. Cite toute une série de travaux de recherche faisant apparaître que les entreprises qui investissent dans le savoir de leur personnel voient en général leur productivité et leur rentabilité augmenter.

Le maintien d'un niveau de compétitivité élevé dépend en partie de l'aptitude des entreprises et de leurs salariés au changement et à l'innovation. Une étude des travaux relatifs à l'innovation, à la productivité et à l'emploi a conclu que l'impact de l'innovation au niveau de l'entreprise sur l'emploi global est en général positif ; les entreprises qui innovent dans les produits, mais aussi dans les méthodes, se développent plus vite et sont plus susceptibles de créer des emplois que les entreprises non innovantes, et ce indépendamment de leur secteur d'activité, de leur taille ou d'autres caractéristiques. Un personnel bien formé et qualifié renforce les capacités de créativité individuelle et d'innovation collective. De plus, pour que l'innovation réussisse, il faut qu'un important effectif de main-d'œuvre qualifiée travaille aux côtés de chercheurs et acquière des connaissances à tous les échelons.

Toutefois, l'innovation n'est pas simplement un phénomène technologique qui aboutit à de nouveaux produits et à de nouvelles méthodes de production. C'est aussi et surtout un processus social qui repose sur des personnes, leur savoir, leurs qualifications et leurs compétences ainsi que sur leur motivation et leur satisfaction au travail.¹

Le partage des avantages d'une meilleure productivité de l'entreprise est lui aussi un processus social. La liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective garantissent aux travailleurs, aux employeurs et à leurs organisations, la possibilité de négocier toutes sortes de questions liées aux relations du travail. Associée à la liberté syndicale, la négociation collective permet aux travailleurs de s'exprimer et de négocier pour obtenir des résultats équitables.

La négociation collective est un instrument essentiel pour garantir les droits et la représentation au travail, favoriser l'emploi, améliorer les conditions de travail et étendre la protection sociale. On a constaté que les pays dans lesquels elle est pratiquée ont une plus forte productivité, moins d'inégalités salariales, un chômage plus faible et moins persistant et des grèves moins nombreuses et plus courtes que les autres, encore que ses effets varient selon les contextes nationaux, les branches d'activité et les entreprises. La négociation collective s'est souvent avérée être un instrument essentiel pour l'introduction d'innovations visant à améliorer l'organisation du travail et les performances.

L'existence de solides circuits de communication alimentés par la négociation collective favorise la stabilité sur le lieu de travail, réduisant de ce fait le taux de renouvellement du personnel. Ce taux plus faible entraîne à son tour une baisse des coûts de formation, et la fidélisation d'un plus grand nombre de travailleurs expérimentés se traduit par une productivité plus élevée et une meilleure qualité des produits et services. La négociation collective peut aussi inciter les travailleurs à se former et instaurer un climat de confiance entre la direction et les travailleurs, les deux parties étant alors plus enclines à voir les aspects positifs de leur investissement dans la formation. Au nombre des avantages de la négociation collective figurent «la place accordée à la répartition des richesses et à la réduction des inégalités économiques et sociales ; son rôle dans la lutte contre la pauvreté ; les avantages

¹Bureau International de travail, *Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement*, 1^{re} édition, Genève, 2008, p-p 66-67.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

tant macroéconomiques que microéconomiques ...; sa capacité à jeter les bases d'une mondialisation juste»

Même s'il existe une étroite corrélation entre productivité du travail et salaires, l'évolution des salaires n'est pas toujours proportionnelle à celle de la productivité du travail. Toute une série de facteurs entre en ligne de compte dans la détermination des salaires, notamment la législation nationale (sur le salaire minimum, par exemple), le mécanisme officiel de fixation des salaires, les conventions collectives entre employeurs et travailleurs ou la combinaison de certains de ces facteurs entre eux. Les salaires augmentent lorsque la demande de main-d'œuvre, la demande des consommateurs ou la productivité du travail augmentent, ou encore lorsque l'offre de main-d'œuvre est restreinte. De plus en plus, les employeurs cherchent à mettre les gains de productivité au service de l'efficacité et de l'équité, et à utiliser les négociations collectives pour procéder, sur le lieu de travail, à des changements qui favorisent la compétitivité. C'est pourquoi ils pensent que les négociations collectives devraient porter non seulement sur la façon dont il convient de partager les gains résultant d'une meilleure performance, mais aussi sur la façon d'augmenter la taille du gâteau. C'est le seul moyen d'absorber des augmentations de salaires régulières sans éroder la rentabilité ni mettre en danger la compétitivité.

Au niveau de l'entreprise, l'amélioration des compétences et de la gestion des ressources humaines ainsi que l'accroissement de la productivité et l'innovation augmentent le chiffre d'affaires et les bénéfices. Grâce à quoi les entreprises sont en mesure d'augmenter le rendement de leur capital, de proposer à leur clientèle des biens et services de meilleure qualité et moins chers, tout en garantissant durablement à leur personnel de bons salaires et un travail décent. L'équilibre entre ces manières d'utiliser les gains supplémentaires générés par une meilleure productivité et une plus grande compétitivité peut être obtenu par le biais de la négociation collective.¹

2-3-2 La sécurité et la santé au travail améliorent également la productivité

Le BIT estime qu'à l'échelle planétaire environ 2,2 millions de personnes meurent chaque année d'accidents du travail et de maladies professionnelles, 270 millions de travailleurs souffrent de lésions graves non mortelles et 160 millions tombent malades pendant des périodes plus ou moins longues pour des raisons liées à leur travail. Cela entraîne un lot de souffrances considérable pour les travailleurs et leurs familles. Qui plus est, le BIT estime que le coût total de ces accidents et maladies se monte approximativement à 4 pour cent du PIB mondial, soit un chiffre colossal qui dépasse de 20 fois celui de l'aide publique au développement.

Outre le respect du droit des travailleurs à la sécurité et à la santé au travail (SST) qui est la première des priorités, la formation dispensée sur le lieu de travail pour améliorer la SST présente pour les entreprises de très grands avantages sur le plan social et sur celui de la productivité. Le droit à l'information et à la formation est un principe fondamental énoncé dans la convention sur la sécurité et la santé des travailleurs.

Le BIT aide les mandants tripartites à exécuter des programmes qui s'appuient sur le lien entre formation à la SST et productivité. Par exemple, le Programme sur les améliorations du travail dans les petites entreprises (WISE) et le programme ProMes en Amérique latine

¹ Bureau International de travail, Op.cit, p-p 68-69.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

ont amené des entreprises à se doter des outils de gestion nécessaires pour l'adoption de pratiques de travail décent, qui améliorent simultanément la santé, la sécurité et la productivité.¹

2-4 Améliorer la productivité et l'emploi par le développement des compétences

De nouvelles formes d'organisation productive basées sur des alliances interentreprises ont des implications significatives pour le développement des compétences et l'apprentissage sur le lieu de travail. Il s'agit de tentatives innovantes pour associer technologie, compétences et connaissances, en vue de mettre au point des produits ayant une plus grande valeur ajoutée

La nécessité pour les entreprises d'avoir accès à une technologie moderne et d'acquérir les compétences requises pour la mettre en application est à l'origine de nombreux accords. La technologie de pointe est importante pour innover à la fois dans les produits et dans les procédés de fabrication, qui tous deux augmentent la valeur ajoutée. La nouvelle technologie peut soit être incorporée dans de nouveaux produits soit servir à apporter de nouvelles caractéristiques à des produits existants.

Les nouveaux modèles d'organisation productive basés sur une spécialisation interne dans des procédés qui ajoutent de la valeur et sur une interdépendance accrue entre entreprises prennent plusieurs formes. Il peut s'agir par exemple de systèmes de production synchronisée au sein de chaînes de valeur intégrées. Dans ce cas, on trouve habituellement une entreprise chef de file qui imprime le rythme pour les autres et impose l'intégration de tous les producteurs dans un système de production cohérent. Ces modèles peuvent aussi prendre la forme d'agglomérats locaux ou régionaux d'entreprises, qui travaillent régulièrement ensemble ou se regroupent pour des projets temporaires. Ces entreprises mettent en commun des aptitudes complémentaires au sein de l'agglomérat ou des ressources locales spécialisées telles que des universités et des instituts de recherche ou encore des marchés de l'emploi spécialisés. Quelle que soit leur forme, les nouveaux modèles d'organisation productive ont des implications non négligeables pour les modalités de développement des compétences sur le lieu de travail.²

2-4-1 Formation et développement des compétences sur le lieu de travail dans des chaînes de valeur

La participation à des chaînes de valeur et la croissance de celles-ci exigent des compétences et des connaissances nouvelles. De nouvelles compétences sont indispensables pour gérer la production, l'innovation et les améliorations au sein du réseau des fournisseurs, et notamment pour faire partie d'équipes virtuelles et interentreprises. Une étude a expliqué que le personnel logistique des entreprises d'une chaîne de valeur intégrée a besoin de compétences renforcées pour gérer le service clientèle et les communications avec les partenaires commerciaux, utiliser les technologies de l'information, travailler dans des équipes inter fonctionnelles et planifier la logistique.

¹ Bureau International de travail, Op.cit, p70.

² Nodjiti dje Djimasra, *Efficacité technique productivité et compétitive des principaux pays producteurs de coton*, thèse de doctorat, Université D'Orléans, 2009, p93.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

Il s'agit d'associer des compétences de communication et des aptitudes comportementales à des compétences et des connaissances techniques spécifiques. Le travail du BIT auprès des mandants montre qu'une formation et un soutien sont nécessaires dans les domaines de l'application des normes du travail et de la législation du travail nationale, du règlement des conflits et de la représentation, et que la formation à ces aptitudes essentielles se concilie bien avec la formation des travailleurs dans des domaines techniques.

Dans certaines chaînes de valeur, le rôle de l'entreprise chef de file consiste parfois davantage à coordonner ceux qui collaborent à la conception des produits qu'à concevoir elle-même ces produits. De nouvelles séries de compétences sont exigées, qui vont des compétences techniques (dures) aux compétences relationnelles (molles). L'interdépendance accrue entre les fournisseurs étant basée sur le développement du capital humain, elle crée un besoin de compétences entièrement nouvelles.

Des compétences de gestion des relations, de travail en équipe interentreprises et de règlement conjoint des problèmes peuvent toutes être nécessaires. La gestion d'entreprise revêt une importance vitale pour mettre les compétences de tous les travailleurs au service de l'efficacité de l'entreprise. Un Colloque de l'OIT sur les aspects sociaux et relatifs au travail des systèmes mondiaux de production (oct. 2007) a reconnu que, dans certaines conditions, l'organisation du travail dans le cadre de telles chaînes de valeur est une porte par laquelle les pays en développement peuvent accéder aux technologies modernes, acquérir de nouvelles compétences techniques et organisationnelles et obtenir une productivité accrue débouchant sur de meilleurs revenus.

Le développement de connaissances et de compétences nouvelles le long d'une chaîne d'approvisionnement peut se faire de plusieurs façons :¹

2-41-1 Développement des compétences du fait de l'entreprise chef de file

Dans certains cas, c'est l'entreprise chef de file qui détermine à quel rythme et dans quelle mesure les compétences devront être développées dans les entreprises de la chaîne d'approvisionnement. C'est elle qui donne les orientations et fixe les procédures que doivent suivre les fournisseurs, et charge directement ces derniers de les appliquer en échangeant leur personnel et par le biais d'activités en réseau. Des clubs et associations de fournisseurs peuvent être créés, qui se concentrent essentiellement sur la mise en œuvre des méthodes de production, méthodes de travail et systèmes de gestion établis par l'entreprise chef de file.

Non seulement les exigences de développement des compétences sont souvent fonction des besoins des entreprises chefs de file, mais encore ces dernières sont en général de grandes entreprises qui disposent des ressources nécessaires pour dispenser les formations en interne. Ces ressources faisant souvent défaut aux petites et moyennes entreprises du bas de la chaîne, l'entreprise chef de file devient alors l'élément central du développement des compétences dans toute la chaîne d'approvisionnement. Elle en fixe les normes, met au point les programmes de formation et les matériels didactiques et, dans certains cas, fournit les installations et les formateurs. Cette manière de procéder offre la possibilité de dispenser une formation de meilleure qualité car l'acquisition des connaissances et le développement des compétences sont étroitement liés aux besoins du système de production.

¹Bureau International de travail, Op.cit, p-p 94-97.

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

De plus, les entreprises chefs de file sont fréquemment impliquées dans le suivi et le contrôle des conditions de travail à l'intérieur de leurs chaînes de valeur. De récentes études d'usines mexicaines montrent qu'il est possible d'opérer un transfert de compétences par le biais du «capital social» qui se constitue au fil des rencontres entre l'acheteur et le fournisseur. Ce mode de transfert des compétences a permis d'améliorer l'organisation du travail, la productivité et également les conditions de travail dans les usines étudiées.

2-4-1-2 Développement des compétences par le biais d'agents de réseau

Si, dans certains cas, les entreprises chefs de file d'une chaîne d'approvisionnement jouent un rôle direct dans le développement des compétences des fournisseurs, dans d'autres cas elles délèguent ce rôle à des agents de réseaux tiers. Consultants, conseillers, associations professionnelles et fournisseurs de nouvelles technologies aident alors à synchroniser les activités de production et forment le capital humain nécessaire à cet effet. Une formation commune peut être organisée par les agents du réseau, qui peuvent aussi dispenser une formation semblable aux entreprises du réseau. Dans ce cas, le niveau d'intégration réalisé peut ne pas être comparable à celui obtenu avec une entreprise chef de file, mais la même méthode de développement des compétences et de formation est utilisée pour toutes les entreprises du réseau. Les compétences et les connaissances nouvelles sont développées en faisant appel à des agents communs plutôt qu'à une étroite intégration des entreprises. Certaines sociétés utilisent ce type de formation pour faire coïncider les buts et les objectifs commerciaux des entreprises membres d'une chaîne d'approvisionnement.

2-4-1-3 L'apprentissage par l'action

Le développement des connaissances et des compétences est le fait des entreprises prestataires dans les cas où des entreprises clientes définissent des exigences de performance précises mais laissent leurs fournisseurs trouver leurs propres façons de répondre à ces exigences. Dans ce cas, la formation et le développement des compétences revêtent un caractère plus autonome, si ce n'est que les résultats ne sont pas décidés par l'entreprise elle-même. L'utilisation de systèmes de notation et d'audits du prestataire par les entreprises clientes peut obliger celui-ci à revoir et améliorer ses méthodes de production, ses méthodes de travail, son système de gestion, sa technologie et son investissement dans le capital humain ; mais cette amélioration est décidée en interne, sans aucune assistance ni intervention directe de l'entreprise cliente.

2-4-2 Développement des compétences sur le lieu de travail dans le cadre d'agglomérats d'entreprises

L'agglomérat d'entreprises de production locales et régionales est une autre forme d'accord interentreprises de plus en plus courante, qui a des implications pour la formation au niveau de l'entreprise. L'interdépendance des entreprises regroupées dans un agglomérat et une région se base moins sur l'intégration synchronisée de la production, comme c'est le cas dans les chaînes de valeur, que sur la nécessaire collaboration d'entreprises dotées de compétences spécialisées. Les compétences du personnel constituent une condition fondamentale pour l'émergence d'agglomérats d'entreprises. Le partage des connaissances et la résolution des problèmes, notamment, sont favorisés par les relations de travail étroites qui se nouent au sein de l'agglomérat. Des aptitudes spécialisées sont développées à la fois à

Chapitre 02 : la contribution de la gestion des compétences pour l'accroissement de la productivité de l'entreprise

l'intérieur des entreprises et entre les entreprises, et c'est la spécialisation de l'agglomérat dans son ensemble qui détermine la compétitivité des entreprises qui le composent.

A l'instar de ce qui se passe avec des entreprises reliées par des chaînes de valeur intégrées, l'innovation et l'amélioration des produits et des activités des entreprises découlent de l'acquisition de nouvelles connaissances, et les agglomérats d'entreprises offrent des possibilités nouvelles de recherche, d'acquisition et d'exploitation des connaissances.

Au sein des agglomérats, les entreprises peuvent entreprendre une action commune pour partager leurs données d'expérience et apprendre les unes des autres, ou instaurer entre elles des relations visant spécifiquement à faire naître un savoir nouveau. Elles peuvent aussi se concerter lorsque les connaissances spécialisées de l'une des entreprises de l'agglomérat s'avèrent essentielles pour la réussite d'une opération donnée. Par exemple, une entreprise de production qui ne connaît pas les marchés de niche ou les circuits mondiaux de distribution, de vente et de service peut s'associer à une autre pour la stratégie commerciale et la distribution.

En outre, les agglomérats et les régions mettent des services spécialisés à la disposition des entreprises, ce qui permet à celles-ci de concentrer leur propre investissement sur les compétences dont elles ont besoin pour leur activité principale. Ces services locaux sont essentiels pour permettre aux entreprises d'avoir accès aux marchés mondiaux. Les ressources locales spécialisées jouent parfois un rôle important dans le développement des agglomérats d'entreprises et des régions. Des institutions telles que les universités, les instituts techniques et les laboratoires de recherche ne donnent pas seulement accès aux connaissances techniques de pointe ; elles font de plus office d'incubateurs pour les nouvelles entreprises qui cherchent à mettre au point des produits nouveaux au moyen de ces connaissances. Elles sont aussi des pépinières de spécialistes des nouvelles technologies dont les compétences de très haut niveau ne se trouvent pas couramment sur le marché du travail. Au Brésil, par exemple, un agglomérat du secteur de la confection a été la cible d'efforts de perfectionnement des compétences techniques et entrepreneuriales dans ce secteur.

Les centres de services spécialisés aux entreprises sont également très utiles à l'échelon local. Les incubateurs d'entreprises, les groupements de cabinets-conseil, les zones d'activités et les parcs technologiques ainsi que les zones industrielles peuvent fournir des services spécialisés à des entreprises nouvelles et en expansion.

Une étude réalisée sur cinq agglomérats d'entreprises en Inde, au Brésil et dans plusieurs pays d'Afrique a montré que les compétences de la main-d'œuvre sont une condition préalable au regroupement d'entreprises. De plus, dans les cinq cas, la base de compétences était présente au sein de la localité bien avant que l'agglomérat d'entreprises ne soit opérationnel. L'étude a souligné qu'en ce qui concerne l'amélioration des compétences nécessaires à un regroupement d'entreprises l'Etat devait offrir la formation de base et une formation professionnelle qui répondent à la demande, tout en créant un environnement économique favorable pour attirer et retenir les entreprises. Elle a en outre mis en évidence l'importance d'une action en amont du gouvernement pour créer des liens avec des sociétés multinationales et soutenir la coopération entre les entreprises qui font partie d'un agglomérat, surtout en stimulant l'adoption de technologies et de programmes qui permettent d'améliorer les compétences au sein de celui-ci.

Conclusion

Enfin, nous pouvons conclure qu'il existe plusieurs moyens et différentes stratégies que les décideurs et les responsables de la productivité et de la compétitivité doivent connaître afin d'inciter les employés à donner le meilleur de soi-même et les impliquer dans le processus de production directement ou indirectement grâce à des méthodes d'incitation matérielle, morale, humaine, individuelle, collective, etc. Une meilleure productivité est fonction d'une bonne formation, d'une bonne gouvernance, d'une bonne estimation. Une entreprise ne peut réussir à l'accroissement de sa productivité et au développement de sa compétitivité que si elle implante au fond de chaque responsable et employé l'esprit de loyauté et d'appartenance.

Chapitre 03 :
Etude de cas : La société
d'ArcelorMittal Algérie « Complexe
Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

Section 01 : présentation de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie

Section 02 : Présentation des axes du questionnaire selon les hypothèses et les résultats

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

Introduction

Pendant cette étude pratique dans l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie, j'ai essayé de comprendre les finalités, les buts et les objectifs d'une recherche scientifique approfondie, et avoir une formation professionnelle qui complète la formation académique.

La mission est faite sur le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité de cette entreprise à cause de leurs nombre multiple, leurs tailles, et leurs importances.

ArcelorMittal Algérie a toujours œuvré pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans les domaines techniques que dans ceux de la gestion et du management.

Dans ce chapitre on y abordera d'une manière générale un aperçu sur l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie et ça sera dans la section 01 sous le titre : présentation de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie et la section 02 on y abordera une enquête sur le terrain avec des résultats statistiques.

Section 01 : présentation de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie

Avec environ 320 000 employés dans plus de 60 pays, et une présence industrielle dans 20 pays, ArcelorMittal est le seul sidérurgiste véritablement mondial et leader incontestable de son industrie. Se suit la présentation de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie.

1-1 Prise de connaissance de l'entreprise

ArcelorMittal Annaba est une société par action (51% des actions sont détenues par Sider (l'état) et 49% par ArcelorMittal.¹) spécialisée dans les produits industrielle : Filière sidérurgique. Son chiffre d'affaire est de 25.368.388.040 DA Sa mission principale est la production de différentes gammes d'acier. Et aussi :

- La fabrication et la commercialisation des Produits Sidérurgiques finis et semi-finis pour le marché national et international.
- La contribution à la durabilité de l'entreprise à travers un dialogue social permanent avec les salariés et les syndicats.
- Assurer que le comportement des salariés soit en phase avec le code éthique.
- Créer un environnement de travail qui privilégie la qualité de vie et encourage des comportements conciliant les intérêts économiques, professionnels et personnels.

1-1-1 La situation géographique de l'entreprise (complexe)

ArcelorMittal est située à l'est du pays dans la zone industrielle d'Annaba et à 15 Km au sud de la ville. Elle occupe une superficie de 832 Hectares. A l'intérieur il y a près de 60 Km de voie ferrée permettant la circulation des engins. Cette superficie se répartit approximativement comme suit :²

- Surface occupée par les ateliers de production 300 hectares.
- Surface de stockage 300 hectares.
- Surface de service 200 hectares.

1-1-2 Historique

Voici une brève présentation des étapes de l'évolution de complexe :³

- **Période coloniale** : Le projet de construction d'une usine sidérurgique à Annaba été inscrit en 1958 dans le plan de Constantine. Ce projet a vu la Création de la Société Bônoise de Sidérurgie (SBS) qui a été chargée de réaliser un haut fourneau et ses annexes.
- **1964, création de SNS** : Après l'indépendance, l'état algérien a créé, le 03 Septembre 1964, la Société Nationale de Sidérurgie (SNS) qui a été chargée de la construction du complexe sidérurgique d'El-Hadjar. 1969, première coulée : le complexe est entré en production après son inauguration le 19 juin 1969 par le Président de l'état Algérien Houari Boumediene.
- **1983, création de EN SIDER** : La restructuration de l'industrie algérienne a donné naissance à l'Entreprise Nationale SIDER. 1995, création du Groupe SIDER : cette évolution marque le passage de l'entreprise administrée à l'entreprise économique EPE/SPA

¹ Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Novembre 2014, p 8.

² Idem, p 9.

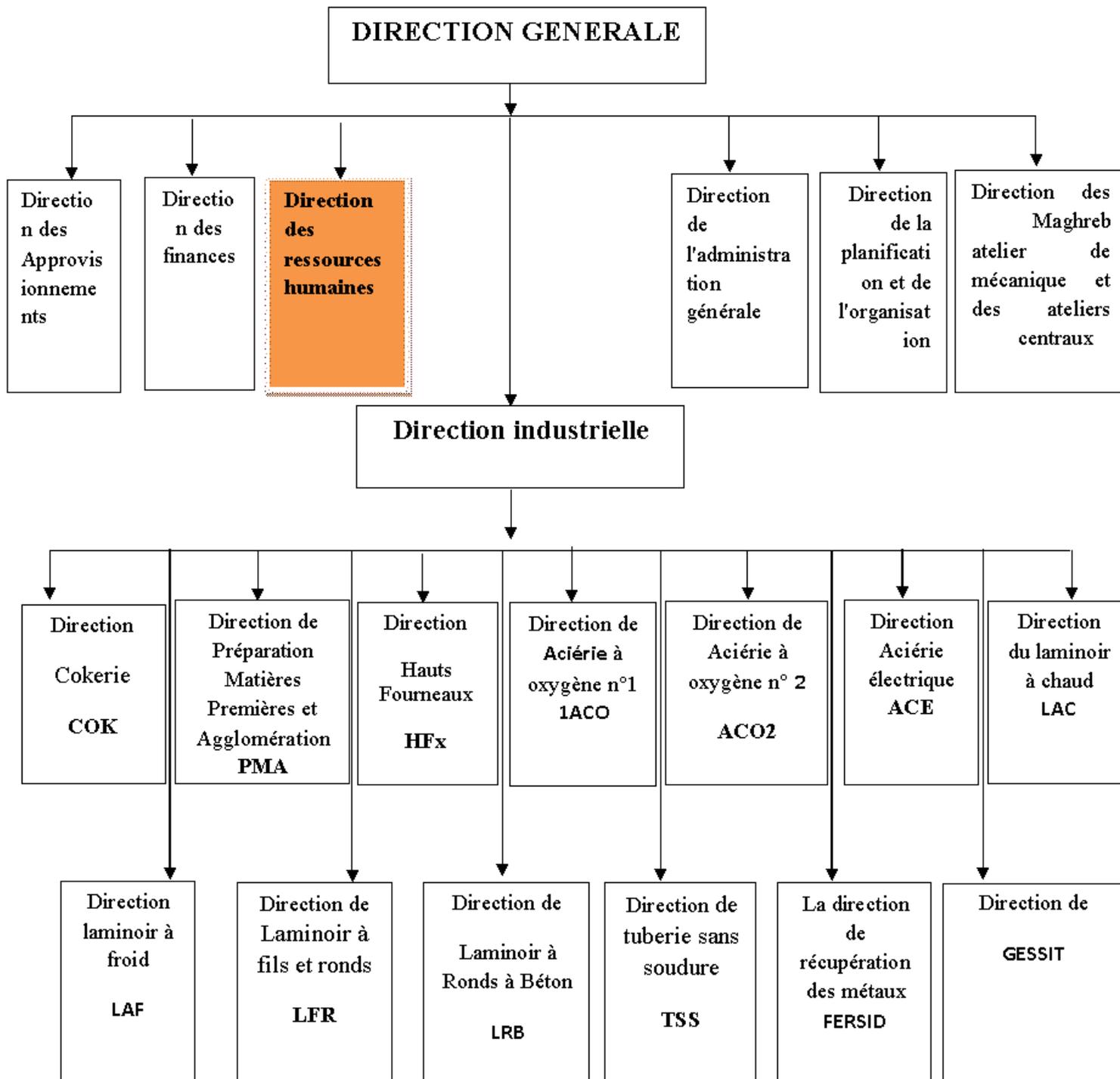
³ Idem, p 10.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

- ***1999, création de ALFASID*** : Un plan de redressement Interne du Groupe Sider donne naissance à 25 entreprises industrielles autonomes dont ALFASID qui représenté le « cœur du métier » de la sidérurgie.
- ***ISPAT Annaba le 18.10.2001*** : Un contrat de partenariat entre SIDER et LNM donne naissance à ISPAT Annaba. LNM détient 70% du capital social et SIDER 30%. Cette nouvelle société regroupe les filiales de SIDER liées au métier de base de la sidérurgie qui sont : Alfasid, Almain, Gessit, Iman, Amm, Comersid, Alfatub, Cryosid, Coprosid et Fersid). Ispat Tébessa est créé à la même période. Elle est le résultat d'un partenariat entre LNM (70%) et FERPHOS (30%). Elle comprend les mines de fer d'Ouenza et de Boukhadra.
- ***Décembre 2004 Mittal Steel Annaba*** : La société change de dénomination après la fusion de LNM holding et ISPAT International.
- ***Juin 2007*** : ArcelorMittal Annaba : Résultat de la fusion entre Mittal Steel et Arcelor.

1-1-3 L'organigramme de la direction générale d'ArcelorMittal Algérie

Figure (3.11) : Organigramme de la direction générale d'ArcelorMittal Algérie



Source : document interne de l'entreprise, Novembre 2014.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

1-2 La Production et le système d'information comptable de l'entreprise

1-2-1 La production de l'entreprise

ArcelorMittal Algérie reçoit la matière première de la mine d'El- Ouenza par voie ferroviaire sur une distance de 150 km. Le minerai arrivant au complexe est déchargé, stocké ; ensuite pour devenir une pâte appelée aggloméré est directement acheminé vers les hauts fourneaux (HF) pour fusion et donc l'obtention d'une fonte liquide. Cette fonte liquide produite est soit solidifiée en gueuses de fonte brute, soit transformée en acier au niveau aciérie à oxygène à l'aide des convertisseurs (Système LD).

L'acier obtenu est coulé sous forme de brames d'une longueur allant jusqu'à 6 mètres. Les brames sont destinées à l'atelier de laminage à chaud pour obtention des bobines de tôles fortes.

Les bobines de tôle ainsi produites sont destinées soit à l'atelier Tuberie (TUS) pour l'élaboration des tubes nécessaires aux hydrocarbures (pipeline et gazoduc) ou encore élaborée au niveau du laminoir à froid (LAF) pour la production des tôles galvanisées, étamées et autres.

Les billettes de longueurs 12 mètres destinées soit à l'atelier LFR ou LRB pour l'élaboration de ferraille de plusieurs diamètre de 6 mm à 50 mm, et même l'élaboration des fers à U au futur.

Enfin, une troisième aciérie électrique (ACE) équipée d'un four à arc produit des lingots d'acier à partir de ferrailles récupérées et fusionnées. Le lingot d'acier ainsi produit est transformé en tubes sans soudure à la (TSS).

Il est à noter qu'il existe encore une deuxième aciérie à oxygène (ACOII) identique à la première (ACOI) mais produisant des billettes (et non des brames) qui sont destinés au laminoir à fil et rond à béton (LFR) et (LRB).¹

¹ Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Op.cit, p 22.

Tableau (3.10) : La production des sous-directions

Sous-direction	Division	Produits
Matières premières	Cokerie	Cokes
	Agglomération	Agglomère
	Hauts fourneaux (HF)	Fonte
Produits plats (PPL)	Aciérie à oxygène 1	Brame
	Laminoir à chaud (LAC)	Bobines laminées à chaud
		Tôles fortes
	Laminoir à froid (LAF)	Bobines laminées à froid
		Bobines et tôles galvanisées
		Tôles nervures galvanisées
Bobines et tôles étamées		
Tuberiers spirale(TUS)	Tubes soudés spirales	
Produits longs (PLG)	Aciérie à oxygène 2	Billette
	Laminoir à fil et rond (LFR) (LRB)	Rond lisse
		Rond haute adhérence
		Fil machine
Tube sans soudure (TSS)	Aciérie électrique	Lingots
	Laminoir tube	Pipe-line

Source : Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Novembre 2014, p22

1-2-2 Certifications ISO et Autres

L'entreprise d'ArcelorMittal a utilisé le iso à partir de l'année 2010 comme suit :¹

¹ Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Op.cit, p23.

Tableau (3.11) : Certifications ISO et Autres

Certification(s)	Déivrées par : (l'Organisme de certification)	Domaines et Intitulés de certification(s)	Année et Observations
ISO 9001	AFNOR	*Zone produit long (PLG), laminoirs à fil machine et rond à béton.	2010
		*Zone produit plat (PPL), laminoirs à chaud et à froid	2013
OHSAS 18001	AFNOR	* Zone PPL et PLG *Ateliers de fabrication mécanique (AMM et ATCx)	2011 2011

Source : Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Novembre 2014, p23.

1-2-3 Plan de Développement (2015. 2017)

ArcelorMittal et Sider ont conclu en octobre 2013, un accord stratégique concernant un plan d'investissement destiné à moderniser les installations, et à augmenter les capacités de production de l'usine à 2,2 millions de tonnes par an. C'est un projet qui permettra d'assurer un avenir à long terme pour l'usine d'Annaba et pour les mines d'Ouenza et de Boukhadra.

L'investissement permettra à ArcelorMittal Algérie de mieux répondre à la demande intérieure croissante sur les produits sidérurgiques et de contribuer positivement à l'objectif du gouvernement de promouvoir l'autosuffisance en acier. Ce plan d'investissement est adossé à un pacte de stabilité sociale qui a été signé par les actionnaires, l'entreprise et le syndicat dont l'objectif est de mettre en place un environnement social et professionnel à même de contribuer à la transformation du complexe en une usine de production performante, profitable et pérenne.

Outre les grands projets de rénovation des installations actuelles et la mise en place de nouvelles capacités qui vont permettre de transformer l'usine en un grand espace de travail au moyen d'équipements modernes et emplois qualifiés, cette démarche prévoit également un plan de développement et de valorisation des ressources humaines

1-2-4 Système d'information comptable de l'entreprise

Le projet SAP le Fennec est un témoignage du développement continu qu'ils ont appris des autres entreprises sidérurgiques et du groupe Mittal que la nécessité d'un système d'information adéquat s'impose en vue d'aider l'organisation à atteindre objectifs.

Le SAP n'est pas quelque chose de nouveau dans le groupe Mittal. Il a été déjà implémenté au Kazakhstan, en Roumanie, et en Afrique du sud.

Les objectifs de recherches du projet le Fennec sont :

- Harmonisation et intégration de l'ensemble des systèmes d'information

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

- Optimisation des différents processus.
- Optimisation et amélioration de l'organisation.
- Optimisation des flux et contrôle financier.

1-2-4-1 Présentation du SAP

SAP (system, application and Product for processing) est un progiciel de gestion intégrée couvrant toutes les fonctions de l'entreprise. C'est aussi le nom de l'éditeur de ce produit (SAP AG : premier éditeur mondial de logiciel business). Il peut être défini comme un système dans lequel les différentes fonctions de l'entreprise (Comptabilité, finance, production, Approvisionnement, Marketing, Ressources humaines, qualité, Maintenance...) sont reliées entre elles par l'utilisation d'un système d'information centralisé sur la base d'une configuration client / serveur.

SAP permet d'optimiser les flux d'information au sein de l'entreprise et de synchroniser les informations et leur flux à travers les différentes fonctions de l'entreprise.¹

Le projet SAP est dénommé « le fennec » parce que :

- Le Fennec est un animal vivant au Sahara.
- Symbolisant l'Algérie.
- Grande capacité d'adaptation.
- Curieux, attentif, rapide et agile.
- Social et vit en groupe
- Bonne vue et une ouïe développée.

1-2-4-2 Les différents modules du SAP

Les modules sont les composants fonctionnels du système SAP, et sont :²

- **SD (Sales distribution)** vente et distribution : comprend la gestion des ventes, les expéditions et la facturation.
- **MM (Matériel Management)** gestion de l'approvisionnement et des entrepôts.
- **Pp (Production planning)** gestion de la production : pour tous types de fabrication avec l'intégration complète avec la planification.
- **QM (qualité matériel)** gestion de la qualité : system d'assurance qualité pour la logistique.
- **PM (Plan matériel)** gestion de la maintenance : maintenance des équipements de production et des services d'entretien.
- **FI gestion de finance** : un système financier complet incluant toute la comptabilité et la trésorerie avec la consolidation groupe.
- **CO comptabilité analytique** : gestion des centres des éléments des couts incluant l'analyse des profits.

1-3 Les ressources humaines à ArcelorMittal Algérie « Annaba »

1-3-1 Principes directeurs des ressources humaines

Les principes directeurs d'ArcelorMittal en matière de ressources humaines reflètent les valeurs fondamentales – développement durable, qualité et leadership- et soulignent le double rôle des politiques des ressources humaines. Elles sont essentielles non seulement dans le développement de personnel en tant qu'élément clé et moteur du développement de

¹ Documents internes à ArcelorMittal Algérie, Op.cit, p33.

² Idem, p34

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

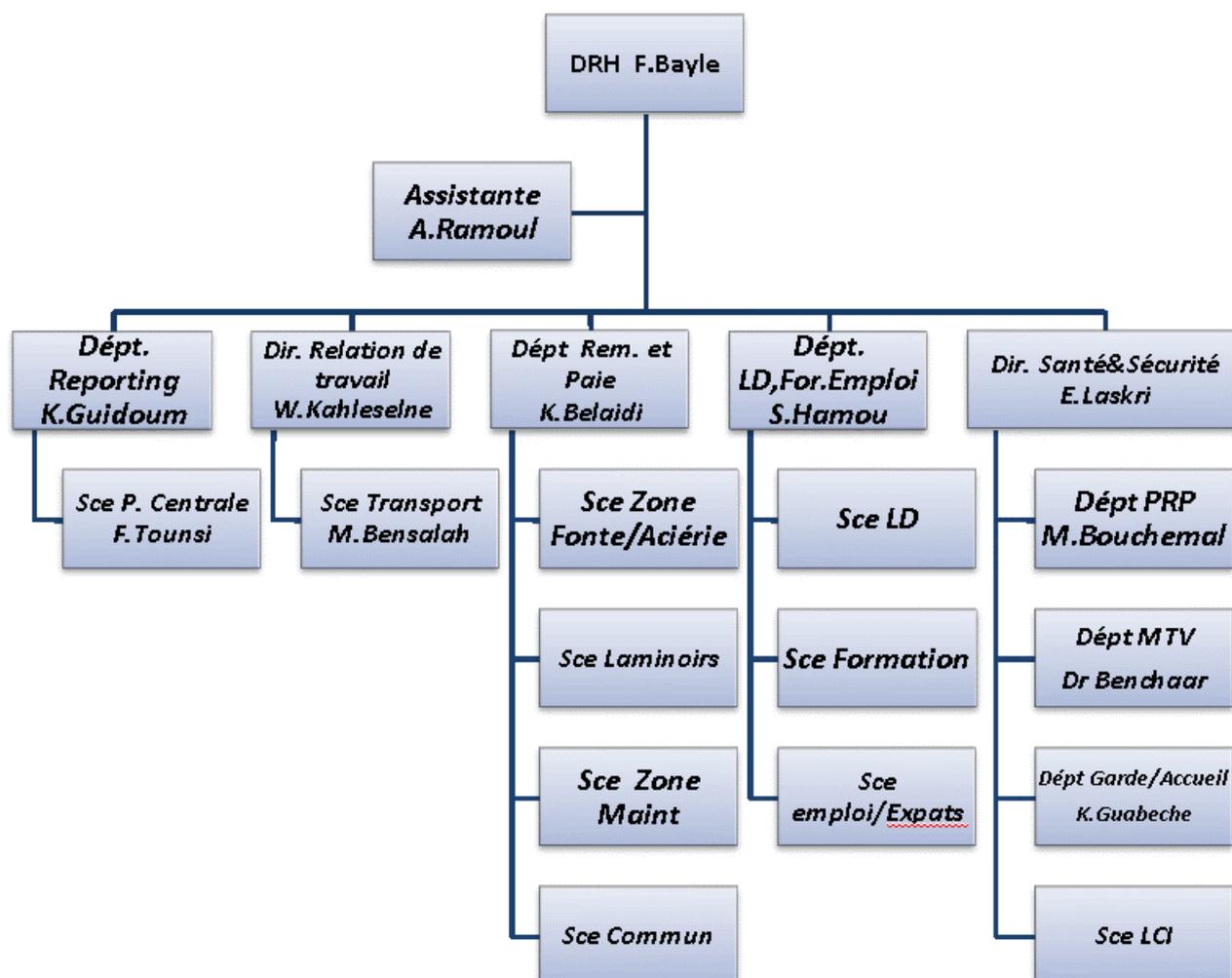
l'entreprise, mais aussi dans la promotion du groupe en tant qu'élément clé et moteur du développement de l'entreprise, mais aussi dans la promotion du groupe en tant qu'entreprise mondiale, qui agit dans le respect de la législation et des pratiques locales. Ces principes directeurs, appliqués sur le terrain, dans les d'entreprises du groupe, aideront les hommes et les femmes d'ArcelorMittal dans leurs efforts pour réaliser la promesse de la marque : ¹

- ArcelorMittal encourage un environnement de travail sécurisé, sain et favorisant la productivité.
- ArcelorMittal encourage les aspirations et les efforts et de ses employés afin de déployer tout leur potentiel.
- ArcelorMittal est une organisation basée sur le mérite.
- L'amélioration permanente, basée sur un esprit d'équipe, est un mode de vie chez ArcelorMittal
- ArcelorMittal vise à attirer, recruter, conserver et motiver des salarié(e)s à fort potentiel grâce à une politique de gratification proactive.
- La confiance mutuelle est un élément relationnel essentiel chez ArcelorMittal.
- ArcelorMittal veut être une organisation responsable et hautement respectée, et notamment grâce à ses politiques en matière de ressources humaines.

¹ Politique en matière de ressources humaines, ArcelorMittal, Octobre 2010, p3.

1-3-2 Représentation Schématique de la direction des RH

Figure (3.12) : Organigramme de la direction des RH



Source : document interne de l'entreprise Novembre 2014.

1-4 La réalité de la gestion des compétences et la politique de formation chez ArcelorMittal Algérie

1-4-1 La Gestion des performances et des compétences

1-4-1-1 Objectif de la politique des performances

Cette politique vise à définir le processus de gestion des performances chez ArcelorMittal. Le processus de gestion des performances chez ArcelorMittal vise principalement à :¹

- Rendre clairs les objectifs du collaborateur avec la stratégie d'ArcelorMittal grâce aux objectifs de performance SMART :
 - Assez Spécifiques pour en déduire des attentes claires et les efforts requis
 - Mesurables en termes de coût, de quantité, de qualité, ou de productivité fait l'objet d'un Accord pour assurer la coordination et le soutien réaliste, c'est-à-dire un objectif

¹ Politique en matière de ressources humaines, Op.cit, p9.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

atteignable, moyennant l'effort prévu tractable et suivi dans le temps à travers des revues d'avancement et des points d'étapes comparant le prévu et le réalisé.

- Augmenter l'engagement des individus à réaliser les objectifs
- Encourager l'amélioration des performances.
- Reconnaître et admettre les comportements et réalisation requis pour assurer le rôle avec succès.
- Identifier et fournir des opportunités de développement.
- Sert à alimenter d'autre processus des ressources humaines, comme par exemple les inscriptions à l'université ArcelorMittal, les évolutions de rémunération.
- Servir de vecteur de changement.

1-4-1-2 Gestion des compétences

Les compétences reflètent les besoins et les enjeux de l'entreprise, il permet également de mettre en place une culture du changement, d'améliorer les performances des individus et de soutenir les priorités et les valeurs de l'entreprise à savoir le développement durable, la qualité et le leadership. Il vise à développer les compétences essentielles en leadership, dont ses besoin pour que les salariés(es) puissent faire face aux défis de demain.

Les compétences d'ArcelorMittal se définissent en tant que comportements critiques caractérisant les performances souhaitables des employés(es) d'ArcelorMittal. Les cinq (5) compétences clés sont : ¹

- gestion du changement
- prise de décision
- orientation résultats
- réflexion stratégique
- travail en équipe

Tableau (3.12) : Les compétences clés d'ArcelorMittal

Gestion du Changement	<ul style="list-style-type: none">• Comprendre le besoin de changement de manière cohérente• Être ouvert au changement et encourager son équipe à l'être également• S'adapter à un environnement changeant, soutenir et opérer les changements de manière proactive• Reconnaître que l'amélioration continue est au cœur du succès de l'entreprise• Être capable de gérer efficacement la pression ; rester optimiste et persévérant, même dans l'adversité ; rebondir rapidement après un échec.• Répondre et s'adapter aux changements, les maîtriser ; résoudre les problèmes et apporter des solutions dans un climat fluctuant
------------------------------	--

¹ Competency framework, Chicago, 2010, p-p 2-3.

**Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie
«Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »**

<p>Prise de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre rapidement les problèmes • Effectuer une analyse adéquate avant de prendre une décision • Décider entre l'urgence et l'importance lorsque cela s'avère nécessaire • Prendre des décisions difficiles lorsque cela s'avère nécessaire • Prendre des décisions éclairées, efficaces et en temps opportun, même lorsque les données sont limitées ou lorsque les solutions ont des conséquences fâcheuses ; percevoir l'impact et les répercussions des décisions
<p>Orientation résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrer les efforts et fixer des priorités pour créer de la valeur (coûts bas, valeur ajoutée) • Prendre la responsabilité d'atteindre des objectifs ambitieux • Surmonter de manière proactive les obstacles et s'adapter pour obtenir des résultats • Agir constamment en vue d'obtenir des résultats durables (haute performance)
<p>Réflexion stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les problèmes sous différents angles pour développer une vision stratégique • Elargir ses perspectives de travail, agir quotidiennement en ligne avec l'évolution de l'organisation ; susciter l'adhésion au succès de l'entreprise • Comprendre et analyser les problèmes à partir de différents points de vue, pour être en phase avec la vision et les valeurs de l'entreprise • Comprendre les informations et les besoins du client ; les intégrer dans la gestion stratégique d'ArcelorMittal pour créer une organisation unique et centrée sur le client
<p>Travail en Equipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître la contribution de chacun(e) au sein de l'équipe • Travailler en collaboration avec autrui • Apprécier les compétences et les points de vue de chacun(e) pour atteindre des objectifs communs et obtenir des résultats positifs • Trouver des solutions gagnant-gagnant (réciprocité) • Manager les équipes dans le but d'influencer positivement les comportements de chacun(e) ; les motiver de manière à atteindre un niveau élevé de performance et de satisfaction personnelle grâce à la poursuite d'objectifs communs et dans un esprit de coopération

Source : Competency framework, Chicago, 2010, p-p 2-3.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

1-4-2 Politique en matière de formation

1-4-2-1 Objectifs de la politique

Le respect de la promesse faite par la marque d'ArcelorMittal « transformer l'avenir » requiert une maîtrise technique ainsi qu'une excellence opérationnelle à tous les niveaux de l'organisation. ArcelorMittal a pour objectif d'offrir une formation et un développement continus afin d'améliorer les qualifications et les compétences de l'ensemble du personnel, sur la base de la planification et gestion des effectifs, de l'analyse des besoins de qualification et de formation. Il incombe en définitive à chaque salarié, à titre individuel, de poursuivre ces formations et opportunité de développement et de continuer à améliorer ses qualifications et compétences.¹

1-4-2-2 Domaines de formation

ArcelorMittal soutient un large éventail de méthodes de formation/développement dont la formation sur terrain, la mise en situation interne en salle de réunion et les séminaires.

Une formation assurée en externe ne doit être choisie que lorsqu'il n'existe pas d'alternative appropriée et complétive au sein de l'organisation le processus décisionnel pour la participation à une formation assurée en externe doit être le même que celui appliqué pour les programmes internes.

La formation et développement peuvent être ventilés en catégories pour aider la compréhension et l'organisation. Les catégories de formation utilisées chez ArcelorMittal sont les suivantes :²

- ***Intégration au milieu de travail***

L'objectif de ce processus est de permettre au nouveau-venu de s'adapter aussi rapidement que possible au nouvel environnement de travail de manière à améliorer l'efficacité dans les plus brefs délais.

- ***formation sur terrain***

La majorité des formations se déroulent sur le lieu de travail de travail dans l'exercice de la fonction. Cette forme d'apprentissage exige la mise en place d'une méthodologie structurée afin de garantir d'une part la bonne acquisition des exigences du métier et d'autre part la bonne transmission des savoirs.

- ***Programmes de leadership***

Améliorer l'efficacité des cadres débutants, intermédiaires et supérieurs contribue dans une large mesure à assurer la croissance et le succès continu d'ArcelorMittal. L'inscription aux programmes de leadership et la validation des besoins de formation pour ces programmes sont coordonnés dans tous les cas par l'organisation de RH pertinente, par exemple la participation aux programmes « Talent Pipeline » de l'entreprise est déterminée par le comité de carrières du segment.

- ***Formation générales de management***

Il existe un éventail de compétences et connaissances générales qui sont pas spécifique à un seul domaine professionnel, qui sont souvent appelées « toolbox » et qui comprennent et le coaching d'équipe, les compétences en communication, la prise de décision, la gestion du temps, etc.

¹ Politique en matière de ressources humaines, Op.cit, p37.

² Politique en matière de ressources humaines, Op.cit, p38.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

▪ Formation opérationnelle et fonctionnelle

Les salariés qui travaillent dans les domaines tels que la production d'acier, la maintenance, et autres domaines opérationnels dans les domaines fonctionnels, tels que la finance, les achats, les ressources humaines, etc. doivent rester informés des changements et développements dans leurs domaines particuliers.

Pour tous les salariés opérant des domaines opérationnels et fonctionnels, un référentiel de qualification et/ou de compétences est défini et une formation doit être proposée afin de veiller à ce que les salariés disposent du niveau de compétence requis.

▪ Formation linguistique

L'anglais est la langue internationale des affaires d'ArcelorMittal. Chaque membre du personnel est encouragé à atteindre un niveau de maîtrise adéquat pour faciliter l'échange d'informations, de meilleures pratiques, etc. par le biais du programme 'Global English'. Un soutien pour d'autres compétences linguistiques est proposé afin d'aider les membres du personnel à avoir une communication efficace avec l'ensemble de leur contacts professionnels.

Section 02 : Présentation des axes du questionnaire selon les hypothèses et les résultats.

Pour mieux connaître l'avis du personnel de la société d'ArcelorMittal d'Algérie sur le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de leur productivité, nous avons mené une enquête au siège de direction de la société d'ArcelorMittal à El-Hadjar Annaba.

2-1 Raisons de choisir le lieu d'étude

- Le but de cette étude est l'entreprise productive ;
- L'entreprise à une adaptation rapide aux règles de gestion et une forte centralisation et unification des données ;
- L'entreprise a encore un rôle qu'elle doit assumer en réussissant la mobilisation de ses forces vives que sont ses ressources humaines sans lesquelles rien ne peut s'engager, rien ne peut réussir et rien de pérenne ;
- L'entreprise est un joyau de la république fort de ses performances collectives, fort de sa culture et fort du professionnalisme et des comportements des hommes et des femmes qui appartiennent à l'une des plus grandes entités économiques ;
- l'unicité et l'uniformisation des interfaces.
- L'entreprise s'engage à respecter l'intimité, la vie privée de leur employés et la confidentialité de leur données personnelles et à ne pas les divulguer, sauf s'il d'une obligation légale.

2-2 La méthodologie de l'enquête et l'échantillon de l'étude

Plus de l'évaluation position précédente pour la société d'ArcelorMittal Algérie et ses performances au domaine de la gestion des compétences et comme l'employé est le principal facteur et essentiel dans la construction de l'entreprise, son principal objectif est de créer une grande valeur pour l'entreprise à travers l'accroissement de sa productivité pour faire cette évaluation, nous avons étudié le domaine complémentaire sur l'étude de terrain au niveau de l'entreprise visée précédemment.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

Cette étude est basée sur la méthodologie de recherche sur le terrain, la méthode est utilisée pour analyser les données brutes recueillies par le questionnaire préparé et distribué à un échantillon de 80 travailleurs de la société d'ArcelorMittal, et pour assurer la collecte de données avec un haut degré de crédibilité été soumis le questionnaire pour le test par le logiciel de statistique SPSS. La population de l'étude sont configurés comme suit : Les questionnaires ont été distribués aux travailleurs au sein de l'entreprise au nombre de 80 personnes, j'ai réussi à récupérer 76 de questionnaires.

2-2-1 Les outils de collecte de données

Les informations de base ont été recueillies par la forme de questionnaire qui conçu et soumis pour les employés de l'entreprise, au but de mesurer la contribution de gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité dans l'entreprise.

Le contenu du questionnaire fourni aux employés : elle comprend deux parties :

- **Première partie** : concernant les données et les renseignements personnels de l'échantillon : âge, sexe, niveau d'étude, catégorie socioprofessionnelles, expérience professionnelle, situation social.
- **Deuxième partie** : Se compose de deux axes reflétant les hypothèses de recherche :
 - Mesurer les compétences des individus dans l'entreprise
 - Mesurer la contribution des gestions des compétences dans l'accroissement de la productivité de l'entreprise.

En utilisant l'échelle de Likert pour mesurer les réponses du personnel concernant la gestion des compétences et son rôle sur l'accroissement de la productivité dans l'entreprise de 5 point : entièrement d'accord, d'accord, neutralité, pas d'accord, entièrement pas d'accord.

Entretien avec le directeur des RH : Mr Al3askri El Hadi et aussi avec le chef de département de communication : Mr Bougandoura Mohamed Chérif.

2-2-2 Les méthodes statistiques utilisées

Les méthodes statistiques utilisées à l'étude sont :

- Les données recueillis par le questionnaire ont été analysées avec l'utilisation du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).
- Coefficient de fiabilité alpha de Cronbach pour décrire les échantillons de données en termes de caractéristiques.
- Fréquences et pourcentages pour décrire les échantillons de données en termes de caractéristiques.
- Les moyennes des variables à l'étude, Ecart-type.
- Teste d'ANOVA pour les hypothèses.

2-2-3 L'échantillon de l'étude

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la société d'ArcelorMittal Algérie « Complexe Sidérurgique d'El-Hadjar » Soit de 5003 employés, Permanent : 4983 employés, Temporaire : 20 employés.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la société d'ArcelorMittal Algérie, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi d'une façon aléatoire de (la direction des RH, la direction général, la direction de production « LRB-PMA »...)

Nous avons retenu un échantillon de 80 personnes, à qui nous distribué le questionnaire, nous avons reçu 76 questionnaires.

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

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

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

2-3 L'affichage et l'analyse des axes d'étude

Après la distribution des questionnaires sur l'échantillon et travailler sur la récupération des données ; passez en revue les résultats sont différents, qui nous montre les réponses sur diverses questionnaires, nous sommes appuyés sur le logiciel SPSS pour plus de précision.

Ont été déterminées les tendances de réponse selon les critères suivantes :

- 1 —————> 1.79 : entièrement pas d'accord.
1.8 —————> 2.59 : pas d'accord.
2.60 —————> 3.39 : sans avis.
3.4 —————> 4.19 : d'accord.
4.20 —————> 5 : entièrement d'accord.

2-3-1 L'étude de coefficient d'Alpha Cronbach

Tableau (3.13) : Statistique de fiabilité (Alpha Cronbach)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,845	20

Source : travail personnel de l'étudiante

NB. Alpha de Cronbach représente l'outil d'étude. Selon le sondage, les résultats ont atteint 84% ce qui est acceptable. Cela reflète que parmi les représentants, 84% auront répéter la même réponse s'ils ont eu les mêmes formulaires.

2-3-2 Axe des données personnelles et des informations fonctionnelles

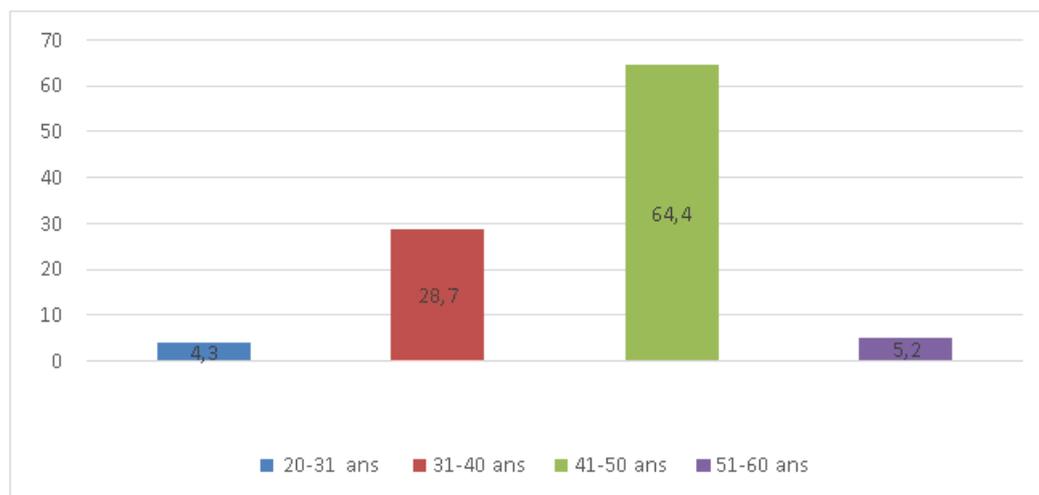
2-3-2-1 Distribution de l'échantillon selon l'âge

Tableau (3.14) : Distribution de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectifs	Pourcentage
20-30	2	4,3%
31-40	21	28,7%
41-50	49	64,4%
51-60	4	5,2%
Total	76	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.13) : Distribution de l'échantillon selon l'âge



Source : travail personnel de l'étudiante

On constate que la tranche d'âge 41-50ans représente le taux le plus élevé soit 63%, vient ensuite les 31-40ans avec un taux de 28%, suivi de la catégorie d'âge 51-60ans et 20-31ans soit 5% et 4% respectivement. Cela signifie que l'entreprise a assez d'employés dont l'âge reflète une expérience assez importante.

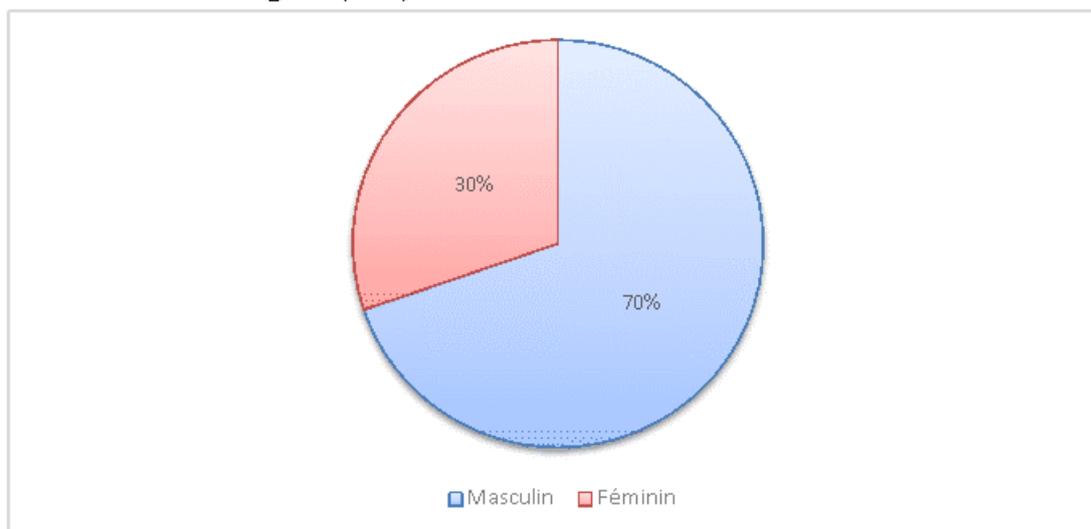
2-3-2-2 Distribution de l'échantillon selon le sexe

Tableau (3.15) : Distribution de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Masculin	53	69,73%
Féminin	23	30,26%
Total	76	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.14) : Distribution de l'échantillon selon le sexe



Source : travail personnel de l'étudiante

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

Nous notons que la plupart des employés de l'échantillon sont de sexe masculin avec un taux de 70% des membres de l'échantillon, Alors que la proportion féminine est de 30%.

Cela signifie que le travail à l'entreprise a besoins de force physique pour travailler convenablement.

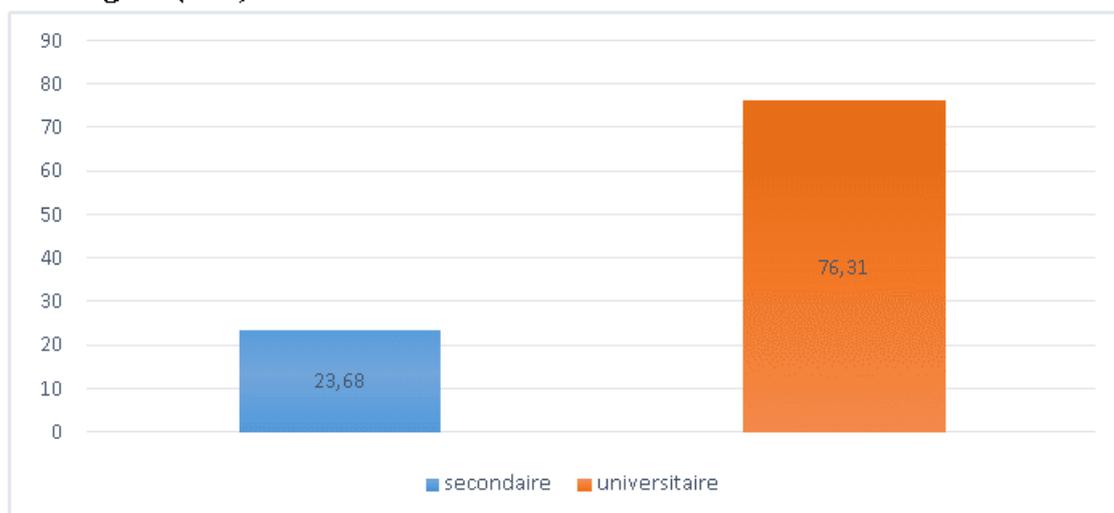
2-3-2-3 Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude

Tableau (3.16) : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage
Sans aucun niveau	-	-
Primaire	-	-
Moyen	-	-
Secondaire	18	23,68%
Universitaire	58	76,31%
Total	76	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.15) : Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude



Source : travail personnel de l'étudiante

Notons que l'entreprise s'appuie sur les travailleuses qui ont le niveau universitaire soit taux 76%, c'est un taux plus élevé, vient ensuite le niveau secendaire avec 24%, alors que aucun proportion de niveau moyen et primaire à l'entreprise.

Nous constatons que l'entreprise dépend de niveau d'étude pour former des gens cultivés pour pouvoir conquérir le monde de l'économie international.

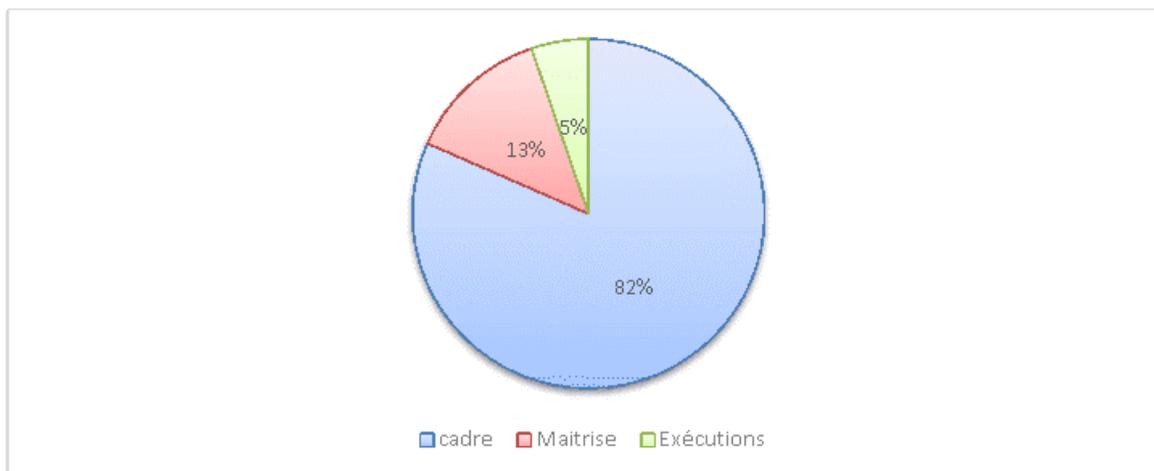
2-3-2-4 Distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau (3.17) : Distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	62	81,57%
Maitrise	10	13,15%
Exécution	4	5,26%
Total	76	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.16) : Distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : travail personnel de l'étudiante

On constate que l'avant-coureur dans la catégorie des postes c'est la catégorie cadre soit un taux de 82%, et vient après la classe maitrise avec un taux de 13%, et en dernier lieu avec un taux de 5% occupant des postes de Exécutions.

En conclusion, on peut dire que les résultats fournissent des indicateurs qui prouvent que les employés sont capables d'assumer n'importe quelle responsabilité qui leur seront assignée.

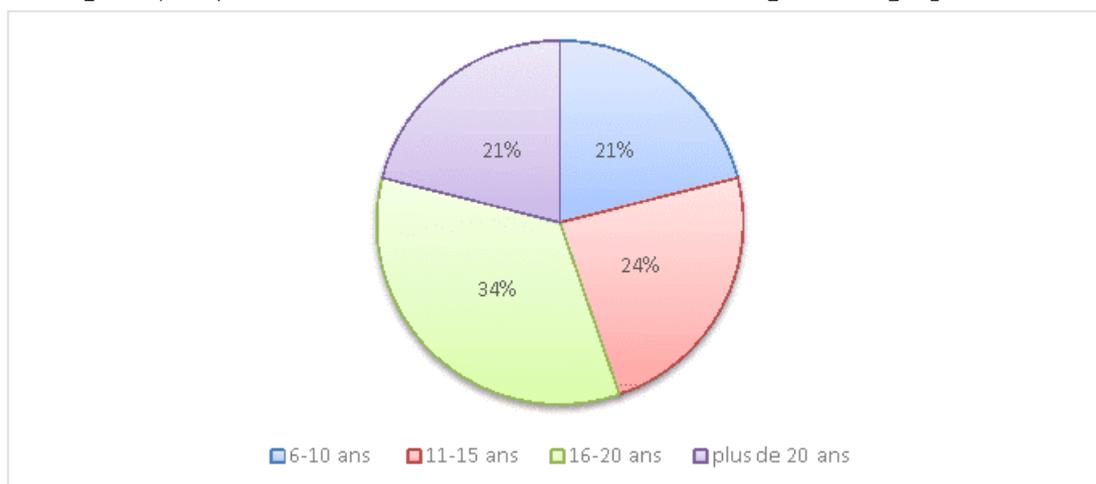
2-3-2-5 Distribution de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Tableau (3.18) : Distribution de l'échantillon selon l'expérience professionnelle

Expérience professionnelle (années)	Effectifs	Pourcentage
6-10	16	21,05%
11-15	18	23,68%
16-20	26	34,21%
Plus de 20	16	21,05%
Total	70	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.17) : Distribution de l'échantillon selon l'expérience professionnelle



Source : travail personnel de l'étudiante

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

Grace aux réponses indiquées dans le tableau et représentées dans le graphique, la plus forte proportion de l'expérience professionnelle 16-20 ans représente un taux de 34% suivi d'un taux de 24% de la tranche d'expérience situé entre 11-15 ans et dernier vient 21% relative aux tranches de 6-10 ans et plus de 20ans.

Cela signifie que les employés ont une expérience considérable, et une capacité pour donner l'aide à prendre des décisions.

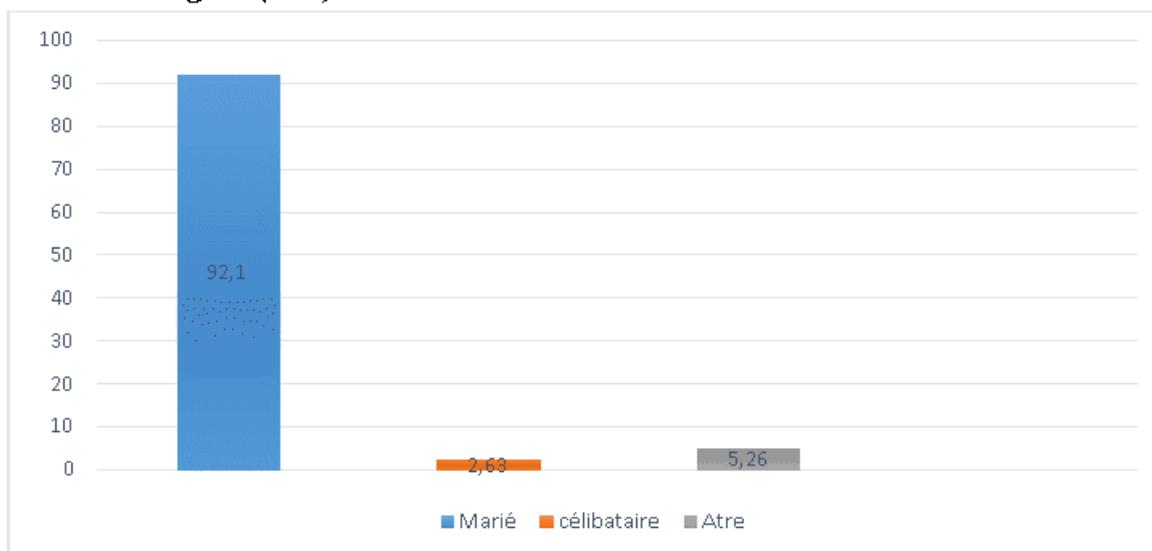
2-3-2-6 Distribution de l'échantillon selon la situation sociale

Tableau (3.19) : Distribution de l'échantillon selon la situation sociale

Situation sociale	Effectifs	Pourcentage
Marié	70	92,10%
Célibataire	2	2,63%
Atre	4	5,26%
Total	76	100%

Source : travail personnel de l'étudiante

Figure (3.18) : Distribution de l'échantillon selon la situation sociale



Source : travail personnel de l'étudiante

Le tableau nous montre taux de 92% de l'effectifs global se sont des travailleurs mariés, ensuite soit un taux de 3% représente les célibataires, pour le reste soit un taux de 5% se sont des autres cas comme les divorcé(e)s.

**Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie
«Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »**

2-3-3 L'étude de la première et le deuxième axe

2-3-3-1 Premier axe : Mesurer les compétences des individus dans l'entreprise

Tableau (3.20) : les compétences des individus dans l'entreprise.

N°	Questions	Moyenne	Ecart type	Tendance des réponses
01	La compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources.	4.36	0.934	Entièrement d'accord
02	La compétence est un atout stratégique pour les entreprises.	4.39	0.953	Entièrement d'accord
03	Le mangement développe-t-il à la fois la compétence individuelle et collective.	4.36	0.706	Entièrement d'accord
04	La formation permet d'élever le niveau des compétences nécessaires pour effectuer les travaux.	4.22	0.918	Entièrement d'accord
05	La société d'ArcelorMittal fait des formations internes d'une façon efficace.	2.66	1.281	Sans avis
06	Une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.	4.07	1.050	D'accord
07	L'évolution nécessaire des compétences est-elle anticipée.	3.32	1.098	Sans avis
08	Le développement des compétences dans la société d'ArcelorMittal est un processus permanent.	2.84	1.233	Sans avis
09	Pour avoir des compétences collectives, il faut associer les déférentes ressources complémentaires pour donner de bons résultats.	4.24	0.846	Entièrement d'accord
10	Les entretiens individuels sont les meilleurs outils utilisés pour l'évaluation des compétences d'individus.	3.82	1.080	D'accord
11	La gestion de compétence pour la société d'ArcelorMittal est un enjeu pour l'avenir.	3.88	1.254	D'accord
12	L'entreprise permet de développer les compétences en mettant un plan de formation.	3.57	1.204	D'accord

Source : travail personnel de l'étudiante

- De la première question à la quatrième question :

Obtenu des réponses arithmétiques moyennes ce qui suite (4,36 - 4,39 - 4,36 - 4.22) et la direction des réponses est entièrement d'accord. Ceci suggère que la gestion des compétences des individus dans l'entreprise à l'étude ne se limite pas à être un atout stratégique pour améliorer l'élément humain pour faire face aux changements dans

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

l'environnement interne et externe, avec un Ecart type de 0,706 à 0,953, donc a par tire du point de vue de l'échantillon de l'étude, les employés sont d'accord.

Cela signifie également que la formation à être un moyen clé pour améliorer et développer les compétences des travailleurs, cela renforce leur avantage concurrentiel.

- La cinquième question :

« La société d'ArcelorMittal fait des formations internes d'une façon efficace », la moyenne arithmétique et (2.66) avec un écart type de (1.281), la direction de réponse est sans avis, cela signifie que les travailleurs ne sont pas d'accord et ne sont pas désaccord sur l'efficacité de formation interne de l'entreprise.

- La sixième question :

« Une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante », la moyenne arithmétique et (4.07) avec un écart type de (1.050), et la direction de réponse est d'accord, nous remarquons ici l'importance des compétences qui poussent les travailleurs à pratiquer leurs travaux en bon sens et avec fidélité.

- la septième question :

« L'évolution nécessaire des compétences est-elle anticipée », la moyenne arithmétique (3.32) avec un écart type de (1.098), et la direction de réponse est sans avis, donc les employés ne sont pas d'accord et ne sont pas désaccord sur l'anticipation de l'évolution nécessaire des compétences.

- La huitième question :

« Le développement des compétences dans la société d'ArcelorMittal est un processus permanent », la moyenne arithmétique et (2.84) avec un écart type de (1.233), et la direction de réponse sans avis, donc les employés ne sont pas d'accord et ne sont pas désaccord.

- La neuvième question :

« Pour avoir des compétences collectives, il faut associer les différentes ressources complémentaires pour donner de bons résultats », la moyenne arithmétique et (4.24) avec un écart type de (0.846), et la direction de réponse entièrement d'accord, nous notons ici que l'association des ressources complémentaires différentes, est nécessaire pour avoir des compétences collectives, pour donner de bons résultats, et cela montre que la compétence collective avec les ressources complémentaires comme les connaissances, aide la société pour réaliser ces buts.

- De la dixième question à la douzième question :

Les entretiens individuels sont les meilleurs outils utilisés pour l'évaluation des compétences d'individus, la tenue d'un entretien annuel permet formaliser les attentes et les objectifs que le collaborateur doit réaliser au cours de l'année suivante. En établissant ces objectifs ensemble le manager et le collaborateur coopéreront pour garantir le succès. Cela a été confirmé par la moyenne arithmétique de (3.82) avec un écart type (1.080)

Aussi la gestion des compétences a été considérée comme un enjeu pour l'avenir, il permet également de mettre en place une culture du changement, d'améliorer les performances des individus et de soutenir les priorités et les valeurs de l'entreprise Développement Durable, Qualité et Leadership. Cela est confirmé par la moyenne arithmétique (3.88) avec un écart type (1.254)

Le développement des compétences dépend sur un plan de formation, qui offre un moyen pour développer la maîtrise de l'acte de travail dans ses évolutions, et permet

**Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie
«Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »**

d'acquérir des compétences techniques liées directement aux noyaux durs des situations professionnelles. Cela confirmé par la moyenne arithmétique de (3.57) avec un écart type (1.204).

2-3-3-2 Deuxième axe : Mesurer la contribution des gestions des compétences dans l'accroissement de la productivité dans l'entreprise.

Tableau (3.21) : la contribution des gestions des compétences dans l'accroissement de la productivité dans l'entreprise.

N°	Questions	Moyenne	Ecart type	Tendance des réponses
13	Un tableau de bord de fonction production englobe des indicateurs qualité-coût- délai-sécurité-RH.	3,87	0,822	D'accord
14	La société d'ArcelorMittal opère sur les trois dimensions de la gestion en production : compétence, motivation, communication.	2,97	1,265	Sans avis
15	Les aménagements ont –ils été réalisés dans des objectifs de productivité, d'efficacité et de sécurité pour le personnel.	2,67	1,063	Sans avis
16	La qualité des produits et respect des délais sont-ils intégrés sous une forme quelconque de rémunération.	2,67	1,148	Sans avis
17	Les compétences du personnel sont-elles adaptées fortement aux technologies productives dans la société d'ArcelorMittal.	2,86	1,240	Sans avis
18	Les responsabilités de chaque équipe productives sont-elles bien définies.	3,04	1,183	Sans avis
19	Les pratiques en ressources humaines existantes à la société d'ArcelorMittal sont sources d'accroissement permanent de la productivité.	3,20	1,244	Sans avis
20	La gestion des compétences d'une façon efficace et efficiente à accroît la productivité de la société d'ArcelorMittal.	3,46	1,290	D'accord

Source : travail personnel de l'étudiante

- La treizième question :
Un tableau de bord de fonction production englobe des indicateurs qualité-coût- délai-sécurité-RH, la moyenne arithmétique et (3.87) avec un écart type de (0.822), la direction de

Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie «Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »

réponse est d'accord. Si nous parlons du tableau de bord il faut pris en compte chacun de qualité-coût- délai- sécurité-RH Pour atteindre les objectifs étudié.

- De la quatorzième question a la dix-neuvième question :

Ne remarquons que la direction des réponses est sans avis pour la majorité des travailleurs, cela est dû à la nature des travailleurs qui n'ont pas donné les avis aux questions sensible. Et aussi ils ne disposent pas d'une condamnation sur ce qui est dit dans les phrases.

Cela confirmé par les moyennes arithmétiques (2,97-2,67-2,67-2,86- 2,3.04-3,20) avec des écarts type de (1,265-1,063-1,148-1,240-1,183-1-1,244)

- la vingtième question

« La gestion des compétences d'une façon efficace et efficiente à accroît la productivité de la société d'ArcelorMittal », la moyenne arithmétique et (3,46) avec un écart type de (1.290), la direction de réponse est d'accord, cela signifie que les compétences est un moteur de croissance de la productivité par des travailleurs plus qualifiés favorisent l'innovation et la production de la main-d'œuvre.

2-4 Test d'hypothèse

2-4-1 L'analyse et les résultats de la première hypothèse

Notre étude a pour but d'avoir les points de vue des employés, d'après la catégorie socioprofessionnelle, en utilisent les questions de 1 jusqu'à 12. Pour cela nous avançons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse nulle

H0= L'entreprise attache une grande importance aux compétences des individus

Hypothèse alternative

H1= L'entreprise n'attache pas une grande importance aux compétences des individus

Tableau (3.22) : Résultats du test ANOVA relatif à la première hypothèse

Type de test	Niveau de signification	Décision
Test ANOVA	0.905	Acceptation de l'hypothèse H ₀

Source : travail personnel de l'étudiante

Grace aux résultats indiqués dans le tableau de résultat du test ANOVA, l'hypothèse H0 a été accepté au niveau de signification 0.905, « la corrélation est significative au niveau de < 0.05 »

Donc L'entreprise attache une grande importance aux compétences des individus, elle vise à développer les compétences essentielles par l'utilisation de plusieurs outils, l'entreprise incite pour que ses salariés puissent faire face aux défis de demain.

2-4-2 L'analyse et les résultats de la deuxième hypothèse

Notre étude a pour but d'avoir les points de vue des employés, d'après la catégorie socioprofessionnelle, en utilisent les questions de 13 jusqu'à 20. Pour cela nous avançons les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse nulle

H0 = la compétence dans l'entreprise contribue à l'accroissement de la productivité par plusieurs facteurs.

Hypothèse alternative :

**Chapitre 03 : Etude de cas : La société d'ArcelorMittal Algérie
«Complexe Sidérurgique El-Hadjar Annaba »**

H1= la compétence dans l'entreprise ne contribue pas à l'accroissement de la productivité par plusieurs facteurs.

Tableau (3.23) : Résultats du test ANOVA relatif à la deuxième hypothèse

Type de test	Niveau de signification	Décision
Test ANOVA	0.548	Acceptation de l'hypothèse H ₀

Source : travail personnel de l'étudiante

D'après le test ANOVA, l'hypothèse H₀ a été acceptée au niveau de signification 0.548, « la corrélation est significative au niveau de < 0.05 »

Donc la compétence dans l'entreprise contribue à l'accroissement de la productivité par plusieurs facteurs. La gestion d'entreprise accorde une importance vitale pour mettre les compétences de tous les travailleurs au service de l'efficacité de l'entreprise.

Conclusion

La gestion des ressources humaines et ses compétences d'ArcelorMittal constituent un élément majeur de sa stratégie. Elle a pour but d'anticiper les besoins en ressources humaines de l'entreprise, de créer les conditions d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et de répondre à leurs attentes notamment la prise en compte de leurs projets professionnels et des conditions de travail.

Nous permettent de dire que la gestion des compétences des ressources humaines joue pleinement un rôle dans l'accroissement de la productivité d'ArcelorMittal Algérie, mais nous avons constaté que des pratiques telles que la gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ne sont pas bien intégrées à ArcelorMittal, alors que ces pratiques leur permettraient encore plus d'accroître leur productivité.

En résumé, cette étude a pour but de constater l'importance que joue la gestion des compétences quant à l'amélioration de la productivité de l'entreprises. Pour ce la, nous ont permis de constater que plusieurs pratiques sont formalisées dans l'entreprise faisant l'objet de notre étude.

Conclusion générale

Conclusion générale

Nous avons présentés dans notre recherche la gestion des compétences et son rôle sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise trois chapitre, deux chapitre théorique et un chapitre pratique ; le premier chapitre concernant la gestion des ressources humaines et ses compétences, commençant avec le cadre théorique de la GRH qui inclue l'historique de GRH, ses objectifs et mission, planification, les principaux actes ; puis la gestion des compétences qui comprenait la notion de compétences et ses usage en gestion des RH, l'évaluation , le développement, et la GPEC .

Le deuxième chapitre contenu les fondements de la productivité, la définition, l'importance, les déterminants, et aperçu des mesure de la productivité ; puis la relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences qui explique la relation existent entre les deux variable les compétences et la productivité.

Le chapitre de pratique comprend l'étude de cas de l'entreprise d'ArcelorMittal Algérie à partir d'un questionnaire et un entretien pour confirmé l'état de l'entreprise, connaitre la contribution de l'entreprise au développement des compétences des ressources humaines ; connaitre la relation entre l'accroissement de la productivité et la gestion des compétences ; nous avons obtenu des résultats positifs pour la recherche problématique.

Résultats de l'étude

Nous avons extrait un ensemble de résultats résumant les objectifs de notre modeste étude, qu'on peut rédiger comme suit :

- L'entreprise monopolise le marché national dans le domaine de production de la sidérurgie.
- l'entreprise détient un capital humain très important et expérimenté ce qui donne à l'entreprise une large possibilité d'utiliser ces compétences dans la réalisation de ses objectifs (l'accroissement de sa productivité).
- L'entreprise a pour objectif d'offrir une formation et un développement continu afin d'améliorer les qualifications et les compétences de l'ensemble du personnel.
- La formation et une responsabilité locale de la direction.
- La gestion des compétences et des performances est un processus standard appliqué dans l'ensemble du groupe.
- L'absence de la GPEC au sien de l'entreprise, donc elle pas une vision stratégique juste et éclairée.
- l'absence de module RH dans le système SAP qui permet d'optimiser les flux d'information au sein de l'entreprise
- le calcul des salaires ne se fait pas avec le SAP
- Les personnes à acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles façons comportement, ils ont besoin d'une formation professionnel.
- Des entretiens individuels sont parmi les meilleurs outils utilisés pour l'évaluation des compétences d'individus.

Les Recommandation

Basé sur le déroulement de l'étude sur la société d'ArcelorMittal Algérie « complexe sidérurgique El-Hadjar Annaba » nous sommes arrivés à un ensemble de résultats concernant

Conclusion générale

le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise on élaborant un ensemble de recommandation qui sont citées comme suit :

- Elaboré des politique claire pour la gestion des compétences et des performances pour développer la capacité des individus à tous les niveaux.
- Plus d'attention aux travailleurs et à leur intérêt et travailler à développer leurs compétences en mettant l'accent sur la formation continue.
- mettre en place des procédures de gestion de ces ressources humaines internes pour assurer une convergence entre d'une part, des besoins en facteurs de production définis par son plan stratégique, et d'autre part ses ressources disponibles à un moment donné.
- Prise en compte la GPEC, pour découler la volonté des dirigeants d'anticiper les évolutions stratégiques, technologique et humaines de leurs entreprises.
- Elever le moral des travailleurs en révisant les salaires.
- Facilite de trouver l'aide et de connaitre quelques informations de la part de la direction générale.
- L'évolution nécessaire des compétences et des connaissances pour l'amélioration de performance des individus.
- Elaboration des politiques qui guide les travailleurs et l'approche processus décisionnel fiables face à des problèmes.
- Bonne sélection de formateur pour bien former les travailleurs.
- La connaissance des changements qui ont eu lieu au cours de la mise en œuvre du programme, à la fois au stade de la préparation, la planification ou la mise en œuvre, et se tenir sur les causes d'action pour éviter à l'avenir.
- Leurs avantagé d'une vaste expérience par l'organisation des travailleurs en éliminant la bureaucratie l'ennui dans le même postes de travail en appliquant un système de rotation sur différentes tâches et enrichir leur savoir-faire.
- renforcer la sensibilisation en matière de sécurité.
- développer l'esprit d'analyse pour la prise de décision.
- renforcer l'esprit d'équipe et encourager et reconnaître le travail d'équipe.
- Valider les compétences et reconnaître l'expérience en tant qu'élément clé de garantie d'un développement de carrière.
- Valoriser les systèmes informels d'apprentissage afin de dispenser des compétences et des connaissances qui puissent servir de base à des activités à plus forte valeur ajoutée et à l'utilisation de technologies plus avancées.
- Faciliter un processus continu d'apprentissage tout au long de la vie.
- Renforcer la capacité des entreprises locales d'absorber les nouvelles connaissances et compétences.
- Promouvoir le dialogue social dans la formation de façon à renforcer la confiance dans les institutions, à forger un consensus social et à faciliter la coordination de l'action et la coopération entre les parties prenantes.

Perspectives :

- ✓ La gestion prévisionnelle des effectifs des emplois est des compétences.
- ✓ La fonction développement des RH et la croissance économique.
- ✓ Productivité globale des facteurs et la gestion des effectifs.

Bibliographie

Bibliographie

I. Les livres

1. André Guitte, **Développer ses compétences relationnelles**, Dunod, Paris, 2006.
2. Annick Cohen-Haegl, **Toute la fonction ressources humaines**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2010.
3. Annie Chemla-Lalay et autres, **Performance de la Fonction Ressources Humaines : définition et cadre analyse**, Département Recherche, études, Veille-IGPDE, 2008.
4. Bernard Martory, Daniel Grozet, **GRH Pilotage Social et Performances**, 6^e édition, Dunod, Paris, 2005.
5. Le Boterf Guy, **L'évaluation des compétences, éditions d'organisation**, paris, 2000.
6. Cadin, Guérin, Pigeyre, Pralong, **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie**, 4^e édition, dunod, paris, 2012.
7. Cécile Dejoux, Maurice Thévent, **la gestion des talents « la GRH d'après-crise »**, Dunod, Paris, 2010.
8. Cécile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEC**, édition Dunod, Paris, Sans année.
9. C.Fluck, **Développer les compétences et intelligence collectives**, édition Demos, France, 2001.
10. Claude Billet, **Le guide des techniques d'évaluation « performance, compétence, connaissance »**, 2^e édition, Dunod, 2008.
11. Cuy le Boterf, **construire les compétences individuelle et collectives**, 6^e édition, Eyrolles, Paris, 2013.
12. Guy Le Botref, **L'évaluation des compétences**, édition d'organisation, Paris, 2000.
13. Elisabeth le cœur, **gestion des compétences : le guide pratique**, 1^e édition, De boeck université, Paris, 2008.
14. Enrico Giovannini, **Mesurer la productivité « Mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie**, OCDE, Paris, 2001.
15. F.Kerlan, **Guide de la GPEC**, Dunod, Paris, 2004.
16. Florence Gillet-Goinard, Laurent Maimi, **Toute la fonction production : savoirs, savoir-faire, savoir-être**, Dunod, Paris, 2007
17. François Blondel, **Gestion de la production**, 4^e édition, Dunod, Paris, 2005.
18. Jack Queline Barraud et autres, **la fonction ressources humaines**, 2^e édition, Dunod, paris, 2000-2004.
19. Jean-Guy Millet, **La compétence**, édition d'organisation, paris, 2006.

20. Jean-Yves Buck, **le management de connaissance et des compétences**, 2^e édition d'organisation, 2003.
21. Kcem Sai, **Introduction à la recherche opérationnelle et à la gestion de production**, centre de publication universitaire, Tunis, 2005,
22. Mansouri Mahmoud, **La gestion des systèmes et des opérations productives**, Maison Nationale des livres, Lybie, 1993.
23. Meignant Alain, **manager la formation**, édition d'organisation, Paris, 2006.
24. Patrick Gilbert, **Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs, et pratique**, Eduscol, Paris, 2005.
25. Quélin Bertrand, **le management stratégique des compétences**, Elilpses, France-Paris, 2000.
26. Réjen Gamche, **La productivité « définition et enjeux »**, bibliothèque nationale du Québec, 2005,
27. Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, **gestion des ressources humaines**, Edition Debock, Université, Bruxelles, 2001.
28. Sid Ahmed Benraouane, **le management des ressources humaines**, édition N°5020, Office des publications universitaires, 2010.
29. Sylvie Guerrero, **Les outils des RH**, 2^e édition, Dunod, Paris, 2004-2009

II. Les Mémoires

1. Ben Antar Abderrahmane, **pour l'accroissement de la productivité et le développement de la compétitivité des entreprises économiques**, communication à une journée d'étude « la productivité et la rationalisation de la gestion des ressources humaines », Université de Biskra, 2002.
2. Philippe Aimé Kouliditi, **Gestion des ressources humaines et accroissement de la productivité des entreprises au Burkina Faso : cas de l'office national de l'eau et de l'assainissement (O N E A)**, Mémoire de université saint thomas d'Africain de Ouagadougou Burkina Faso, 2012.
3. Nodjitidje Djimasra, **Efficacité technique productivité et compétitive des principaux pays producteurs de coton**, Mémoire de doctorat, Université D'Orléans, 2009.
4. Tirchi Ourdia, **La gestion des rémunérations, Un outil de motivation au service de la performance au travail : cas de l'entreprise privée algérienne ce vital**, Mémoire de magistère, Université Tizi-Ouzou, 2012.

III. Article et rapport :

1. Ben Antar Abderrahmane, **pour l'accroissement de la productivité et le développement de la compétitivité des entreprises économiques**, communication à une journée d'étude « la productivité et la rationalisation de la gestion des ressources humaines », Université de Biskra, 2002.
2. Ben Antar Abderrahmane, **Rôle de la gestion stratégique dans le développement des ressources humaines**, rapport présenté au 3^{ème} séminaire arabe de gestion, Liban, 2002.
3. Bureau International de travail, **Améliorer les aptitudes professionnel pour stimuler la productivité**, la croissance de l'emploi et le développement, 1^e édition, Genève suisse, 2008.

IV. Site internet

1. [Http://www.greenfacts.org/fr/glossaire/pqrs/production-productivite.htm](http://www.greenfacts.org/fr/glossaire/pqrs/production-productivite.htm)
2. www.dianborgia.com

V. Document de l'entreprise

1. ArcelorMittal Algérie, Novembre 2014.
2. Politique en matière de ressources humaines, octobre 2010.
3. Competency framework, chicago, 2010.

Les Annexes

Questionnaire

Toutes les informations citées dans ce questionnaire restent complètement confidentielles et ne feront l'objet que d'une recherche scientifique.

Le thème de recherche : **le rôle de la gestion des compétences sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise.**

Cocher la case appropriée :

Age :

20 - 30 ans

31 - 40 ans

41 - 50 ans

51 - 60 ans

Sexe :

Masculin

Féminin

Niveau d'étude :

Sans aucun niveau

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

Exécution

Expérience professionnelle :

1 - 5 ans

6 - 10 ans

11 - 15 ans

16 - 20 ans

Plus de 20 ans

Situation sociale :

Marié

Célibataire

Autre (préciser)

Le premier axe : mesurer les compétences des individus dans l'entreprise

N°	<i>Les questions</i>	<i>Entièrement d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Sans avis</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Entièrement pas d'accord</i>
1	La compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources					
2	La compétence est un atout stratégique pour les entreprises					
3	Le management développe-t-il à la fois la compétence individuelle et collective					
4	La formation permet d'élever le niveau des compétences nécessaires pour effectuer les travaux					
5	La société d'ArcelorMittal fait des formations internes d'une façon efficace					
6	Une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante					
7	L'évolution nécessaire des compétences est-elle anticipée					
8	Le développement des compétences dans la société d'ArcelorMittal est un processus permanent					
9	Pour avoir des compétences collectives, il faut associer les différentes ressources complémentaires pour donner de bons résultats					
10	Les entretiens individuels sont les meilleurs outils utilisés pour l'évaluation des compétences d'individus					
11	La gestion de compétence pour la société d'ArcelorMittal est un enjeu pour l'avenir					
12	L'entreprise permet de développer les compétences en mettant un plan de formation					

Le deuxième axe : mesurer la contribution des gestions des compétences dans l'accroissement de la productivité de l'entreprise.

N°	<i>Les questions</i>	<i>Entièrement d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Sans avis</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>Entièrement pas d'accord</i>
13	Un tableau de bord de fonction production englobe des indicateurs qualité-coût- délai-sécurité-RH					
14	La société d'ArcelorMittal opère sur les trois dimensions de la gestion en production : compétence, motivation, communication					
15	Les aménagements ont –ils été réalisés dans des objectifs de productivité, d'efficacité et de sécurité pour le personnel					
16	La qualité des produits et respect des délais sont-ils intégrés sous une forme quelconque de rémunération					
17	Les compétences du personnel sont-elles adaptées fortement aux technologies productives dans la société d'ArcelorMittal					
18	Les responsabilités de chaque équipe productives sont-elles bien définies					
19	Les pratiques en ressources humaines existantes à la société d'ArcelorMittal sont sources d'accroissement permanent de la productivité					
20	La gestion des compétences d'une façon efficace et efficiente à accroît la productivité de la société d'ArcelorMittal					

Merci pour votre compréhension et votre collaboration

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,845	20

Frequency Table

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	2	2,6	2,6	2,6
31-40	21	27,3	27,6	30,3
41-50	49	63,6	64,5	94,7
51-60	4	5,2	5,3	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculin	53	68,8	69,7	69,7
féminin	23	29,9	30,3	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Niveau d'étude

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid secondaire	18	23,4	23,7	23,7
universitaire	58	75,3	76,3	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Catégorie socioprofessionnelle

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cadre	62	80,5	81,6	81,6
maitrise	10	13,0	13,2	94,7
exécution	4	5,2	5,3	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Expérience professionnelle

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	16	20,8	21,1	21,1
6-10	18	23,4	23,7	44,7
11-15	26	33,8	34,2	78,9
16-20	16	20,8	21,1	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Situation social

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid marié	70	90,9	92,1	92,1
célibataire	2	2,6	2,6	94,7
autre	4	5,2	5,3	100,0
Total	76	98,7	100,0	

Frequency Table

La compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entièrement pas d'accord	2	2,6	2,6	2,6
	pas d'accord	4	5,3	5,3	7,9
	d'accord	29	38,2	38,2	46,1
	entièrement d'accord	41	53,9	53,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

La compétence est un atout stratégique pour les entreprises

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entièrement pas d'accord	3	3,9	3,9	3,9
	pas d'accord	2	2,6	2,6	6,6
	sans avis	1	1,3	1,3	7,9
	d'accord	26	34,2	34,2	42,1
	entièrement d'accord	44	57,9	57,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Le management développe-t-il à la fois la compétence individuelle et collective

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entièrement pas d'accord	1	1,3	1,3	1,3
	sans avis	4	5,3	5,3	6,6
	d'accord	37	48,7	48,7	55,3
	entièrement d'accord	34	44,7	44,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

La formation permet d'élever le niveau des compétences nécessaires pour effectuer les travaux

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	3	3,9	3,9	3,9
sans avis	7	9,2	9,2	13,2
d'accord	33	43,4	43,4	56,6
entièrement d'accord	33	43,4	43,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

La société d'ArcelorMittal fait des formations internes d'une façon efficace

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	15	19,7	19,7	19,7
pas d'accord	26	34,2	34,2	53,9
sans avis	13	17,1	17,1	71,1
d'accord	14	18,4	18,4	89,5
entièrement d'accord	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	3	3,9	3,9	3,9
pas d'accord	6	7,9	7,9	11,8
sans avis	3	3,9	3,9	15,8
d'accord	35	46,1	46,1	61,8
entièrement d'accord	29	38,2	38,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

L'évolution nécessaire des compétences est-elle anticipée

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	4	5,3	5,3	5,3
pas d'accord	17	22,4	22,4	27,8
sans avis	14	18,4	18,4	46,1
d'accord	33	43,4	43,4	89,5
entièrement d'accord	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Le développement des compétences dans la société d'ArcelorMittal est un processus permanent

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	8	10,5	10,5	10,5
pas d'accord	32	42,1	42,1	52,8
sans avis	8	10,5	10,5	63,2
d'accord	20	26,3	26,3	89,5
entièrement d'accord	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Pour avoir des compétences collectives, il faut associer les différentes ressources complémentaires pour donner de bons résultats

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	2	2,6	2,6	2,6
sans avis	8	10,5	10,5	13,2
d'accord	34	44,7	44,7	57,9
entièrement d'accord	32	42,1	42,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Les entretiens individuels sont les meilleurs outils utilisés pour l'évaluation des compétences d'individus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	3	3,9	3,9	3,9
pas d'accord	9	11,8	11,8	15,8
sans avis	7	9,2	9,2	25,0
d'accord	37	48,7	48,7	73,7
entièrément d'accord	20	26,3	26,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

La gestion de compétence pour la société d'ArcelorMittal est un enjeu pour l'avenir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	8	10,5	10,5	10,5
pas d'accord	4	5,3	5,3	15,8
sans avis	4	5,3	5,3	21,1
d'accord	33	43,4	43,4	64,5
entièrément d'accord	27	35,5	35,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

L'entreprise permet de développer les compétences en mettant un plan de formation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	5	6,6	6,6	6,6
pas d'accord	13	17,1	17,1	23,7
sans avis	9	11,8	11,8	35,5
d'accord	32	42,1	42,1	77,6
entièrément d'accord	17	22,4	22,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**Un tableau de bord de fonction production englobe des indicateurs qualité-coût- délai-
sécurité-RH**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pas d'accord	6	7,9	7,9	7,9
sans avis	13	17,1	17,1	25,0
d'accord	42	55,3	55,3	80,3
entièrement d'accord	15	19,7	19,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**La société d'ArcelorMittal opère sur les trois dimensions de la gestion en production :
compétence, motivation, communication**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	12	15,8	15,8	15,8
pas d'accord	18	23,7	23,7	39,5
sans avis	13	17,1	17,1	56,6
d'accord	26	34,2	34,2	90,8
entièrement d'accord	7	9,2	9,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**Les aménagements ont-ils été réalisés dans des objectifs de productivité, d'efficacité et
de sécurité pour le personnel**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	8	10,5	10,5	10,5
pas d'accord	30	39,5	39,5	50,0
sans avis	22	28,9	28,9	78,9
d'accord	11	14,5	14,5	93,4
entièrement d'accord	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

La qualité des produits et respect des délais sont-ils intégrés sous une forme quelconque de rémunération.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	12	15,8	15,8	15,8
pas d'accord	26	34,2	34,2	50,0
sans avis	17	22,4	22,4	72,4
d'accord	17	22,4	22,4	94,7
entièrement d'accord	4	5,3	5,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Les compétences du personnel sont-elles adaptées fortement aux technologies productives dans la société d'ArcelorMittal.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	9	11,8	11,8	11,8
pas d'accord	31	40,8	40,8	52,6
sans avis	4	5,3	5,3	57,9
d'accord	26	34,2	34,2	92,1
entièrement d'accord	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Les responsabilités de chaque équipe productives sont-elles bien définies.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	5	6,6	6,6	6,6
pas d'accord	28	36,8	36,8	43,4
sans avis	10	13,2	13,2	56,6
d'accord	25	32,9	32,9	89,5
entièrement d'accord	8	10,5	10,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**Les pratiques en ressources humaines existantes à la société d'ArcelorMittal sont sources
d'accroissement permanent de la productivité**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	6	7,9	7,9	7,9
pas d'accord	24	31,6	31,6	39,5
sans avis	5	6,6	6,6	46,1
d'accord	31	40,8	40,8	86,8
entièrement d'accord	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

**La gestion des compétences d'une façon efficace et efficiente à accroît la productivité de la
société d'ArcelorMittal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entièrement pas d'accord	5	6,6	6,6	6,6
pas d'accord	21	27,6	27,6	34,2
sans avis	1	1,3	1,3	35,5
d'accord	32	42,1	42,1	77,6
entièrement d'accord	17	22,4	22,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	76	1	5	4,36	,934
x2	76	1	5	4,39	,953
x3	76	1	5	4,36	,706
x4	76	1	5	4,22	,918
x5	76	1	5	2,66	1,281
x6	76	1	5	4,07	1,050
x7	76	1	5	3,32	1,098
x8	76	1	5	2,84	1,233
x9	76	1	5	4,24	,846
x10	76	1	5	3,82	1,080
x11	76	1	5	3,88	1,254
x12	76	1	5	3,57	1,204
x13	76	2	5	3,87	,822
x14	76	1	5	2,97	1,265
x15	76	1	5	2,67	1,063
x16	76	1	5	2,67	1,148
x17	76	1	5	2,86	1,240
x18	76	1	5	3,04	1,183
x19	76	1	5	3,20	1,244
x20	76	1	5	3,46	1,290
M	76	1,42	4,92	3,8092	,57054
MM	76	1,38	4,75	3,0921	,71250
Valid N (listwise)	76				

ONEWAY M BY b4

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

M					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,066	2	,033	,100	,905
Within Groups	24,348	73	,334		
Total	24,414	75			

ONEWAY MM BY b4

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

MM					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,622	2	,311	,606	,548
Within Groups	37,452	73	,513		
Total	38,074	75			

Résumé :

Cette recherche vise à savoir la gestion des compétences et son rôle sur l'accroissement de la productivité de l'entreprise, Aujourd'hui les entreprises ont commencé à prendre connaissance de l'importance des ressources humaines et ses compétences dans leur réussite et elles ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière.

Cependant, l'objectif primordial de toute entreprise étant la recherche du profit et l'homme étant l'un des moyens essentiels de la chaîne de production, il va de soi pour l'entreprise que ces ressources humaines soient productives.

De ce fait les entreprise besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour l'accroissement de sa productivité par l'utilisation des plusieurs outils comme la formation qui occupe-t-elle une place privilège et centrale dans un ensemble large et diversifié de modalité d'acquisition et de développement des compétences et des capacités organisationnelles.

Les mots clés :

Compétence, productivité, accroissement, formation.

Abstract

The aim of this study is to shed light on the Skills management and its role in increasing the productivity of the company, now companies have started to notice the importance of human resources and skills in their success and they have come to regard the factor human as a full resource.

However, the primary goal of any business is the profit motive and the man is one of the essential means of the production line, it is clear to the company that these human resources are productive.

Therefore the company needs to continuous development of skills and knowledge for increasing productivity through the use of several tools such as training that she occupies a privileged and central to a broad and diverse set of modality acquisition and development of skills and organizational capabilities.

Key words :

Competence, productivity, increase Training.