

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

**La guidance des compétences
vers la performance durable**

Réalisé par :

HALLACI

Elhachemi

Sous la direction de :

LAKIKZA

Yacine

Année universitaire 2014-2015

REMERCIEMENTS

**TOUT D'ABORD, NOUS REMERCIONS ALLAH, NOTRE
CRÉATEUR DE NOS AVOIR DONNÉ LES FORCES, LA
VOLONTÉ ET LE COURAGE AFIN D'ACCOMPLIR CE
TRAVAIL MODESTE.**

**J'ADRESSE MES REMERCIEMENTS AUX PERSONNES QUI
M'ONT AIDÉ DANS LA RÉALISATION DE CE MÉMOIRE.**

**EN PREMIER LIEU, JE REMERCIE M. LAKIKZA,
PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE GUELMA. EN TANT QUE
DIRECTEUR DE MÉMOIRE, IL M'A GUIDÉ DANS MON
TRAVAIL ET M'A AIDÉ À TROUVER DES SOLUTIONS POUR
AVANCER.**

**AINSI MA MÈRE ET MON PÈRE ET MON ÉPOUSE QUI M'ONT
ENCOURAGÉ DE TERMINER MES ÉTUDES.**

**JE VOUDRAIS ÉGALEMENT REMERCIER LES MEMBRES
DU JURY POUR AVOIR ACCEPTÉ D'ÉVALUER CE
TRAVAIL.**

**JE TIENS AUSSI À REMERCIER MONSIEUR ABIDI
MOHAMED ET TOUS LES EMPLOYÉS DU GROUPE ABIDI EN
PARTICULIER LE CHEF COMPTABLE.**

**JE ME SENTIRAIS COUPABLE D'INGRATITUDE SI JE NE
REMERCIAIS PAS M NACER MOSTEFA, M BENTBOULA
ALI.**

DÉDICACE

**À LA FEMME DE MA VIE ET QUI FAIT
PARTIE DE MOI, MA MÈRE**

À QUI M'À SAUVÉ LA VIE, MON PÈRE

**À CELLE QUE J'AIME BEAUCOUP
AWATEF**

Résumé

En période de turbulence, les ressources humaines, thématique de la gestion du capital humain, prennent une importance toute particulière.

Il s'agit là d'une priorité pour le chef d'entreprise, d'un élément fondamental de la concurrence des entreprises et d'un axe à mettre en cohérence avec le système de management de l'entreprise.

Une démarche de développement personnel et professionnelle offre au manager l'opportunité de mieux se connaître lui-même et de mieux connaître ses missions.

Mots clés : compétences, développement personnel, formation, performance, durabilité.

ملخص

في زمن العولمة، أخذت الموارد البشرية التي تهتم بالرأس مال البشري حصة الأسد في حيثيات المؤسسة.

فهي من أولى أولويات مدير المؤسسة، إذ أنها معيار لتنافسية المؤسسات، وعنصر أساسي ينضم إلى نظام سير المؤسسة.

السعي إلى الوصول إلى التنمية البشرية الذاتية والإحترافية تعطي الكفاءات الفرصة لمعرفة ذاته ابتداءً ودوره في الرقي بالمؤسسة.

الكلمات الأساسية : الكفاءات، التنمية الذاتية، التكوين، الأداء، الإستدامة.

SOMMAIRE

Introduction.....	A
Choix et intérêt du sujet.....	B
Méthodes.....	C
Difficultés Rencontrées.....	C
Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable.....	1
Section 1 : Le management des compétences en entreprise.....	2
Sous- section 1 : les compétences en entreprise.....	2
1- Historique de la notion compétence.....	2
2- Définition de la notion compétence.....	3
3- La notion de compétence en stratégie.....	3
4- La notion de compétence en GRH.....	4
Sous-section 2 : Types et composantes de la compétence.....	4
1- Typologies de compétence.....	4
2- Les composantes de la compétence.....	6
3- Les raisons de l'intérêt porté aux compétences.....	7
Sous-section 3 : Définitions et concepts du management des compétences.....	8
1- Définitions.....	8
Section 2 : C'est quoi la performance durable.....	9
Sous-section 1 : Contenu et définition et évaluation de la performance.....	10
1- Comment évaluer la performance ?.....	11
Sous-section 2 : la performance durable.....	12
1- La durabilité.....	12
2- La performance durable.....	13
3- Relation entre compétence et performance.....	13
4- Indicateurs et performance sociale.....	14
5- Les nouvelles facettes de la performance.....	15
Section 3 : Démarches du management des compétences.....	15
Sous-section 1 : Enjeux et processus du management des compétences.....	15
1- Enjeux du management des compétences.....	15
2- Démarches actuelles autour de la compétence.....	16
3- Le processus du management des compétences.....	17

Sous-section 2 : Evaluation des compétences.....	18
1- Les étapes de la construction du système d'évaluation.....	19
2- Conduire un entretien d'évaluation.....	20
3- Analyser les écarts entre résultats et objectifs.....	20
Sous-section 3 : le recrutement point de départ du mangement des compétence.....	21
1- Les méthodes de recrutement.....	21
2- Identification des besoins de recrutement.....	22
3- Le processus d'intégration dans l'entreprise.....	23
4- Les seize compétences de Repères.....	25
Chapitre 2 : développement des compétences.....	31
Section 1 : La formation.....	32
Sous-section 1 : définitions et objectifs et importance de la formation.....	32
1- Qu'est-ce que la formation ?.....	32
2- Les objectifs de la formation.....	32
3- L'importance de la formation.....	34
4- Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences.....	34
Sous-section 2 : Les techniques de formation.....	36
1- Techniques de formation en interne.....	36
2- Technique de formation à l'externe.....	37
Sous-section 3 : Impact et évaluation de la formation.....	40
1- Impact de la formation sur le développement des compétences.....	40
2- L'évaluation de l'investissement formation.....	42
3- Comment l'expérience est-elle formatrice ?.....	46
Section 2 : développement personnel des compétences.....	47
Sous-section 1 : Inspirer confiance.....	47
1- Les caractéristiques de la confiance en soi.....	48
2- Comment développer la confiance en soi.....	50
3- Les origines de la confiance en soi.....	51
Sous-section 2 : Affirmer son leadership.....	55
1- Les points clés du leadership.....	55
2- Leadership et révolution numérique.....	59
3- Leadership et pouvoir.....	64

4-	Dix leviers pour améliorer son leadership.....	65
Chapitre 3 :	Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH.....	69
Section 1 :	Historique et statut du groupe SONELGAZ.....	70
Sous-section 1 :	Présentation et historique et évolution de l'entreprise.....	70
1-	Présentation de SONELGAZ.....	70
2-	Historique et évolution du groupe SONELGAZ SPA.....	70
3-	Evolution du statut de SONELGAZ.....	72
4-	Missions et objectifs.....	74
Sous-section 2 :	Organigramme du groupe SONELGAZ.....	75
Sous-section 3 :	Direction Ressources Humaines de SDE (organisme d'accueil).....	78
1.	Missions et Attributions de la Direction des Ressources Humaines....	78
2-	Présentation des différentes structures.....	80
Section 2 :	La politique de formation de la SONATRACH.....	82
Sous-section 1 :	Finalités et types de formation au sein de la SONATRACH..	82
1.	Les finalités de la politique de formation.....	82
2.	Les types de formation	82
Sous-section 2 :	Les centres de formation de l'Entreprise.....	84
Sous-section 3 :	Le lancement d'une action de formation.....	85
1-	L'ingénierie de la formation.....	85
2-	La réalisation d'une action de formation.....	86
3-	Le suivi et la gestion du plan de formation.....	86
Section 3 :	Analyse et suggestions.....	88
Sous-section 1 :	Analyse.....	88
1-	Le cas de SONELGAZ.....	88
2-	Le cas de SONATRACH.....	91
Sous-section 2 :	Suggestions.....	92
1-	Points faibles.....	92
2-	Les suggestions.....	92
Conclusion.....		94

Listes des figures et tableaux :

Listes des figures :

Figure N°01 : Démarches actuelles de compétence.....	16
Figure N°02 : processus du management des compétences.....	18
Figure N°03 : Organigramme du groupe SONELGAZ.....	75
Figure N°04 : Organigramme direction ressource humaine SDE.....	80

Liste des Tableaux :

Tableau 1 – Compétences universelles pour les cadres supérieurs.....	27
Tableau 2 – Banque de données informatisée des compétences des cadres.....	28

Introduction Générale

Introduction Générale

En ce 21^{ème} siècle, nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par un environnement instable, complexe et fortement concurrentiel. C'est ainsi que toute entreprise ou tout chef d'entreprise, quel que soit son secteur d'activité, se trouve confronté aux problèmes de management auxquels il faut trouver en temps opportun des solutions rapides et efficaces et prendre les décisions qui s'imposent.

Le management moderne est très sollicité pour renforcer les performances des équipes. Un management moderne consiste à intégrer le facteur humain au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Ce sont les ressources humaines qui conçoivent ou exécutent la stratégie, adaptent les produits, communiquent, produisent, vendent... Des ressources humaines bien choisies, formées et motivées, conduisent avec efficacité et détermination l'ensemble des activités qui concourent ou développent l'entreprise.

A ce stade, les ressources humaines sont vues comme un portefeuille de savoir-faire et de qualités personnelles qui doivent être au cœur des préoccupations des managers, notamment l'ancrage de la pratique du management des compétences ; la gestion des compétences s'inscrit dans une doctrine managériale qui vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise. Elle sollicite des qualités de coopération et d'adaptation dans le travail.

Dans cette perspective de recherche, le thème choisi dans ce travail est comme suit : « la guidance des compétences vers la performance durable ».

Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- Le succès des entreprises est fortement lié à leur potentiel humain.
- La performance durable des compétences est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui pousse à l'adaptation technologique et au développement du savoir-faire.
- Le souci de parfaire mes connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ainsi l'acquisition des concepts théoriques et pratiques qui me facilite d'exercer mes fonctions d'avenir de manière efficace et opérationnelle.

Pour développer ce thème, il est préférable d'opter à l'étude de la problématique suivante :

Introduction Générale

Comment guider les compétences de l'entreprise vers la performance durable ?

La réponse à cette problématique implique inévitablement l'intervention d'une série de questions secondaires, dont les réponses apporteront un éclairage sur les aspects du problème posé :

- Qu'est-ce que la notion de compétences, performance durable ?
- Quel est le lien entre le management des compétences et la gestion des ressources humaine ?
- Comment développer les compétences des managers ?
- Quel est le but du développement personnel des managers ?

Pour répondre aux questions de la problématique, ce travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans l'étude.

- Hypothèse n°1 : on peut définir les compétences comme étant la combinaison de savoir, savoir-faire et de savoir-être qui contribuent au succès d'une personne et/ou un groupe dans un contexte donné.
- Hypothèse n°2 : le management des compétences est une méthode, un outil de gestion des ressources humaines.
- Hypothèse n°3 : la formation et le développement personnel des compétences est l'outil le plus performant pour développer les compétences des managers.
- Hypothèse n°4 : l'objectif du développement personnel des managers est de les armer avec des outils conceptuels de qualité qui puissent s'insérer dans la pratique quotidienne.

1. Choix et intérêt du sujet :

Généralement, cinq fonctions principales sont reconnues à l'Entreprise. La fonction technique, la fonction humaine ou personnel, la fonction commerciale, la fonction recherche et développement, enfin la fonction financière. De toutes ces fonctions, celle humaine revêt une importance capitale dans le fonctionnement d'une entreprise ; car réalité humaine, l'entreprise est une unité sociale. De cette affirmation, il ressort que l'entreprise n'est pas simplement un instrument destiné à fournir des biens et des prestations des services, mais qu'elle devient une organisation à part entière, un système d'actions et des décisions impliquant la participation des individus et leur souscription à des buts clairement définis.

Ainsi toutes les fonctions de l'entreprise étant mises en place pour faciliter la réalisation des objectifs et que la fonction humaine est la plus importante, nous avons jugé utile d'étudier

Introduction Générale

cette dernière dans le secteur public congolais et par là échapper au danger relevé par Henry BOURGOIN en ces termes : « le danger que court l'entreprise publique africaine est d'être considérée comme une mécanique froide, importée de l'Europe, restant au tissu social chaud qui seul polarise l'affectivité.

Cette étude présente un intérêt pratique pour nous, car elle va nous aider à vérifier si les théories apprises sur la gestion des entreprises ou mieux sur la gestion des ressources humaines sont d'application dans les entreprises locales

Elle aidera à se faire une idée sur le fonctionnement des entreprises locales, particulièrement sur la gestion du personnel.

2. Méthodes

La réalisation de tout travail scientifique doit obéir à une démarche logique qui impose de règles rigoureuses devant guider l'esprit du chercheur dans l'établissement de la vérité.

Pour réaliser ce travail, nous avons eu recours aux méthodes et techniques ci-après :

- La méthode descriptive nous a permis d'étudier le thème de son côté théorique.
- La méthode historico-descriptive nous a servi dans la présentation de l'entreprise,
- La méthode analytique nous a permis de faire l'analyse de l'entreprise et de connaître la politique de gestion du personnel de l'entreprise.

3. Difficultés Rencontrées

Au cours de réalisation de ce travail, nous avons été butés à certaines difficultés notamment :

- La quasi-inexistence des documents pouvant nous fournir des plus amples détails sur la politique de gestion des entreprises en général et de ressource humaine en particulier ;
- La réticence manifestée par certains responsables hiérarchiques à parler explicitement des services sous leurs directions ou à fournir certains documents contenant des informations sur lesdits services.

A travers cette recherche, nous allons traiter un sujet aussi passionnant qu'intéressant, en répondant à des questions portant sur deux thèmes du management moderne et l'entrepreneuriat (le management des compétences et performance de l'entreprise).

En dehors de l'introduction et de la conclusion, le présent travail comporte deux parties : la première théorique, et la seconde pratique.

Introduction Générale

La première partie, théorique, est rédigée sur la base de la lecture des ouvrages et revues portant sur le domaine. Elle est composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre aborde en première section les notions clé du management des compétences, ainsi la deuxième définit la performance durable et son évaluation, la dernière section éclaircir les démarches de management des compétences.
- Le deuxième chapitre est dédié au développement des compétences. On parlera de la formation dans la première section, en second lieu, la deuxième section traitera deux outils de développement personnel et professionnel des compétences.

La deuxième partie, sera consacrée à l'étude pratique rédigée sur la base d'un travail sur le terrain et comprend un chapitre :

- Le troisième chapitre présentera la SONELGAZ notre entreprise d'accueil et s'accentue sur les différentes divisions et département qui existent dans la première section, la deuxième section présente la politique de formation au sein de la SONATRACH/DP afin de comprendre et d'analyser le rôle de la formation en particulier dans le développement des compétences, la troisième section englobe l'analyse des résultats, les points faibles et suggestions.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Introduction

Bien que l'existence de l'entreprise soit liée à sa finalité économique, l'évolution de l'environnement a conduit à la prise en compte de sa finalité sociale. L'intégration de la dimension management de compétence dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

D'autre part la performance durable est devenue la nouvelle tendance dans le monde des grandes entreprises, qui les guide vers la pérennité de la réputation et les gains, et d'avoir une entreprise socialement responsable.

Par conséquent, il paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre de faire le point sur le management des compétences, d'en dégager quelques concepts, dans la première section, ensuite de mettre l'accent sur la performance durable et sa relation avec la compétence. La dernière section portera sur les démarches de management des compétences au sein de l'entreprise.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Section 1 : Le management des compétences en entreprise

Tout d'abord le management est souvent abordé, ce mot recouvre dans de nombreuses entreprises des tâches très variées et cela mérite d'être examiné.

Le management, au sens de la conduite des hommes et de l'organisation des moyens dans un souci d'efficacité, est une activité forte ancienne qui trouve ses racines dans les corps religieux et militaires.

La définition suivante paraît complète: "activité ou plus précisément série d'activités intégrées et interdépendantes destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et, si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables¹.

Cette première section sera consacrée à la présentation de quelques concepts sur le management des compétences au travail, qui comportera donc les points suivants :

- Les compétences en entreprise ;
- Types et composantes de la compétence ;
- Définitions et concepts du management des compétences

Sous- section 1 : les compétences en entreprise

1- Historique de la notion compétence :

Emergeant dans les années 1970, le terme de compétence apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour remettre en question les relations de subordinations hiérarchiques et revendiquer le rehaussement du statut des salariés, dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.

¹ Pascal LELEU, Le développement du potentiel des managers, Version Electronique, pp 41-42.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Dès les années 1980, la complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produit de nouvelles organisations du travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées.

2- Définition de la notion compétence :

- Ce que disent les dictionnaires :

« Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (Le Petit Robert)

« 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)

- Ce que disent les spécialistes

Selon Maurice De Montemolin² « Ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »

« Une capacité à combiner et à utiliser les compétences et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus »³

En termes simples, une compétence permet à un individu de réaliser une tâche donnée de façon satisfaisante dans des conditions variées.

3- La notion de compétence en stratégie :

Dans cet ouvrage⁴ les auteurs identifient trois caractéristiques de la notion de compétence en stratégie :

² Philippe Eray, Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, Editions Liaisons, Paris, 1999, P21.

³ Patrick de la gestion de la formation en entreprise, Collection organisation en changement, Univ du Québec, 2000, P33.

⁴ Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des compétences : réalisations concepts analyses, Dunod, Paris 2002, P74.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- La compétence est une notion collective dans la mesure où t'elle désigne avant tout des routines organisationnelles. Même si une gestion des individus détenteurs de compétences est envisagée. Elle reste secondaire par rapport à la gestion de la compétence collective ;
- Pour constituer un avantage concurrentiel réel, la compétence doit être très difficilement imitable et peu transférable. Par ailleurs, toute stratégie suppose une importante de secret, d'opacité, précisément pour ne pas être copiées. Dans ces conditions, il paraît normal qu'elle comporte avant tout des dimensions tacites et qu'elle se trouve, de fait, peu explicitée.
- La stratégie met surtout l'accent sur ce que font les compétences plutôt que sur qu'elles sont, et donc davantage sur leurs effets que sur leur nature. Elle raisonne ainsi d'avantage en termes de processus, c'est à dire d'enchaînement d'actions et d'opération, qu'en termes de stocks, de savoirs et savoir-faire possédés par des individus.

4- La notion de compétence en GRH :

En GRH, Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, observent des considérations exactement inverses, ils identifient la compétence en GRH comme suit :

- Une notion individuelle qui constitue le cœur des pratiques actuelles visant à s'affranchir des logiques collectives de gestion ;
- Elle fait l'objet de spécifications souvent précises et détaillées, à la fois en raison de son articulation très étroite avec chaque situation de travail, et dans un souci de différenciation de ces situations ;
- Elle est considérée comme un ensemble de savoirs et de qualités possédés par un individu, même si la question du développement de ces compétences est également prise en compte.

Sous-section 2 : Types et composantes de la compétence

1- Typologies de compétence :

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Dans son livre « recruter sans se tromper », Victor Ernoulte classe les compétences en plusieurs types⁵ :

- Compétences techniques

Ce sont, la plupart du temps, les compétences minimum requises : par exemple, pour un financier, savoir lire et interpréter le bilan. Dans le contexte de recrutement, on fait trop souvent l'erreur de revenir de façon détaillée sur les compétences à maîtriser, en supposant acquises les compétences garanties par un diplôme ou un niveau de qualification. Il est pourtant plus utile de revenir sur les compétences les plus pertinentes.

- Compétences d'ordre individuel
 - Adaptabilité ;
 - Ténacité ;
 - Adhésion ;
 - Prise de risque ;
 - Décision ;
 - Résistance à la pression.
- Compétences relationnelles et de communication
 - Sens des relations interpersonnelles ;
 - Impact ;
 - Esprit d'équipe ;
 - Communication écrite ;
 - Communication orale ;
 - Maîtrise des outils de communication de haute technologie.
- Compétences d'encadrement ;
 - Organisation du travail de l'équipe ;
 - Délégation ;
 - Suivi et contrôle ;
 - Motivation et suivi de ses équipes ;
 - Développement de ses subordonnés.
- Compétences d'ordre intellectuel

⁵ Victor Ernoulte, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002, P30.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- Analyse/synthèse des problèmes ;
- Jugement ;
- Sensibilité à son environnement ;
- Maîtrise des chiffres et des modèles mathématiques ;
- Créativité.
- Compétences liées à la motivation
 - Ambition professionnelle ;
 - Implication ;
 - Capacité de travail énergie ;
 - Initiative.

2- Les composantes de la compétence :

Avant d'énumérer les différentes composantes d'une compétence, il nous faut préciser que le personnel ne peut se suffire à l'acquis d'une seule ou d'une partie des composantes de la compétence car c'est la combinaison des quatre types de savoir qui aboutit à la compétence.

2-1-les savoirs théoriques

Sont essentiellement des savoirs disciplinaires, des modélisations de réalités, de leurs propriétés et des lois qui régissent leurs transformations. Les savoirs théoriques permettent de prévoir avec exactitude la façon dont une situation pourrait évoluer suite à une intervention.

Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action, président comment les faits peuvent évoluer sans toutefois définir les raisons de ce changement. Les savoirs théoriques sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

2-2-les savoirs procéduraux

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'engagement des procédures, sur les manières dont elles fonctionnent.

Les savoirs procéduraux sont la formalisation des enchaînements d'actions, de règles et conditions qui respecter permettent d'obtenir des effets s'organisant en plan d'action.

2-3-les savoirs pratiques

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou les procédures. Ils sont liés directement à la situation de travail, l'objet sur lequel on agit, les moyens utilisés mais aussi à l'organisation même et aux partenaires dans l'action.

2-4-les savoir-faire

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains, ils sont le moteur dans l'action. Les savoir-faire sont appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité.

3- Les raisons de l'intérêt porté aux compétences :

Dans son livre « construire les compétences individuelles et collectives » Guy Le Boterf cite un certain nombre de raisons à l'intérêt croissant porté aux compétences, les principales sont les suivantes⁶ :

- Les nouveaux défis de la compétitivité : ils ont pour noms, qualité, réactivité, économie de la variété, innovation. Ces nouvelles exigences de la compétitivité mettent en cause l'organisation taylorienne du travail, le temps n'est plus aux cohortes d'employés interchangeables, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives en n'ayant qu'obéir aux consignes de la hiérarchie. Ce que requiert l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes qui sont capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux événements et aux aléas ; ce sont des personnes qui sont capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation, et à l'élaboration de nouveaux services donc à la création de valeur.
- Tertiarisation de l'économie : elle concerne l'ensemble des activités de production qui entrent dans une logique d'économie de service. Ce que les entreprises vendent ce sont les couples produit-service, des solutions à des problèmes, des valeurs d'usage, dans un tel contexte la compétence des employés ne peut plus être technique, elle devient pluridimensionnelle en intégrant des exigences de qualité, de réactivité, de relation.

⁶ Guy Le Boterf ; Construire les compétences individuelles et collectives ; Editions d'organisation ; Paris 2004 ; p17.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- L'évolution des analyses stratégiques en termes d'avantages compétitifs : l'avantage compétitif de la firme dépend de la pertinence portefeuille des ressources par rapport à ses choix stratégiques, et de sa capacité à combiner ses ressources de façon originale.
- L'instabilité des contextes et des situations de travail : les entreprises sont entrées dans un mouvement permanent de changement du aux impacts d'ordre interne et externe, ce changement ne concerne pas seulement le passage d'une situation de travail à une autre mais il touche la situation de travaille elle-même, ce qui pousse à raisonner non en terme de poste de travail ou d'emploi mais en terme d'employabilité.
- Le développement d'une économie du savoir : le savoir constitue une source de création de valeur, ce qu'on demande aux employés n'est pas seulement d'acquérir des savoirs déjà constitués mais de contribuer à la création du savoir. Les entreprises ont besoin de plus en plus de contribuer à cette création pour rester compétitive. L'économie du savoir consiste à transformer l'information en connaissances c'est-à-dire son interprétation.
- L'intérêt croissant des individus pour les compétences :
 - L'inflation des diplômes.
 - Une conjoncture économique difficile et incertaine, un environnement de travail sans cesse évolutif et les risques de pertes d'emplois.

Sous-section 3 : Définitions et concepts du management des compétences

1- Définitions :

Le concept de management des compétences est vaste. Il est défini de multiples façons, car il y a autant de définitions qu'il y a d'organisations qui le pratiquent. Alors on ne peut énoncer que ce qui font partie essentiellement de la scène de travail, tel comme :

«La gestion des compétences couvre l'ensemble des activités qui visent à l'identification, l'acquisition, le développement, le maintien et l'utilisation des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs d'affaires»⁷.

«Capacité de contribuer à la création des leviers de l'organisation, d'influencer au niveau global les décisions touchant les orientations stratégiques et de gérer les interrelations avec le personnel»⁸.

⁷ Gestion des compétences, Hydro-Québec, Révisé février 2001, P5.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Toutefois, on peut résumer le concept du management des compétences comme suit :

La gestion des compétences est une méthode, un outil de gestion des ressources humaines qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives, ou organisationnelles. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise, il s'agit entre autres de :

- Inciter les employés à se perfectionner, à occuper une place plus grande et à obtenir d'autres formes de valorisation.
- Capitaliser les connaissances pour en faire un avantage stratégique quand elles sont porteuses d'innovation.
- Renouveler la représentation de l'homme au travail en appliquant l'expression « notre personnel est notre actif le plus précieux »⁹.

Section 2 : C'est quoi la performance durable

Un des changements les plus profonds qu'ait connu l'entreprise est l'accent mis sur la performance. La couverture du magazine « Forbes » du 3 janvier 1994 montrait un cadre, une canne autour du coup, tiré vers l'arrière par une main invisible avec ce titre : « la performance ou la porte ».

Le caractère prioritaire conféré à la performance se double par une prise de conscience nouvelle : celle-ci ne peut être durable sans évaluation et amélioration de ses bases non financières. Cependant, si la performance des organisations est un sujet central des sciences de gestion, sa mesure demeure une question méthodologique délicate.

⁸ Lou Van Beirendonck, Management des compétences : évaluation développement et gestion, Edition deboeck 1992, P30.

⁹ Gestion des compétences, Hydro-Québec, Révisé février 2001, P7.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Sous-section 1 : Contenu et définition et évaluation de la performance

Comme le remarque Bourguignon¹⁰, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet to perform signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable¹¹. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action¹².

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures :

- Les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène.
- Le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par la même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement.
- L'action : la performance désigne simultanément les résultats et les actions mises en œuvre pour les atteindre, c'est à dire un processus.
- La capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Regardons à présent les principales définitions de ce mot dans la littérature :

Albanes (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité¹³.

¹⁰ A. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août 1995, pp. 61-66.

¹¹ A. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976.

¹² A. REY, « Dictionnaire historique de la langue française », Le Robert, 1993.

¹³ A. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », p.157.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Miles (1986) : la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique¹⁴.

Chandler (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin¹⁵.

Machesnay (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché¹⁶.

Lorino (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)¹⁷.

Les définitions citées précédemment, montrent que la performance est associée à l'efficacité et à l'efficience :

- L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- L'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus.

1- Comment évaluer la performance ?

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats.

¹⁴ A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determining organizational performance : another look, and an agenda for research », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.

¹⁵ A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992, p.21

¹⁶ MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991, p.38.

¹⁷ P. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997, p.18.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

A. La construction de tableaux de bord

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Il permet de juger de l'efficacité et de l'efficience de son management.

Ce document est le plus souvent informatisé. Il s'établit d'année en année, permettant ainsi d'effectuer des comparaisons et d'analyser l'évolution des indicateurs.

En 1992, Robert Kaplan et David Norton ont introduit à la Harvard Business School le Tableau de bord prospectif (TBP), un outil de management prospectif, c'est-à-dire qui doit permettre de « déployer la stratégie à long terme ».

B. La mise en place d'un contrôle de gestion

Alfred Sloan, lorsqu'il était à la tête de General Motors, a introduit un véritable contrôle de gestion dans ce grand groupe automobile et a fait de cet outil un élément essentiel dans la conduite de l'entreprise.

Cette activité, rattachée ou non à la fonction comptable, permet le suivi stratégique et opérationnel de la performance de l'entreprise par rapport aux objectifs fixés.

Cet outil nécessite la construction d'indicateurs pertinents pour l'entreprise. Il vise à l'établissement de rapports d'activité réguliers grâce à l'élaboration de tableaux de bord.

La pertinence des indicateurs choisis est essentielle car des indicateurs inappropriés peuvent entraîner une mauvaise analyse des résultats de l'entreprise. La validité du choix des indicateurs doit être régulièrement posée afin de vérifier leur adéquation avec les objectifs poursuivis.

Sous-section 2 : la performance durable

1- La durabilité :

Le terme durabilité est un néologisme utilisé depuis les années 1990 pour désigner la configuration de la société humaine qui lui permette d'assurer sa pérennité. Cette organisation humaine repose sur le maintien d'un environnement vivable, sur le développement

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

économique à l'échelle planétaire, et, selon les points de vue, sur une organisation sociale équitable.

La durabilité est, parlant d'une chose, la qualité de ce qui dure longtemps¹⁸. En droit, c'est la période d'utilisation d'un bien. Dans le domaine de la sûreté de fonctionnement, c'est l'aptitude d'un bien à accomplir une fonction jusqu'à ce qu'un état limite soit atteint, ce qu'on appelle couramment la solidité d'un objet ou d'un équipement, par opposition à l'obsolescence.

2- La performance durable

«La performance durable est le résultat ultime de l'ensemble des efforts des compétences d'une entreprise qui consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation, en veillant à assurer le succès (réussite) individuels des compétences qui contribue à la réussite de l'entreprise».

3- Relation entre compétence et performance :

Les relations entre compétence et performance sont étroites. La distinction s'opère habituellement entre la capacité professionnelle à tenir un emploi qui fait la compétence et l'implication personnelle associée à une certaine habileté qui fait la performance.

C'est l'entretien d'évaluation qui doit établir une limite entre les deux et déterminer si une mauvaise performance par exemple n'est pas due à une maîtrise du métier insuffisante.

Il peut être utile de conserver les mêmes domaines professionnels et d'en faire une lecture en termes de compétence et une autre en termes de performance.

On distingue 3 grandes catégories de compétences :

- Les compétences individuelles :

On signifie par compétences individuelles, la combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences, et de comportements, qui se constatent lors de sa mise en œuvre en

¹⁸ Petit Larousse, définition de "durable".

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

situation professionnelle. Le rôle de l'entreprise est de repérer, d'évaluer et de valider ces compétences individuelles afin de les faire évoluer.

- Les compétences collectives :

Cette notion renvoie à l'idée que la performance d'un groupe de travail a comme pilier l'ensemble des compétences individuelles. La compétence collective est composée des éléments suivants :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail dont les compétences doivent être représentées dans l'équipe pour cette dernière puisse fonctionner correctement.
- La possession d'un langage commun pour que l'ensemble des éléments composant l'équipe de travail puisse se comprendre.
- La capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.

Il faut d'abord admettre que l'entreprise ne soit pas seulement une collection de talents individuels, mais un assemblage qui produit une forme de plus-value. Une culture d'entreprise, on pense à Vuitton par exemple, se transmet d'une génération à l'autre, se transforme tout en gardant l'essentiel.

- Les compétences stratégiques :

Il s'agit d'un ou de plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise donc par son personnel et qui confère à l'organisation un avantage concurrentiel durable sur le marché. Elles ont comme caractéristique de ne pouvoir être imitées en raison de leur spécificité, leur caractère tacite et leur complexité.

4. Indicateurs et performance sociale

Mesurer la performance sociale permet de savoir si celle-ci est positive, c'est-à-dire si elle conduit à de la création de valeur – financière et non financière –, ou est génératrice de risques. Ces risques sont de différentes formes : sociaux et économiques pour l'entreprise, psychosociaux pour les salariés, écologiques pour la collectivité, etc. La performance sociale constitue ainsi un indicateur fondamental pour les dirigeants des firmes et l'ensemble de leurs parties prenantes.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

5. Les nouvelles facettes de la performance

De façon croissante, l'impact environnemental et social des activités des entreprises conduit un grand nombre de firmes à prendre en compte de manière active leur « empreinte de durabilité », en intégrant les questions éthiques, sociales, environnementales, économiques et de durabilité dans leurs rapports. Cette prise en compte, appelée triple bottom line¹ ou rapport de développement durable (Global Reporting Initiative, 2000) fait évoluer la performance, qui devient performance sociale de l'entreprise (PSE), mesurée par des indicateurs clés.

Origine et définition du concept : concept essentiel de la recherche portant sur l'éthique des affaires et sur les relations entre l'entreprise et la société, la PSE est considérée comme performance sociétale, c'est-à-dire intégrant l'ensemble des parties prenantes, dont l'environnement écologique, et allant au-delà des relations employeurs-employés. Elle prolonge les réflexions théoriques liées à la responsabilité sociale de l'entreprise et reflète la capacité des organisations à gérer la responsabilité sociale (RSE). Celle-ci a trait à la nature des liens entre l'entreprise et la société et formalise l'ensemble des responsabilités, outre celles qui sont légales et économiques, parce que la firme opère dans un environnement économique et social. Dans cette perspective, la notion de PSE, synthétisant le contenu du concept de RSE et son mode de gestion, s'intéresse fondamentalement à la mesure des actions entreprises par les organisations.

La PSE est issue alors de la réflexion sur la responsabilité sociale et du passage du concept à sa gestion et à sa mesure.

Pour conclure, il faut augmenter le niveau des compétences collectives et stratégiques de l'entreprise pour atteindre à la performance durable.

Section 3 : Démarches du management des compétences

Sous-section 1 : Enjeux et processus du management des compétences

1- Enjeux du management des compétences :

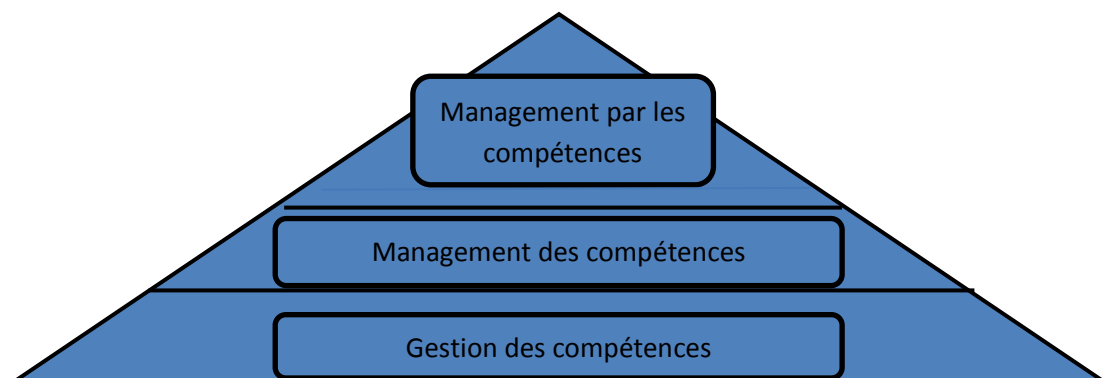
La compétence permet d'aborder plusieurs problèmes de façon opérationnelle au sein des entreprises, comme :

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- Préciser et cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié afin d'optimiser les programmes de formation qui leur sont destinés.
- Actualiser les pratiques professionnelles du personnel muté ou dont les prérogatives du poste sont fortement modifier suite à des changements de l'environnement concurrentiel ou technologique.
- diffuser les pratiques professionnelles novatrices.
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.
- Synchroniser le cycle de développement des compétences afin de permettre à l'entreprise de disposer des compétences requises pour son développement et ceci en temps voulu.
- Gérer les surqualifications du personnel, problème qui est d'actualité suite à l'emploi de jeunes diplômés à des postes de facteur de frustration et de tensions entre les employés.
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise.
- Mettre en valeur les savoir-faire existant par un système de gestion approprié.
- Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

2- Démarches actuelles autour de la compétence :

Figure N°01 : Démarches actuelles de compétence



Source : Gestion des compétences, Hydro-Québec, Révisé février 2001, P8.

Niveau 1 : Gestion des compétences

C'est le niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences complète. Ce niveau est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la direction des RH, dont le rôle va être, d'une part, de répertorier

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

l'ensemble des compétences requises par métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleur adéquation entre les fonctions de l'entreprise et les ressources (les hommes).

Niveau 2 : Management des compétences

Ce niveau aide à la mise en œuvre opérationnelle du premier niveau, et il vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes.

Niveau 3 : le management par les compétences

Ce dernier niveau permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence collective de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. L'entreprise qui manage par les compétences affiche également des valeurs fortes en matière de politique RH, à savoir qu'elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable et évite ainsi la discrimination négative, en veillant que les autres compétences de l'entreprise ne seront pas mises de côté mais traitées au niveau 1 et 2.

Le niveau 3 place la direction générale au premier plan, c'est à elle, assistée par la direction des RH, d'identifier les compétences stratégiques -c'est-à-dire à celle dont la présence (ou l'absence) ont un impact fort et structurant sur l'entreprise-, et de faire les choix qui engagent l'entreprise sur le long terme.

En conclusion, les niveaux 1,2 et 3 sont complémentaires les uns des autres. Une démarche compétences exhaustive contient à la fois les trois niveaux.

3- Le processus du management des compétences :

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

- Optimiser¹⁹ : c'est veillé à la disponibilité des compétences et à leur meilleure utilisation possible. Cela repose sur l'établissement de l'état des lieux par une

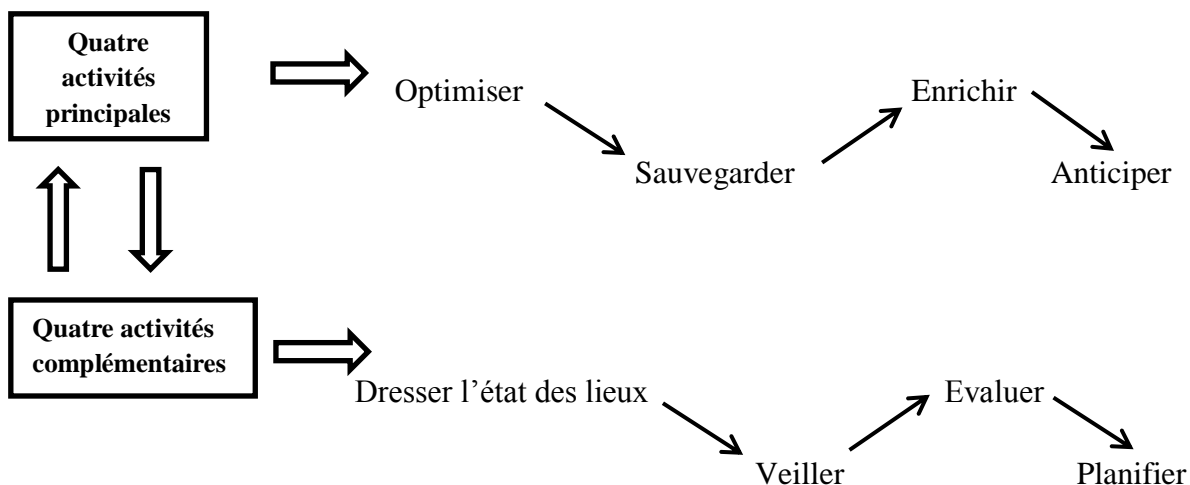
¹⁹ Weiss, (Dimitri), les ressources humaines, édition organisation, paris, 1999, p 395.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

démarche d'analyse des activités et des compétences nécessaires en fonction des exigences de l'exercice des métiers et des résultats attendus par l'organisation.

- Sauvegarder : éviter le gaspillage des compétences tout en les positionnant vis-à-vis des concurrences internes et externes. Cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation.
- Enrichir : passe par l'assurance du maintien et de la valeur et de la qualité du patrimoine compétence de l'entreprise, lequel doit être en cohérence avec les enjeux. Cela suppose l'évaluation permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiation des actions nécessaires de développement.
- Anticiper : identifier les incidences prévisibles des évolutions futures des le domaine des RH en général et des compétences en particulières établir les actions d'évolution probables.

Figure N°02 : processus du management des compétences



Source : BOYE (Michel), ROBERT (Gérard), Gérer les compétences dans la vie public, éditions d'organisation, Paris, 1994, P 69.

Sous-section 2 : Evaluation des compétences :

L'évaluation est un processus où le supérieur hiérarchique apprécie les résultats obtenus et le comportement au travail de son collaborateur au cours d'une période déterminée. Cependant l'objectif crucial de l'évaluation c'est de déterminer le besoin en développement des compétences, c'est-à-dire que l'évaluation est un processus qui peut se mettre en amont (définir les besoins) et en aval (les résultats obtenus d'une période).

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

1. Les étapes de la construction du système d'évaluation

Première étape : définir des unités homogènes de performance

Au cours de la première étape, on procède à un repérage des unités de performance homogènes. Il peut s'agir des métiers ou des fonctions, par exemple : les régisseurs, les vendeurs, les comptables. Mais d'autres regroupements peuvent être opérés, notamment par processus orientés client. Ces processus sont transverses et les compétences spécifiques sont associées à la finalité du processus.

Deuxième étape : choisir des critères pertinents de performance

Pour faciliter le choix, il est utile de distinguer les performances de conformité à une norme de celles qui constituent un challenge. Il est préférable de confier à un groupe de travail le soin de définir les critères adaptés et leur équilibrage : pour des vendeurs par exemple, ce peut être les taux de nouveaux clients (prospection) et celui de renouvellement des commandes (fidélisation). On obtient ainsi des indicateurs partagés et pertinents. Ces critères expriment la culture du métier et la culture de l'entreprise. De plus, le management peut vouloir adjoindre des critères en relation avec la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Ces critères peuvent varier d'une année sur l'autre en fonction d'objectifs conjoncturels.

Troisième étape : construire le système d'évaluation de la contribution

Les travaux du groupe d'experts ou personnalités ad hoc portent sur la définition de la contribution attendue et sa modulation en cinq niveaux de performance. La contribution d'un salarié est appréciée selon son degré de conformité et son niveau de réussite par rapport à des objectifs préalablement fixés. Ces objectifs peuvent être qualitatif (comportement à l'égard des clients) ou quantitatif (chiffres bruts ou pourcentages)

La contribution normale attendue est celle qui satisfait l'égalité : contribution = rétribution. En effet, cette égalité est symbolique. Il ne s'agit pas d'une équation mathématique, mais d'établir, dans un contexte donné, une relation entre l'effort demandé et la rémunération fournie.

L'expérience prouve que la contribution normale attendue est clairement représentée dans une collectivité de travail. Cela fait partie des connaissances institutionnelles tacites partagées par les membres du groupe. La contribution normale attendue joue alors le rôle de pivot, de

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

sommet d'une courbe qui distribue à droite et à gauche, les positions en dessous ou au-dessus de cette référence. « Au-dessus » signifie que la contribution est optimisée par rapport aux moyens mis en œuvre, « exceptionnelle » rend hommage à une performance hors norme, « en dessous » déplore que la performance mange du temps et de l'argent au-delà de ce qui était prévu, « inacceptable » qualifie une contre-performance qui détruit de l'argent et de l'image.

2. Conduire un entretien d'évaluation

L'entretien est la forme d'évaluation la plus répandue dans les entreprises.

D'abord conçu comme un outil de communication dont l'objectif était l'amélioration des relations entre le salarié et sa hiérarchie, il est devenu une pratique incontournable avec l'individualisation de la contribution et de la rémunération. C'est un moment privilégié où la performance, la compétence et les moyens de les développer, ainsi que la mobilité professionnelle sont examinés.

Formellement l'entretien comprend plusieurs moments distincts : la préparation, le bilan, l'évaluation de la performance, l'analyse des écarts entre le prévu et le réalisé, l'appréciation de la maîtrise du poste et le développement de la compétence, la fixation des objectifs pour la période à venir et la conclusion.

Dans la réalité, l'entretien peut revêtir une forme moins protocolaire et se réduire à une réunion du collaborateur avec son responsable. Cependant, il est préférable de respecter une certaine forme de manière à garantir, de part et d'autre, l'objectivité et la traçabilité des échanges.

3. Analyser les écarts entre résultats et objectifs

Évaluer les résultats c'est apprécier l'atteinte des objectifs fixés en début de période.

Évaluer c'est toujours analyser un écart entre le prévu et le réalisé. Le premier moment consiste à mesurer cet écart et à se mettre d'accord sur la valeur de cet écart (les faits), pour ensuite passer à l'appréciation du sens et des causes de cet écart (le commentaire).

À ce stade on apprécie la performance du collaborateur. Elle peut varier d'une période sur l'autre pour des raisons diverses ; conjoncture, motivation, aléas, défaut de compétence mis à jour...

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

L'enjeu avec des collaborateurs que l'on connaît bien est souvent de passer du convenable à l'excellence.

- **Schéma d'un entretien**

1 – Accueil, rappel des objectifs de l'entretien.

2 – Analyse de la performance sur la période passée et l'atteinte des objectifs. Distinguer l'action du collaborateur et les éléments du contexte.

3 – Préparation de la période à venir et fixation des nouveaux objectifs à la fois.

4 – Examen de la situation de travail et des aspirations du collaborateur : mobilité, promotion, formation, développement.

5 – Conclusion : recherche d'un consensus sur les faits et leur interprétation.

Sous-section 3 : le recrutement point de départ du management des compétences

Parmi les multiples définitions de recrutement, on a retenu deux et qui sont les suivantes :

Le recrutement selon Victor Ernoul (2002) définit le recrutement comme étant « une conclusion d'une série de rencontres et de mises au point entre au moins deux personnes : un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci »²⁰.

D'après Claude Blanche Allegre et Anne Elisabeth Andreassian (2008) le recrutement est : « une fonction dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer de certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence (développement de l'activité, nouveaux produits) ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise »²¹.

1. Les méthodes de recrutement :

²⁰ Victor Ernoul, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002, P5.

²¹ Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andreassian, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, 2008, P33.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Il existe plusieurs méthodes, pour mener à bien un recrutement. L'entrepreneur choisira une ou plusieurs d'entre elles selon son budget, le temps qu'il souhaite y consacrer et la qualification souhaitée des candidats :

- Le cabinet de conseil en recrutement : est une solution relativement efficace mais chère. En effet il peut en coûter à l'entreprise jusqu'à 20% de la rémunération annuelle du candidat.
- La petite annonce : dans la presse quotidienne ou spécialisée est aujourd'hui le moyen le plus couramment employé pour recevoir des candidatures. Ce mode de recherche prend du temps mais son coût est relativement peu élevé. Il comporte surtout un inconvénient majeur, celui de recevoir une trop grande quantité de profils ne correspondant pas au poste.
- La candidature spontanée : reçue par l'entreprise, par la poste ou par email envoyée directement par le candidat.
- Les agences spécialisées : type ANEM en Algérie, ANPE et boîtes d'intérim en France.

N'oublions surtout pas ce qui reste aujourd'hui le principal moyen de recrutement dans les PME : les relations, les recommandations et le bouche-à-oreille.

2. Identification des besoins de recrutement :

Selon Lethielleux Laetitia (2008)²², l'analyse des besoins de l'organisation passe par cinq questions fondamentales :

- Quelles sont les compétences dont on a besoin pour réaliser les missions, les objectifs de l'organisation ?
- Qui dispose de ces compétences ? sont-elles couvertes par des collaborateurs de l'entreprise ?
- Le recrutement est-il vraiment nécessaire ? une réorganisation interne n'est-elle pas préférable ?
- Les besoins à couvrir sont-ils à court terme, moyen ou long terme ?

²² Lethielleux Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, Paris, 2008, P58.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- Faut-il privilégier le recrutement externe ou interne ?

Le recrutement interne présente un avantage indéniable en ce sens que le candidat connaît déjà l'entreprise, sa culture et qu'il est moins coûteux et plus rapide que le recrutement externe. L'inconvénient majeur est l'absence de renouvellement du potentiel d'innovation et le risque du non-renouvellement de la pyramide des âges ce qui peut être comblé par un recrutement externe. Au contraire, le recrutement externe présente comme point faible la nécessité de procéder à l'intégration du nouvel embauché et le risque de démotivation.

Dans son livre « la maîtrise de l'emploi », Pierre Jardilier, classe les besoins comme suit²³ :

- Besoins d'évolution : on entend le recensement des effectifs qui seront nécessaires dans les mêmes spécialités : mais en plus grand nombre, ou dans des spécialités nouvelles (en informatique, par exemple) du fait de l'évolution des technologies. L'analyse de ces évolutions hautement probables permet d'établir l'organigramme prévisionnel de l'entreprise, nécessairement différent de l'organigramme actuel.
- Besoins de remplacement : qui sont déterminés en fonction des départs. On distingue généralement trois types de besoins de remplacement :
 - Les départs prévisibles nominativement, tels que les retraites estimées en fonction de l'âge, les retraites anticipées volontaires ou provoquées au titre des contrats de solidarité, les retraites totales ou progressives, le service militaire, les congés parentaux, les congés sabbatiques, les congés formation, tout normalement annoncés suffisamment à l'avance ;
 - Les départs connus (statistiquement) mais non nominativement (on sait par exemple que le Turn-Over, est de 18% sur l'année mais on ne peut dire qui est concerné ni prévoir à quel endroit) ;
 - Les départs non prévisibles, dus à des facteurs volontaires ou accidentels (décès, invalidité de longue durée, etc.).

3. Le processus d'intégration dans l'entreprise :

L'intégration conditionne le succès dans le poste. Il est donc nécessaire d'y consacrer du temps et d'aider le nouvel embauché à se situer dans son environnement professionnel, à donner un sens à son travail et à s'investir dans et pour l'entreprise²⁴.

²³ Victor Ernoul, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002, P22.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- La mobilisation de l'équipe :
 - Informer l'ensemble de l'équipe de l'arrivée du nouveau collaborateur ;
 - Préciser la raison de recrutement, les missions confiées, la place de cette personne au sein de l'équipe ;
 - Demander à l'ensemble de l'équipe de faciliter l'accueil et l'intégration du nouvel arrivant ;
 - Identifier un parrain ou un tuteur et définir la nature de son accompagnement.
- L'aménagement du poste de travail : préparer, en fonction du poste prévu : le bureau, les fournitures annexes, le poste informatique, le raccordement de la ligne téléphonique, la voiture...
- Les entretiens d'accueil :
 - Le responsable hiérarchique présent et rappelle :
 - Les orientations et objectifs de l'entreprise et de l'équipe ;
 - Les missions et objectifs du nouvel arrivant ;
 - Les avantages et contraintes liés au poste ;
 - Les politiques et règles à respecter ;
 - Les moyens et personnes auxquels le salarié pourra faire appel pour réaliser ses missions ;
 - Les activités des autres services, les fournisseurs, les clients avec lesquels il peut collaborer ;
 - Il est intéressant de reprendre immédiatement un rendez-vous dans la semaine afin de faire le premier point sur la situation.
 - Le parrain, ou toute personne préalablement identifiée :
 - Décrit les modes de fonctionnement de l'équipe ;
 - Apporte des précisions sur la culture du service ;
 - Présenter les différentes personnes qui composent l'équipe et/ou l'entreprise ;
 - Donne des renseignements plus pratiques sur les heures des repas, le parking le lieu où se trouve la machine à café, fait visiter la société.
- La remise de documents :
 - Le livret d'accueil : peut être composé de :
 - Renseignement sur l'entreprise (le groupe, les filiales) ;

²⁴www.ccip92.com : Chambre de commerce et l'industrie de paris, Février 2015.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

- La création de la société, son histoire, ses fondateurs ;
- La culture d'entreprise et l'organigramme ;
- Le secteur d'activité, les produits, les marchés, les projets...
- Informations pratiques :
 - La cantine, tickets restaurant, panier repas ;
 - Le plan d'accès au centre-ville, le parking interne ou externe ;
 - Quelques adresses utiles comme la poste...
 - Informations sociales sur : la mutuelle, la retraite...
- Autres documents :
 - Les formulaires d'administration du personnel, les plaquettes commerciales de l'entreprise, les journaux internes, une revue de presse...
- Le suivi d'intégration :

Il faut veiller à la réussite de l'intégration par des entretiens réguliers et planifiés : ne jamais laisser une situation se dégrader, ne jamais laisser une question sans réponses, bien communiquer par une prise en compte des attentes, en s'assurant que l'information est comprise, réfléchir sur le développement des compétences du nouvel embauché en créant les conditions de réussite, en évaluant et en le formant.

Par ailleurs, si les jeunes travailleurs ont des attentes différentes à l'égard du milieu du travail, il semble qu'ils soient à la recherche d'employeurs qui offrent de meilleurs avantages et des régimes de retraite, même s'ils ne croient pas occuper leur emploi actuel très longtemps²⁵.

4. Les seize compétences de Repères²⁶

1. Être une personne pleine de ressources : sait s'adapter à des circonstances changeantes et souvent ambiguës ; capable à la fois de penser stratégiquement et de prendre de bonnes décisions sous pression ; capable de mettre au point des systèmes de travail complexes et d'adopter des conduites flexibles de résolution de problèmes ; capable de travailler avec efficacité avec des cadres supérieurs pour traiter des problèmes de gestion complexes.

²⁵ Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'Université du Québec, P14.

²⁶ Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, P74.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

2. Faire ce qu'il faut : persévère et se concentre face aux obstacles ; assume, sait ce qui est nécessaire et va de l'avant ; est capable de travailler seul et d'apprendre des autres en cas de nécessité.
3. Apprendre vite : maîtrise rapidement de nouveaux savoirs techniques et commerciaux.
4. Avoir de l'esprit de décision : préfère agir rapidement et approximativement plutôt que lentement et avec précision dans de nombreuses situations de management.
5. Diriger des subordonnés : délègue efficacement à ses subordonnés, leur ménage de larges opportunités et fait preuve de justice à leur égard.
6. Créer un climat propice au développement : multiplie les challenges pour créer un climat qui favorise le développement de ses subordonnés.
7. Fait face aux subordonnés à problèmes : agit avec décision et équité quand il traite des subordonnés à problèmes.
8. Être orienté vers le travail en équipe : accomplit son travail en dirigeant le travail des autres.
9. Recruter des collaborateurs de talent : recrute des gens de talent pour son équipe.
10. Construire ou rétablir de bonnes relations avec les autres : sait comment construire et maintenir des relations de travail avec des collaborateurs et des groupes externes ; peut négocier et régler des problèmes de travail sans s'aliéner les gens ; comprend les autres et est capable d'obtenir leur coopération dans des relations non hiérarchiques.
11. Être humain et sensible : fait preuve d'un intérêt sincère pour les autres et de sensibilité à l'égard des besoins de ses subordonnés.
12. Faire face avec sang-froid : est ferme, se fie aux opinions fondées sur des faits, ne blâme pas les autres pour leurs erreurs, et est capable de se sortir de situations troublées.
13. Équilibrer le travail et la vie personnelle : équilibre les priorités du travail et celles de la vie personnelle pour que ni les uns ni les autres ne soient négligés.
14. Se connaître : a une vue exacte de ses forces et de ses faiblesses et est disposé à améliorer celles-ci.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

15. Mettre les gens à leur aise : se montre chaleureux et fait preuve d'un bon sens de l'humour.

16. Agir avec flexibilité : peut adopter des comportements qui sont souvent considérés comme opposés, être à la fois dur et compatissant, diriger et laisser les autres diriger

Tableau 1 – Compétences universelles pour les cadres supérieurs²⁷

Présentation orale
Communication orale
Communication écrite
Analyse des problèmes de l'organisation
Écoute des problèmes de l'organisation
Analyse des problèmes hors organisation
Écoute des problèmes hors organisation
Planification et organisation
Délégation
Contrôle
Développement des subordonnés
Sensibilité
Autorité sur un individu
Autorité sur un groupe
Ténacité
Négociation

²⁷ Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, P36.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Esprit d'analyse
Jugement
Créativité
Prise de risque
Décision
Connaissances techniques et professionnelles
Énergie
Ouverture des intérêts
Initiative
Tolérance au stress
Adaptabilité
Indépendance
Motivation

Tableau 2 – Banque de données informatisée des compétences des cadres²⁸

Adaptabilité
Ambition
Autonomie
Autorité
Capacité de concentration

²⁸ Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, P38.

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Capacité d'encadrement
Capacité de synthèse
Confiance en soi
Contrôle de soi
Coordination
Créativité
Discipline
Énergie
Expression écrite
Expression orale
Identification et analyse de problèmes
Ouverture d'esprit
Persuasion
Raisonnement et résolution de problèmes
Sens de la négociation
Sensibilité sociale
Sociabilité
Tolérance

Chapitre 1 : le management des compétences vs performance durable

Conclusion

Le contexte démographique et « business » tendent à faire des individus un levier majeur de création de valeur «L'importance des Ressources Humaines dans l'entreprise est devenue cruciale. Avec la globalisation, les technologies sont partout disponibles. Qu'est-ce qui va faire la différence ? Ce sont les gens»Marcel Messier, Airbus.

Comme les auteurs le précisent dans leur article, les processus, la technologie, le capital financier de l'entreprise sont importants pour la réussite de l'entreprise, mais ce sont les personnes qui prennent les décisions, qui conduisent et réussissent le «business». Ce sont les personnes qui créent de la valeur en utilisant les atouts de leur entreprise. Ce qui signifie que plus les personnes seront capables, plus l'entreprise réussira. Pour cela, il faut attirer, développer et utiliser les meilleures.

Chapitre 2 : développement des compétences

Chapitre 2 : développement des compétences

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises doivent tout à la fois satisfaire les exigences des clients, résister à la pression de la concurrence et s'adapter aux fluctuations de l'économie. Ceci les oblige plus qu'auparavant à :

- Analyser leurs faiblesses actuelles et leurs besoins futurs ;
- Evaluer le potentiel de leurs ressources humaines et à les développer constamment.

Donc l'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais dans l'exploitation des ressources internes ou figurent en premières place les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter, à les diffuser et à les intégrer au travers d'apprentissage individuels et collectifs.

La première section de ce chapitre est dédiée à la présentation de la formation, consiste à présenter la formation de manière générale, sa définition, ses objectifs, ses techniques, l'élaboration de plan de formation, l'évaluation de la formation, ainsi que la typologie de la formation.

On va présenter dans la deuxième section le développement personnel des salariés et la manière de les fidéliser.

Chapitre 2 : développement des compétences

Section 1 : La formation²⁹

Sous-section 1 : définitions et objectifs et importance de la formation

1. Qu'est-ce que la formation ?

-C'est un ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements leurs attitudes et leurs habilités et leurs capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tache actuelles et futures.

-Ensemble des mesures adoptées en vue de l'acquisition ou du perfectionnement d'une qualification professionnelle pour les travailleurs, prend en charge en France par l'État et les employeurs.

-La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Autres appellations de la formation :

- Développement individuel ;
- Perfectionnement ;
- Recyclage ;
- Apprentissage ;
- Training ;

2. Les objectifs de la formation :

Avec l'évolution rapide de l'environnement et des métiers, entreprendre des actions de formation est désormais une nécessité indiscutable. L'évolution alors des métiers demande un

²⁹ La formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.

Chapitre 2 : développement des compétences

effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités...Marie-Dominique Pujol le confirme bien en disant que «la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier»

Les objectifs doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des RG propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation. Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens. Les principaux objectifs visés lors de la formation en entreprise sont :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des RH
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans les nouvelles organisations
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un exposé professionnel
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
- Développer les capacités de jugement des formés
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail

Chapitre 2 : développement des compétences

- Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en RH afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à l'autre emploi exigeant des compétences différentes
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.

3. L'importance de la formation

La formation est la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des inputs ;
- Elle s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués, de changements dans les modes de production : c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de la l'intégration du progrès technique ;
- Elle améliore l'adaptation des hommes au poste occupé, les aide à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général ;
- Elle sert les objectifs des directions, lorsque celle-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs ;
- Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

4. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel Pernin (1987), pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes³⁰ :

³⁰ Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, développement des compétences et stratégie de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1987, P112

Chapitre 2 : développement des compétences

- Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

- Situer l'expression des objectifs au niveau des maitres d'ouvrages :

On appelle « maitre d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

- Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

- Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

- Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

- Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action. Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maitres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

Chapitre 2 : développement des compétences

Sous-section 2 : Les techniques de formation³¹

1- Techniques de formation en interne :

- Formation de poste :

Objectifs : faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.

Définition : transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités. Administratives de l'organisation.

Avantages :

-permet aux participants de se familiariser avec divers postes.

-aide de participation à s'adapter à des tâches variées dans son travail.

Inconvénients : coûte cher à l'employeur.

- Apprentissage sur le tas :

Objectifs : améliorer la connaissance d'un salarié à de l'environnement technique de travail.

Définition : formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc.

Avantages :

-permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi et l'importance de son poste

-est efficace pour l'amélioration du rendement immédiat.

Inconvénients : implique beaucoup de responsabilité de la part de l'employeur

- Monitoring :

Objectifs : rendre plus performant un savoir-être de manager.

Définition: accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.

³¹ La formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.

Chapitre 2 : développement des compétences

Avantages : rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peu de frais.

Inconvénients : introduit un risque de conflits de personnalités.

- Stage :

Objectifs : permettre d'acquérir une première expérience professionnelle.

Définition : travail entre prise pour une personne rattachée à un organisme de formation.

Avantages : permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail.

Inconvénients : laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération.

- Autoformation :

Objectifs : rendre le travailleur autonome par rapport à sa formation.

Définition : concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (Internet, intranet, outils multimédias) et forme des salariés à distance.

Avantages:

-individualise l'information

-réduit les coûts.

-introduit un maximum de souplesse dans l'emploi du temps.

Inconvénients :

-requiert des équipements adaptés.

-nécessité une forte motivation.

- rend difficile de créer une dynamique de groupe.

2- Technique de formation à l'externe :

- Cas-situation :

Objectifs:

-apprendre en identification des problèmes

Chapitre 2 : développement des compétences

- apprendre à résoudre des problèmes.

Description : étude et analyse d'une situation réelle ou hypothétique, sous forme écrite ou audiovisuelle.

Avantages :

-aide à la compréhension d'un sujet traité

-sensibilise à des situations concrètes

Inconvénients :

-implique des coûts élevés de réalisation

-n'implique pas suffisamment, car la cas est vu comme un simple exercice.

- Jeu de rôles :

Objectifs:

-apprendre à comprendre la perception et les attitudes des autres

-apprendre à mieux communiquer avec les autres.

-provoquer des changements de comportements et d'attitudes

Description : reproduction d'une situation plus au moins réaliste où les participants se voient attribuer des rôles.

Avantages:

-permet d'évaluer rapidement la pertinence des décisions prises par les participants.

-permet d'augmenter la compréhension des comportements et attitudes des autres.

Inconvénients:

-exige beaucoup de résistance psychologique et physique.

-exige beaucoup d'humeur qui permet de diminuer des susceptibilités.

- Cours par micro-ordinateur :

Chapitre 2 : développement des compétences

Objectifs : acquérir des connaissances par soi-même

Description : transmission d'un contenu par des simulateurs mécaniques et informatiques basés sur des logiciels.

Avantages : permet au salarié d'apprendre à son propre rythme

Inconvénients : droit procéder sans aide du formateur et sans contact humain.

- Séminaires, discussions, congrès :

Objectifs : faire les points sur des sujets scientifiques et autres

Description : séances au cours desquelles des experts transmettent leurs connaissances.

Avantages : encourage les échanges et la participation.

Inconvénients : présente parfois un risque de passivité chez les participants.

- Training groupe :

Objectifs :

-comprendre le comportement des autres.

-atteindre un bon fonctionnement de groupe.

Description : échange d'idées sur une situation donnée par un groupe informel de participants.

Avantages : possibilité d'apprendre à s'exprimer sur une situation donnée.

Inconvénients :

-présente un risque de perte de contrôle sur la situation.

-est difficile de cerner les résultats.

- Cours par correspondance et télé-université :

Objectifs :

-mettre à jour les compétences du personnel et les perfectionner.

-maximiser la formation médiatisée.

Chapitre 2 : développement des compétences

Description : enseignement à distance avec un encadrement pédagogique et des examens conventionnels.

Avantages :

- individualise la formation à moindre coût.
- introduit le maximum de souplesse dans l'emploi du temps
- rend possible l'élaboration de contenus de formation à la carte.
- évite la désorganisation du travail.

Inconvénients : introduit le risque de travail.

- Simulation par le jeu :

Objectifs : développé des habiletés

Description : approche terrain proposant des activités fictives rapprochées de la réalité professionnelle.

Avantages :

- permet un transfert très rapide de connaissance.
- augmente fortement la motivation

Inconvénients :

- nécessite la collaboration très étroite des experts dans le domaine en jeu.
- s'adresse surtout aux grandes organisations.

Sous-section 3 : Impact et évaluation de la formation

1- Impact de la formation sur le développement des compétences :

A priori, l'impact de la formation sur la compétence est fort, mais il faut d'abord citer ces quelques points inspirés par les définitions de cette compétence :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.

Chapitre 2 : développement des compétences

- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Sur ces composantes (aptitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.

Par conséquent, il faut dire que la formation ne produit pas directement de la compétence, mais seulement à travers son action sur ses différentes composantes.

❖ Impact de la formation sur les composantes de la compétence

DENNRY Marc³² distingue cinq composantes de la compétence. Les trois premières sont bien connues des formateurs qui les utilisent pour concevoir leurs programmes de formation, il s'agit du : savoir, savoir-faire, et savoir-être. Il ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originales et plus difficiles à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

○ Impact de la formation sur les savoirs

- On peut distinguer deux types de savoir :

1. les savoirs liés à une discipline scientifique, c'est-à-dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théorique ».
2. les savoirs liés à un contexte donné, qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

Dans les stages de formation d'aujourd'hui, il semble de plus en plus évident que la formation n'a plus pour fonction de produire des « savoirs théoriques » mais seulement des « savoirs contextualisés ». Par exemple, il y a une dizaine d'années, on commençait toujours une formation bureautique par un rappel sur l'ordinateur et son mode de fonctionnement. Mais, aujourd'hui, même pour des populations ayant leur premier contact avec l'ordinateur, on entre directement par une manipulation du clavier et de la souris.

Mais si la formation ne sert plus aujourd'hui à produire des savoirs généraux, a-t-elle encore un impact sur les savoirs contextualisés ?

³²DENNRY Marc ,Piloter un projet de formation, édition ESF, France, 2000, P25.

Chapitre 2 : développement des compétences

On peut en douter. Car, ce que les opérationnels demandent, ce ne sont plus des savoirs mais des savoirs faire directement transférables. Ce qu'intéressent les stagiaires, c'est de savoir comment ils doivent faire dans leur entreprise.

- Impact de la formation sur les savoir-faire

Par savoir-faire, on entend une << connaissance procédurale >>, c'est-à-dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. Il ne faut pas réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreux savoir-faire intellectuels.

Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsqu'on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'est pas sûr qu'il aille réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaine habileté. Cette habileté, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet en se confrontant au « Terrain ». C'est par l'expérience, que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences des managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur des formateurs ne pourra jamais que produire des savoir-faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de processus pédagogique. Le formateur devra alors passer le relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

2- L'évaluation de l'investissement formation³³ :

Il existe de nombreuses définitions de l'évaluation de la formation. Sans nous livrer à une étude exhaustive, ni à une réflexion théorique, il nous apparaît que le trait commun à ces différentes approches réside dans la notion du résultat attendu de la formation.

³³ la formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.

Chapitre 2 : développement des compétences

L'évaluation permet de découvrir, si les objectifs de la formation sont atteints. Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, telles que le contenu, les méthodes, les formateurs, les supports, etc.

Selon TRUC « il faut connaître la plus-value apporté par la formation, la qualité de cette dernière, de même que l'implication et la responsabilisation des partenaires engagés dans un projet de formation ». L'évaluation doit se faire à des niveaux individuel et global, sur le court, le moyen, et le long terme. C'est au prix de cette évaluation que l'on peut vérifier le succès des programmes de formation :

A- Au niveau individuel :

On peut parler de trois étapes d'évaluation :

- Une évaluation des réactions : qui s'effectue généralement à « chaud » c'est-à-dire à la fin de l'action de formation et avant que les participants ne retournent à leur poste.

C'est le type d'évaluation le plus répandu et très souvent le seul pratiqué. La collecte de l'information peut se faire de façon informelle (tour de table) ou plus formalisée (questionnaire)

Elle permet une appréciation globale de la formation, le repas, l'hébergement ainsi que sa possibilité de transférer les acquis au travail.

Elle correspond à la mesure de la satisfaction de formés. C'est une formation utile mais pas suffisante, les réactions peuvent être bonnes à l'endroit d'un apprentissage inadéquat.

- L'évaluation des apprentissages : il s'agit ici « d'évaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques quand ils existent », et donc elle sert à faire le point sur la progression des personnes.

Cette évaluation peut se situer à différents stades : avant la formation pour repérer le niveau de départ, en cours de formation pour une évolution globale, et quelques mois plus tard pour voir si le phénomène de la mémoire sélective s'est manifesté.

Les outils de cette évaluation sont des questionnaires d'auto-évaluation, les entrevues, les tests pratiques ou théoriques...etc.

Chapitre 2 : développement des compétences

- L'évaluation du transfert au travail : il s'agit ici d'évaluer l'atteinte des objectifs professionnels, c'est-à-dire vérifier que les formés possèdent bien les compétences professionnelles que l'on souhaitait leur voir mettre en oeuvre.

Cette évaluation permet de connaître dans quelle mesure, les acquis des participants sont utilisés par eux dans leur travail. Elle se fait souvent par l'entreprise au supérieur immédiat et aux collègues en observant la façon de faire des personnes formées. Plus classiques, les questionnaires, les entrevues, les évaluations du rendement, les incidents critiques...etc.

Quoique fondamentale, cette mesure reste difficile à obtenir, « c'est une des causes majeures de la situation actuelle de sous-développement des pratiques d'évaluation ».

B- Au niveau global :

Au niveau global de l'organisation ; l'évaluation de la formation concerne :

Le court terme : la comparaison des résultats aux prévisions ; Appréciation des effets de la formation sur le changement de comportement et sur les performances globales.

Le moyen terme : l'évaluation de la contribution de la formation à la réalisation des changements organisationnels et des projets d'investissement.

Le long terme : l'évaluation se fait en rapport avec la stratégie de l'entreprise par l'appréciation des actions en vue d'entretenir et de développer le potentiel humain l'appréciation des gaspillages de ressources humaines (non formation des employés ayant un potentiel) et des capacités d'adaptation des ressources humaines aux défis de l'environnement.

Cette opération d'évaluation est non seulement une condition de gestion rationnelle de la formation mais aussi un bouc hier contre les dérapages possibles faisant parfois de l'investissement en formation un investissement en pure perte.

C-Quelques méthodes d'évaluation:

Voici quelque unes des méthodes pouvant être utilisées pour l'évaluation de la formation

- Durant cycle de formation :

-Inspection des formateurs et appréciation de leur qualité technique et pédagogique

Chapitre 2 : développement des compétences

-Contrôle des progrès réalisés durant la période de formation au moyen de tests mesurant l'aptitude à appliquer les informations reçues.

- Mesure des performances après le cycle de formation :

-questionnaires soumis aux cadres hiérarchiques en vue de spécifier les résultats de la formation en comparaison avec les aptitudes requises aux postes du travail (à établir par les agents de formation).

-tests d'aptitude.

-Observations des performances ; des incidents et recherche de leurs causes.

-Comparaison des performances entre les groupes ayant reçu une formation et les groupes n'en ayant pas reçu.

- Adaptation aux besoins et au développement :

-Questionnaires soumis aux personnels formés et destinés à identifier leurs opinions relatives aux programmes suivis et l'intérêt qu'ils en relient.

-Effectifs formés et promus avec succès sur le total d'emplois promus durant une période déterminée (une année par exemple).

-Mesure des indices d'adaptation du personnel ayant bénéficié d'un programme de formation (absentéisme, rotation, accidents...).

D'une manière générale l'évaluation avec objectifs définis au préalable et de préférence en association avec les partenaires impliqués dans le processus de formation. La figure qui suit résume les étapes d'évaluation d'un programme ou d'une action de formation continue.

L'évaluation est donc, l'une des étapes les plus importantes mais elle est souvent ignorée. A ce point plusieurs employeurs, responsables de formation, oublient tout simplement de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation. On note que 55% seulement des organisations enquêtées évaluent leurs actions et performances de formation ; dont 87% sont des grandes structures privées. Ainsi 85% d'entre elles procèdent à ce qu'on appelle l'évaluation à chaud » c'est-à-dire une évaluation ; juste après l'action de formation ; et ceci par le biais de l'entretien ou un questionnaire rempli

Chapitre 2 : développement des compétences

par les seulement 1% au niveau de l'impact sur la stratégie que sur le fonctionnement de l'entreprise.

Sans faire de génération abusive ; elles restent peu nombreuses les entreprises qui disposent de véritables stratégies en matière de formation continue. La réflexion et la gestion de formation restent généralement du ressort de la direction, ou se confondent avec la structure de la gestion des ressources humaines. Ceci se traduit par des faiblesses aux niveaux de l'analyse des besoins non encore appréhendés de façon prospective, de la planification de l'efficacité de la formation appréhendée à posteriori à l'épreuve de l'exercice de la fonction par les bénéficiaires.

Ce sont là autant des dimension où les efforts sont à déployer pour professionnaliser la formation continue, et faire d'elle un moyen de développement des compétences, et un volet de motivation et d'épanouissement des salariés.

3- Comment l'expérience est-elle formatrice³⁴ ?

L'expérience améliore progressivement la qualité des activités professionnelles grâce à différents processus d'apprentissage décrits par Hacker (1986) et par Frese (1994).

- Le premier concerne la perception et le développement progressif d'une sensibilité perceptive accrue.

C'est le cas, par exemple, du radiologue qui apprend à lire un cliché et devient capable de déceler très rapidement et avec beaucoup de sûreté d'éventuelles anomalies qui échapperaient à l'œil incompetent.

Cet aspect est forcément surtout lié aux activités mettant en jeu le domaine sensoriel et moteur. Rien n'interdit de penser que cette finesse de perception concerne également les compétences sociales, dans la mesure où l'expérience accroît la capacité à interpréter les comportements d'autrui.

- Le second concerne l'automatisation des comportements.

Hacker souligne le fait que cette automatisation, acquise par la pratique, permet d'éviter des mouvements inutiles et d'économiser le recours à une planification raisonnée des

³⁴ Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, P122.

Chapitre 2 : développement des compétences

activités. En outre, l'automatisation des opérations cognitives requiert moins d'effort et d'attention, ce qui rend disponible pour effectuer simultanément d'autres activités.

On peut le constater en observant un conducteur novice. Il ne parle pas en conduisant et mobilise son attention sur l'environnement et sur les opérations que celui-ci requiert de sa part. Alors qu'un conducteur expérimenté parle en conduisant, sans que les manœuvres qu'exige la conduite automobile ne soient perturbées. En d'autres termes, l'acquisition de compétences motrices et mentales se fait de deux manières, par une régulation cognitive plus efficace des mouvements et par une intégration plus fonctionnelle du mental et du psychomoteur.

Section 2 : développement personnel des compétences

Sous-section 1 : Inspirer confiance³⁵

La plupart des grands managers affirme que l'une des clés de leur réussite est de montrer en toute circonstance une confiance en soi inaltérable. Avoir confiance en soi, donner confiance et faire confiance constituent à leurs yeux la trilogie du succès. Plus la compétition est forte et plus la confiance est un fédérateur efficace. Les hommes politiques comme les managers ont besoin d'hommes et de réseaux en qui ils ont confiance et qui leur font confiance. Un grand soldat français, résistant, et qui fut également Premier ministre, Pierre Messmer, ne dit pas autre chose dans une interview pour la télévision : «Lorsque vous avez quinze paires d'yeux tournées vers vous et qui attendent un ordre qui va leur sauver la vie ou les envoyer à leur perte, il vaut mieux parler clair et droit !»

La confiance en soi a quelque chose de magique, elle apparaît ou disparaît sans que l'on sache pourquoi. Que nos qualités personnelles soient reconnues et nous voilà habité d'une grande sécurité intérieure ! Mais que surgissent un dénigrement, une comparaison désobligeante, l'impression soudaine de déplaire alors... l'assurance se délite et le sol se dérobe. De plus, dans ce domaine, l'égalité n'existe pas : certains manifestent une assurance inaltérable ; d'autres en paraissent totalement démunis.

Une collègue paraît à l'aise partout, sûre d'elle sans avoir à se forcer : on la juge aussitôt être le pur produit de sa bonne éducation.

³⁵ CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique, P 17.

Chapitre 2 : développement des compétences

Un autre, qui méconnaît le code des convenances sociales, paraît fruste, malhabile et pour tout dire, sans intérêt ; il en vient à fuir le monde.

À la base de cette confiance, il y a l'estime en soi. Or, celle-ci est semble-t-il acquise très tôt. La confiance en soi est en effet la certitude qu'on a les ressources nécessaires pour faire face à une situation difficile. Il s'agit d'une prédiction. Confiance vient du latin cum « avec » et fidem « foi ». C'est le pari que ce « soi » ne va pas vous lâcher au moment où l'on en a le plus besoin. Pari d'autant plus facile à tenir que l'accumulation d'expériences positives prouve qu'on a eu raison de se faire confiance. Ce sentiment de force intérieure s'éprouve comme un mouvement qui autorise l'interrogation et le doute mais préserve de l'angoisse qui paralyse. De plus, on éprouve une libération physique et mentale, lorsque sa pensée organise le chaos des idées et des sentiments contraires et adhère à une forme cohérente. Alors, peut-on développer pareille qualité ? Fort heureusement, la confiance en soi se renforce, la sienne comme celle de son équipe et dans ce cas, la confiance en soi est contagieuse !

1- Les caractéristiques de la confiance en soi

De façon pratique, on peut isoler cinq caractéristiques essentielles qui permettent de renforcer la confiance en soi en agissant sur chacune d'elles de façon appropriée.

➤ Les cinq caractéristiques de la confiance en soi

- Première caractéristique : la confiance en soi fluctue mais ne sombre pas.

La confiance en soi peut osciller entre des valeurs opposées sans jamais rester collée à l'une d'entre elles. Fluctuat nec mergitur !

C'est cette oscillation perpétuelle qui est facteur d'équilibre. Les autres, l'équipe, la hiérarchie, les clients sont favorablement impressionnés par l'impression de force qui se dégage d'un manager sûr de lui. En fait, ils ne perçoivent pas les oscillations du pendule, de la même façon qu'en avion, à 20 000 pieds, les vagues sur le littoral paraissent immobiles. Des épreuves fortes peuvent fragiliser et augmenter momentanément l'oscillation du pendule, mais l'expérience et l'entraînement permettent de reprendre rapidement la maîtrise du mouvement autour d'un périmètre de fidélité à soi-même qui est un accord profond à un « projet » intérieur.

- Deuxième caractéristique : la confiance en soi repose sur une prédiction et une validation

Chapitre 2 : développement des compétences

La confiance en soi repose sur une prédiction : celle d'être capable de mobiliser les ressources suffisantes pour faire face avec succès à une situation difficile. Cette prédiction, qui est aussi une décision, suppose un système d'évaluation en veille continue.

Une équipe a d'autant plus confiance en son chef que celui-ci se pose en interlocuteur solide vis-à-vis d'elle-même et de sa propre hiérarchie. Un chef copain ne justifie pas son salaire, un chef lointain non plus, puisqu'il est absorbé par son propre chef.

La confiance en soi s'expérimente toujours dans l'action et par conséquent, s'évalue et se valide. Les parcours initiatiques ont cet objectif : mettre le collaborateur en situation de façon à connaître toutes les facettes d'une filière ou d'un métier mais également se jauger dans l'action. Dans certaines entreprises, japonaises ou allemandes, les jeunes diplômés parcourent pendant plusieurs années les différentes activités de la firme de façon à engranger une foule de connaissances et d'expériences. Le retour d'expérience est un procédé désormais bien maîtrisé qui s'applique aux données techniques mais également aux pratiques managériales.

La confiance en soi se manifeste par une adaptation rapide aux situations inédites et la création de nouvelles réponses. Oser innover manifeste à la fois de la confiance en soi en même temps qu'elle la renforce dans une boucle vertueuse.

- Troisième caractéristique : la confiance en soi est indissociable de la prise de risque

La confiance en soi suppose de savoir prendre des risques. Or l'entreprise cherche à se prémunir en permanence contre les risques de toute sorte. Entre un candidat qui a le profil des responsables plus âgés – qualités qui ont fait leurs preuves – et un postulant le second. Le risque se calcule par rapport à l'avenir : le premier candidat est parfaitement adapté à la situation actuelle, le second à une situation virtuelle, qui n'existe pas encore.

- Quatrième caractéristique : la confiance en soi donne du sens à l'action

Les individus et les équipes ont le nez sur le guidon. Ils ont besoin que leur manager situe périodiquement leur contribution dans le mouvement de l'entreprise. Par exemple, la sélection des « Hi Po » (Hauts potentiels) se fait pour une part sur le critère hauteur de vue qui consiste justement à être capable d'un va-et-vient continu entre le travail de chacun et l'orientation que prend l'ensemble à travers la production des équipes. Cela va de pair avec la capacité à anticiper, à avoir au moins un coup d'avance, à analyser l'action quotidienne en fonction d'un point virtuel situé dans l'avenir.

Chapitre 2 : développement des compétences

- Cinquième caractéristique : la confiance en soi découle de l'application d'une stratégie de la compétence

La confiance en soi consiste à identifier précisément les domaines où l'on excelle. Contrairement à ce qui se dit parfois, un responsable ne doit pas être moyen en tout. Il a besoin d'être visible et de montrer des points forts qui rassurent et qui fédèrent. A contrario, on pense à ces responsables un peu effacés, mais très utiles parce qu'ils passent leur temps à faire de la maintenance, à serrer les boulons, à mettre de l'huile dans les rouages, mais qui n'ont pas la présence suffisante pour apparaître comme d'authentiques leaders. Il leur manque une certaine autorité à laquelle on se réfère ; il leur manque une certaine visibilité qui permet de reconnaître d'emblée leur marque dans l'action.

2- Comment développer la confiance en soi

- La volonté d'amélioration

Une prise de conscience est nécessaire pour améliorer l'estime de soi accompagnée d'une stratégie du changement. Celle-ci va consister à se rassurer en accumulant, astucieusement, les expériences positives. Mais pour cela, il faut savoir où l'on en est et avoir fait le point en privilégiant le regard des autres. À cet égard, le Feedback 360° est un bon instrument pour cet exercice car il souligne qu'on ne peut être compétent et performant tout seul ; il faut être pertinent à l'égard des autres, de son équipe et de sa hiérarchie. Fondé justement sur l'évaluation du manager par son entourage, supérieur hiérarchique, collaborateurs, collègues de même niveau, le 360° offre un résultat nuancé et indique clairement ce qui doit être travaillé. L'amélioration progressive de la qualité des relations avec son entourage permet de recueillir des marques de satisfaction qui sont d'excellentes médecines pour l'augmentation de l'estime de soi.

- Accumuler de l'expérience

La capitalisation des savoir-faire et de l'expérience est décisive dans la manifestation de la confiance en soi. L'évaluation précise des échecs comme des réussites permet d'en comprendre leurs causes et d'éviter le recours aux explications magiques telles que le hasard, la chance, les autres... La multiplication des expériences rend sensible aux détails et à une approche pragmatique à l'opposé des attitudes de rigidité théorique.

- Rechercher l'innovation

Chapitre 2 : développement des compétences

La confiance en soi est également une certitude que l'on est capable de s'adapter intelligemment au changement parce que l'on est capable d'innover. Rechercher l'innovation améliore la confiance en soi car elle pose le manager en créateur de solutions. La capacité à proposer des variantes, des alternatives, des renouvellements de point de vue offre des issues et pose le manager en leader. On sait que la conduite de l'action quotidienne demande de combiner des impératifs de coûts, de délais, de qualité, et de relations efficaces et satisfaisantes qui entrent souvent, dans les faits, en contradiction. L'élaboration d'équilibres instables, fait appel à une intelligence de la situation pour atteindre une résolution positive. Un délai supplémentaire anticipé et négocié peut être pardonné ! Chaque résolution provisoire conforte la confiance en soi qui est en relation forte avec l'autonomie professionnelle. A contrario, un travail répétitif et sans marge de liberté contribue à développer un sentiment de frustration et d'infériorité. Du reste, l'écart trop important entre le niveau scolaire et les conditions réelles d'exercice de l'emploi sont parmi les causes principales de désaffection au travail.

3- Les origines de la confiance en soi³⁶

- L'estime de soi

Le manager a besoin de croire en son étoile. De certains grands leaders, on dit qu'ils ont un ego très puissant qui les rend forts. En effet, l'estime de soi se manifeste par la fierté que nous avons d'être nous-mêmes. Elle repose sur l'évaluation continue de nos actions qui s'inscrit immédiatement en mémoire pour participer à la construction de notre statue intérieure 1. Oser donner son opinion rend fier, la camoufler alors qu'on vénère la transparence, la fait chuter. Ainsi, l'estime de soi est une valeur fragile qui augmente chaque fois que nous agissons en respectant nos valeurs et diminue lorsque notre comportement les contredit. Une bonne estime de soi facilite pour le manager l'utilisation de son propre potentiel. Le manager qui s'estime a tendance à réaliser ses aspirations et à se développer alors qu'une faible estime de ses capacités le fait douter et renoncer.

Dans la constitution d'une équipe, le manager qui a une haute estime de lui-même cherche intuitivement la compagnie de personnes dont l'estime de soi est comparable à la sienne.

³⁶ CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique, P 32.

Chapitre 2 : développement des compétences

Éprouver de la considération pour les membres de son équipe c'est estimer qu'ils sont capables de reconnaître notre valeur et constitue la base d'une relation épanouissante. À l'opposé, une équipe faite d'individus qui ne se respectent pas, a tendance à développer une dépendance archaïque vis-à-vis de son chef, dont elle attend tout, sans autonomie ni esprit critique.

Enfin, une bonne estime de soi aide à prendre des risques, à chercher des solutions novatrices, à faire preuve de ténacité et de persévérance.

Ces attitudes mènent souvent à la victoire qui, à son tour, alimente à la fois la confiance et l'estime. Le succès permet de supporter les échecs qui seraient sinon difficilement supportables pour une personne à l'estime fragile. Il faut à ses yeux mériter de réussir pour consacrer les efforts nécessaires. Une estime faible interdit d'avoir de l'ambition et finalement de rêver, sauf à des rêves inaccessibles.

- L'influence de l'éducation

Pour qui se sent timide, la confiance en soi est une chose assez magique et plutôt injuste. L'assurance manifestée par certains leur rend la vie bien facile : ils sont sûrs d'eux sans avoir à faire quoi que ce soit pour l'obtenir. On suppose que c'est dû à leur éducation et à leur milieu familial qui leur a donné une solidité intérieure, une fois pour toute. Mais la réalité est moins simple.

Quelle est l'influence de l'éducation sur la formation d'une solide confiance en soi ? Importante mais non déterminante. Le fait est qu'être aimé et traité avec respect et confiance par ses parents contribue à élaborer une bonne image de soi. Il est vrai que la sécurité intérieure, s'acquiert dès le plus jeune âge et permet ensuite à l'individu devenu adulte de se ressourcer dans cette sorte d'accord primitif avec l'instinct de vie. Mais il convient d'apporter plusieurs nuances comme le montre trois cas limites.

D'abord, l'enfer peut être pavé de bonnes intentions et les parents oublier que l'éducation passe aussi par l'effort, les épreuves et les échecs.

Certains empêchent le développement de la confiance en soi chez un enfant en le surprotégeant et en oubliant qu'aider à grandir c'est préparer à affronter les difficultés de la vie. Habitué à ce qui tout lui soit cédé, l'enfant s'angoisse devant le moindre échec et peut réagir par l'agression ou la dépression.

Chapitre 2 : développement des compétences

On peut aussi vouloir inculquer à un enfant le goût de la réussite à tout prix. Celui-ci intègre la peur viscérale de l'échec. Il comprend implicitement que ce serait celui de ses parents dont il ne veut surtout pas détruire le rêve parce qu'il sent leur amour à son égard en dépendre. Nombre de petites filles ont dû essuyer la déception de leur mère parce qu'elles ne voulaient ou ne pouvaient devenir danseuse étoile ! Michel Rocard³⁷, ancien

Premier Ministre, raconte que son père, savant reconnu, ne lui a plus parlé pendant plusieurs années parce qu'il a préféré abandonner sa classe de mathématiques supérieures pour suivre les cours de l'Institut d'Économie Politique !

À l'opposé, certains parents, heureusement peu nombreux, peuvent manifester des attitudes abandonniques ou de maltraitance qui provoquent chez l'enfant des sentiments de honte et de culpabilité et de désorganisation de la personnalité faute de repaires.

Devant ces comportements et leur conséquences, on peut avoir le sentiment que tout est dit très tôt et que, en matière de confiance en soi, c'est un peu une loterie : les uns tirent le bon numéro, les autres non, comme le départ au service militaire à la fin du XIXe siècle. Non, car le sujet a toujours une certaine liberté et il peut choisir parmi les matériaux que lui offrent ses parents ; simplement, le choix est plus ou moins facile, plus ou moins satisfaisant.

Et même lorsque pour des raisons d'événement terribles ou de parents sadiques, l'histoire personnelle est traumatisante, un phénomène étudié par Boris Cyrulnick peut intervenir pour transformer un malheur en levier de réussite : la résilience.

- Traumatisme et résilience

La psychanalyse explique³⁸ qu'il faut frapper deux fois pour provoquer un traumatisme : une fois dans le réel et une autre fois dans la représentation du réel. L'épreuve, la souffrance, l'humiliation, la perte sont vécues dans leur dureté et sont également commentées, mises en scène dans le discours tenu par les autres.

L'idée que l'on se fait de ce qui vous arrive dépend aussi du regard des autres. Si l'entourage éprouve du dégoût, de l'horreur, ce regard dévalorisant va transformer une épreuve en traumatisme.

³⁷ Michel ROCARD, *Si la gauche savait...*, Robert Laffont, Paris, 2005.

³⁸ Cf. Anna FREUD, fille de Sigmund FREUD, qui a écrit de nombreux ouvrages sur la psychanalyse des enfants.

Chapitre 2 : développement des compétences

On pense au viol dans les sociétés patriarcales où l'agression physique est démultipliée par le regard infamant jeté sur la victime qui lui dénie toute vie ultérieure. Quand l'agresseur est excusé et la victime blâmée, les raisons d'un traumatisme profond sont en place.

Pour pouvoir parler de traumatisme il faut « avoir été mort », pour reprendre l'expression employée par des écrivains comme

Primo Levi³⁹ ou Jorge Semprun⁴⁰, rescapés des camps de concentration. Dans l'épreuve on souffre, on a mal, on se bat, on est en colère mais on vit. Le traumatisme au contraire, tend à priver l'individu de son être, à déshumaniser la victime en lui faisant intérioriser sa soi-disant inhumanité. La faculté de se ressourcer, quelle que soit l'horreur vécue, est ce que la pensée freudienne appelle résilience qui permet, non d'oublier mais de créer un nouvel espace de vie avec des raisons d'espérer.

Un traumatisme demeure, il n'est pas réversible. La résilience évite de s'enfermer dans un rôle permanent de victime et invite à faire preuve d'astuce et de ruse (la métis grecque) pour développer des conduites adaptatives. Les personnes qui ont subi une épreuve cherchent à comprendre ce qui leur est arrivé et développent ainsi leur capacité d'intellectualisation. Il s'agit sans doute d'un mécanisme de défense mais qui a le mérite d'être tourné vers les autres et de profiter à l'entourage.

Dans le monde professionnel le traumatisme existe aussi : il est souvent lié à des situations où le collaborateur a le sentiment de ne pas être reconnu, d'être nié pour ce qu'il est, d'être traité de façon totalement injuste. Les ravages silencieux de l'absence de valorisation des collaborateurs sont considérables : ils vivent un sentiment permanent d'injustice qui ronge leur plaisir au travail.

De nombreux troubles psychosomatiques (tension, absence de sommeil, troubles digestifs...) ont pour origine ces petites ignorances quotidiennes qui peuvent installer un stress durable.

³⁹ Primo LEVIE, *Ecce Homo*, Julliard, Paris, 1987.

⁴⁰ Jorge SUMPRUN, *L'écriture ou la vie*, Gallimard, Paris, 1994.

Chapitre 2 : développement des compétences

Sous-section 2 : Affirmer son leadership⁴¹

Pour un manager, affirmer son leadership est indispensable, quelles que soient par ailleurs ses qualités techniques.

Le leadership recueille et exprime, en effet, les désirs de gens très divers qui peuplent l'entreprise : cadres, ouvriers, employés, clients, fournisseurs, administrateurs... Bien au-delà du cercle étroit de ses besoins personnels, le dirigeant doit favoriser la solidarité tout en provoquant le désir de progrès. Le véritable chef est celui qui aide les membres de son équipe à prendre une conscience plus nette de leurs capacités : il est à la fois un détecteur, un orienteur et un producteur d'harmonie sociale.

On trouve chez les leaders une combinaison d'ingrédients qui produit une image singulière : l'autorité, une sorte d'aura personnelle qui attire les investissements affectifs, la capacité à fournir à chacun une représentation sur laquelle il peut projeter ses espoirs, ses souhaits ou ses rancœurs... l'ascendant fonctionnel, la hauteur de vue ou l'expression d'une vision personnelle.

Cependant la dématérialisation de l'information, le fonctionnement en réseaux, le développement de prothèses numériques permettant un accès à toutes les bases de données et de connaissances, militent pour une autonomie grandissante des collaborateurs. Des sujets individualistes et responsables, porteur d'un capital humain recherché, ont-ils encore besoin d'un leadership ?

D'un autre côté, les techniques du marketing politique et de la communication envahissent également les états-majors des entreprises et se diffusent tout au long de la ligne hiérarchique.

Le choix serait-il entre un leadership partagé, humaniste et libéral et un leadership persuasif et manipulateur ? Devra-t-on choisir entre un leader savant, irascible et fort (Platon), un leader stratège et retors (Machiavel) ou un leader régulateur, ayant ses qualités propres et conscient de devoir organiser la circulation du précieux fluide qui permet aux hommes de produire une action collective et qui s'appelle le pouvoir ?

1- Les points clés du leadership

⁴¹ CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique, P 81.

Chapitre 2 : développement des compétences

- Occuper la totalité de la fonction

L'exercice du leadership s'oppose à la spécialisation ; il est indispensable de privilégier une vue d'ensemble centrée sur les résultats. La question du Comment fait partie de l'autonomie du collaborateur, en revanche le Combien ? est partagé avec le responsable. Piloter demande d'acquérir les connaissances de base dans des domaines que l'on ne maîtrise pas, de manière à avoir une représentation précise des grandeurs et des critères de résultats. Dans ce cas, le responsable est toujours le représentant du client et ce sont ses critères de réussite à lui qui doivent être pris en compte.

Le responsable d'une unité de production de composants peut ne pas être un ingénieur électronique, en revanche il doit savoir ce que chaque client désire en termes de qualité, de délais de livraison et connaître le prix qu'il est prêt à y mettre. Le responsable ne gère pas de la technique, il gère de la performance et dans ce domaine, le langage devient vite universel.

Y a-t-il un style qui marche mieux que les autres ? Toutes les études psychosociologiques montrent que le mode de leadership autoritaire où le chef centralise les décisions et l'information est moins efficace que le mode plus coopératif fondé sur l'autonomie et la délégation. Le leadership autoritaire suscite notamment dans le groupe des réactions d'agressivité et d'apathie lors des absences du leader ; l'agressivité se focalise alors sur des boucs émissaires.

En revanche, dans le style coopératif l'esprit de communauté, le « nous » est nettement plus développé, le rendement est plus régulier et légèrement supérieur. D'autre part, les relations entre chef et membres du groupe sont plus cordiales tandis qu'avec le leader autoritaire, elles prennent la forme d'efforts personnels pour attirer l'attention et « se faire bien voir ». On perçoit l'importance de la méthode de commandement sur le climat collectif des groupes, par-delà la personnalité même du chef qui la choisit et l'exerce⁴².

- Développer une vision stratégique

Une vision stratégique c'est d'abord un choix mobilisateur de priorités. Dans le cadre de l'autonomie du responsable, il s'agit de décider quelles activités sont à développer et dans

⁴² Jean MAISONNEUVE, Psychologie sociale, PUF, Paris, 1957.

Chapitre 2 : développement des compétences

quelles proportions. C'est l'expression d'un choix. L'arrivée d'un responsable dans une fonction crée une attente parmi ses collaborateurs.

Ceux-ci attendent une orientation nouvelle ou la confirmation des actions en cours. L'important est que le leader s'exprime et fasse partager sa vision à ses collaborateurs. Il est notamment indispensable de formuler des objectifs à moyen et long terme, d'anticiper les étapes, de prévoir les obstacles à franchir pour les atteindre. Les équipes ont besoin de références pour se projeter dans l'avenir. Plus le travail est difficile et complexe et plus le personnel a besoin de repères stables.

- Diffuser de l'optimisme et de l'enthousiasme

Diriger, c'est aimer faire partager son enthousiasme et ses valeurs positives. On imagine mal un chef critique et taciturne, opposé à tout et à tous ! Le leader donne l'exemple, de gré ou non. Si l'exemple est efficace et mobilisateur, il sera facilement diffusé par l'encadrement ; s'il est catastrophique, il sera imité de quelques-uns et provoquera chez la plupart un contre-feu de manière à sauvegarder le bien commun.

Donner l'exemple c'est montrer qu'on aime ce que l'on fait. Une dynamique collective, c'est d'abord un souffle qui se propage dans toute l'équipe. Animés d'une ambition simple (et non simpliste), les individus se mettent eux-mêmes sous tension. La capacité d'entraînement (charisme) permet d'animer des équipes aux intérêts divers. Il en va de même pour les grèves et les mouvements sociaux : l'absence de leader reconnu, l'émergence de collectifs anonymes et autoproclamés (les coordinations) rend les négociations très difficiles car les interlocuteurs sont confrontés à des revendications atomisées, multiples et hétérogènes, portées par des individus qui ne représentent qu'eux-mêmes.

Le pouvoir est en effet ce qui lie les individus qui travaillent ensemble et leur permet de surmonter leurs différences dans une action commune. C'est en faisant vivre ce lien, en l'incarnant, que le dirigeant montre sa puissance à produire du lien social lui-même producteur de valeur.

- Faire preuve de flair

On dit d'un grand dirigeant de la publicité qu'à la fin de sa poignée de main, il a fait le tour de son interlocuteur et sait déjà à qui il a affaire. Diriger, c'est sentir les hommes et les choses et faire preuve d'une intelligence instinctive. L'intelligence étant ici prise au sens

Chapitre 2 : développement des compétences

anglo-saxon de compréhension de la dynamique d'une situation ou d'un homme. Le sens de l'action et du résultat, la religion du client donnent de l'acuité à cette intelligence qui n'est pas le fruit d'une mystérieuse alchimie. Elle est la capacité à percevoir la réalité et non les fantasmes qui l'entourent. En ce sens, elle s'oppose à la langue de bois, à la politique de l'autruche et à tout ce qui peut masquer le véritable niveau des résultats, les vraies questions de qualité, le vrai degré de satisfaction des clients, le véritable état d'esprit du personnel.

- Savoir écouter et diffuser l'information

Diriger c'est d'abord écouter pour prévoir et avoir un coup d'avance. Organiser l'écoute systématique des clients, des fournisseurs, des collaborateurs, des supérieurs... est une des activités essentielles du dirigeant. À cet effet, les techniques de l'information permettent de multiplier les apports de toute nature.

Cette première couche d'information, matière première, a besoin d'être traitée pour en tirer du sens pour l'action ; c'est à ce niveau qu'interviennent les relais d'information qui, postés à différents endroits de l'entreprise, sont capable d'analyser les tendances qui s'expriment. Ces relais sont indispensables et font partie du réseau du responsable.

Mais si un responsable doit savoir écouter, il doit également savoir parler !

Le dirigeant n'est pas un journaliste, il ne fournit pas de l'information, il ouvre des perspectives claires et il précise les informations utiles et révélatrices. Sa mission est de dire ce qui va et ce qui ne va pas, de féliciter et de sanctionner.

Pour être efficace sa parole a besoin d'être reconnue comme authentique et s'incarnant dans une action. Après un discours, chacun évalue l'intérêt de la prestation à l'aune de son efficacité pour rassurer et mobiliser. Rassurer ne veut pas dire édulcorer, c'est dire la réalité que chacun pressent en bien ou en mal ; mobiliser, c'est dire la façon dont on va s'en sortir si l'heure est grave ou comment on va se développer si l'heure est aux conquêtes.

- Faire preuve de fierté et d'humilité à la fois

Le responsable a confiance en lui et il est fier de ses produits et de ses collaborateurs. Il est également fier de la confiance que lui marquent ses clients. Cette fierté est celle de la capacité à faire plus, à mieux gérer, à obtenir de meilleurs résultats. Un responsable qui dénigre son entreprise, ses produits, ses dirigeants et son personnel en pensant lui-même se

Chapitre 2 : développement des compétences

valoriser, manifeste non seulement un comportement inadmissible mais est la proie d'un discours libérateur infantile !

Un ego fort est indispensable au chef, mais cette force, si elle est bien assise, n'a pas besoin de réassurances permanentes. Elle permet au contraire d'aller vers les autres, de prendre des risques et d'innover : ce sont les egos blessés, mal cicatrisés, fragiles qui ont besoin de s'illusionner.

- Savoir maîtriser la prise de décision

Tout responsable a des décisions à prendre, sinon il n'est pas véritablement responsable. Or, décider c'est opérer un choix et donc renoncer à toutes les autres possibilités. Ce renoncement peut paraître insupportable à certains, car toute décision comporte un risque qui ne s'apprécie qu'a posteriori. Mais la pire décision est de ne pas décider ; les questions qui ne trouvent pas de solution empirique et ne s'arrangent jamais d'elles-mêmes, tous les grands managers sont d'accord pour dire qu'il est préférable de prendre une mauvaise décision que pas de décision du tout.

Le choix n'est jamais entre une bonne et une mauvaise décision ; dans le meilleur des cas, il est souvent entre un espoir raisonnable et une prévision de gain important mais risquée. Construire une stratégie sur une prévision de croissance de 5 % engage une décision de mobilisation raisonnable de moyens ; miser sur un taux de croissance de 15 % repose sur un pari et des moyens autrement ambitieux.

2- Leadership et révolution numérique⁴³

- La nouvelle dimension du management

La division du travail et la spécialisation des fonctions et des activités ont été à l'origine de la révolution industrielle et de gains prodigieux de productivité. On se souvient de la fameuse usine d'épingles d'Adam Smith : dix ouvriers travaillant chacun de leur côté ne parvenaient à produire que 20 épingles par jour. Après une division de l'activité par stade de fabrication et la spécialisation d'un groupe d'ouvriers à chaque étape du processus, la production est montée à 4 800 épingles par jour !

⁴³ CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique, P 88.

Chapitre 2 : développement des compétences

Depuis, la mondialisation et la révolution numérique sont apparues. La première engage une division mondiale du travail et confie aux pays émergents le soin des fabrications en série à faible coût. La seconde met instantanément en relation tout le monde avec tout le monde et permet des accès directs à l'information et au savoir. La conséquence pour le management dans les pays développés est double : des individus mieux formés, plus autonomes ont besoin de communiquer et de collaborer pour créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire des idées et des formes, des méthodes et des modèles, des découvertes scientifiques et des innovations technologiques... La production des épingles s'est déplacée vers l'Est et le Sud.

Le management change de dimension. Le travail collaboratif assisté par ordinateur (TCAO), dont la première manifestation est apparue à la fin des années 80 avec le logiciel Lotus Notes, est le début d'une révolution qui est toujours en cours et connaît avec Internet et le numérique une accélération sans précédent.

La toile de fond diabolique qui se dessine est celle d'un collaborateur au potentiel hyper-développé (toujours plus de savoir et d'information), orienté et contrôlé par des machines qui lui imposent des normes issues d'elles-mêmes ou des têtes d'œufs qui les ont fabriquées ! En fait, l'évolution sera sans doute animée de mouvements à double sens : échange permanent entre les hommes et les machines, entre le terrain et la stratégie, entre la recherche et la conception... Ce qui paraît irréversible, c'est l'autonomie du collaborateur qui peut, à chaque instant, comparer ce qui lui vient de sa hiérarchie et ce qu'il peut obtenir sur les réseaux auxquels il participe.

➤ La typologie des outils collaboratifs

Ces outils sont en passe de modifier profondément les rapports hiérarchiques. Le responsable n'est plus celui qui sait mais celui qui permet à ceux qui savent de travailler.

- Les outils de communication

Ce sont des outils dont le rôle est de faire circuler l'information entre deux collaborateurs ; ils constituent des outils de première nécessité qui permettent un échange, une coopération sans forcément être engagé dans un projet commun de collaboration. En contrepartie, ils fondent une sorte d'obligation d'information mutuelle des collaborateurs et entrent dans les nouvelles formes de travail qui se rident des cloisons et du secret. Le leader est là pour aider à la constitution de réseaux efficaces et réactifs.

Chapitre 2 : développement des compétences

Les outils les plus courants sont les suivants :

- ✓ Le courriel avec toutes les déclinaisons actuelles de transmission, de stockage automatique, d'analyse et de traitement heuristique,
- ✓ Le chat ou discussion libre instantanée avec modérateur,
- ✓ Le tableau blanc,
- ✓ La visio-conférence,
- ✓ La messagerie instantanée entre pairs,
- ✓ Le Visio phone peer to peer.
 - Les outils de travail partagé

Ces outils permettent à des groupes de personnes de travailler sur une même application et de construire une œuvre commune. Il s'agit d'une réelle activité de collaboration. Le travail du manager est celui de coordination et de validation des contenus. Son prestige est accroché à sa valeur ajoutée en termes de facilitation des échanges et d'organisation des contenus par rapport à un projet commun.

On trouve les outils suivants :

- ✓ Le partage d'applications orientées notamment vers la gestion de projet ; plusieurs collaborateurs situés aux quatre coins du monde peuvent intervenir sur un même projet comme cela se passe dans la construction automobile. Ce type de travail collaboratif a un très fort potentiel de développement qui s'insère dans une politique de réduction des coûts et de diminution écologique des déplacements ;
- ✓ Les wikis professionnels et individuels entrent également dans cette catégorie mais intéressent également le management des connaissances ;
- ✓ Les traitements de texte qui possèdent des outils d'annotation et de correction ;
- ✓ L'édition partagée ;
- ✓ Les forums et tous les outils apparentés ;

Chapitre 2 : développement des compétences

Le leader est là pour définir les processus les plus efficaces et les mieux adaptés au travail des unités et pour arbitrer et valider.

- Les outils d'accès au savoir

La création d'un document ou d'une procédure, le développement d'un savoir, d'une expertise, la recherche d'expertises externes, la mise en rapport de savoir concomitant... deviennent d'une importance décisive dans un monde gagné par la vitesse.

L'enjeu est de ne pas refaire, de ne pas redécouvrir ce qui a déjà été inventé. L'intelligence économique et le management des connaissances sont appelés permettent de renforcer ce processus.

La notion de stratégie de puissance dont l'efficacité s'est notamment manifestée lors de l'attribution à Londres de l'organisation des JO de 2012, va connaître un fort développement. Il ne suffit plus d'avoir un bon dossier, un bon produit, il faut également l'insérer dans un contexte de connivences favorables des différentes communautés d'influence. On trouve ainsi :

- ✓ Les bibliothèques et bases de données,
- ✓ Les fureteurs de toute nature,
- ✓ Les portails,
- ✓ Les outils P2P,
- ✓ Les cartographes, les arbres de compétences, les cartes mentales,
- ✓ Les annuaires électroniques intelligents,
- ✓ Les fichiers d'adresses de diffusion,
- ✓ Les FAQ,
- ✓ Les alertes,
- ✓ Les wikis ou portails qui s'enrichissent grâce à la contribution des personnes qui les consultent...

Chapitre 2 : développement des compétences

Le rôle du leader est de développer un état d'esprit, une prise de conscience de l'importance de la veille économique et technique et pour fournir les outils adéquats. Il joue son prestige dans la manière dont il organise le suivi des informations rapportées par les collaborateurs et notamment le fait qu'il puisse démontrer tout l'intérêt de cette collecte.

- Les outils de coordination de l'information (workflow)

Ce sont ces outils qui vont avoir un fort impact sur le management.

Le système d'information ne gère plus seulement de l'information, il intervient dans la coordination, l'évaluation et l'expertise. Le workflow assiste le manager dans le pilotage de projets, il permet d'accélérer et de contrôler les interactions entre les différentes fonctions des membres des équipes : contributeurs, évaluateurs, financeurs...

On trouve essentiellement :

- ✓ Les workflows,
- ✓ Les outils de gestion des tâches,
- ✓ Les agendas partagés,
- ✓ Les dossiers partagés,
- ✓ Les systèmes experts et bases de données transactionnelles...

Le manager est celui qui donne du sens et de la crédibilité aux nouveaux systèmes d'information. S'il donne le sentiment qu'il est totalement soumis aux diktats des machines, il contribue à répandre un sentiment de peur et de frustration. Si, en revanche, il démontre l'importance des systèmes d'information dans la détection des anomalies, dans le déclenchement des actions correctives et, in fine, dans l'amélioration de la fiabilité de toute l'équipe, il gagne en influence et en prestige. Il est à la fois un passeur et un accompagnateur du changement.

Ces changements technologiques sont le fruit de recherches de haut niveau. Les modifications qu'ils entraînent dans la manière d'exercer son leadership sont également le fruit d'une réflexion pointue qui dépasse nécessairement les notions un peu surannées de la psychologie du comportement et interrogent la réalité du pouvoir et de ses manifestations.

Chapitre 2 : développement des compétences

3- Leadership et pouvoir⁴⁴

L'exercice d'un leadership authentique est en relation avec une bonne représentation du pouvoir. Celui-ci est généralement confondu avec l'autorité, la force, la violence, la relation de commandement et l'obéissance. On a l'idée que le pouvoir est l'exercice d'une domination par laquelle s'affirme la puissance d'un individu ou d'un groupe. Souvent les manuels de management définissent le pouvoir comme la capacité qu'a A d'obtenir de B qu'il se conforme à une instruction. Il s'agit de la vision un peu simpliste d'une relation de commandement.

Depuis 1940 en particulier, à travers le cinéma et la littérature, les rapports entre commandement et obéissance ont été largement explorés. Notamment, la question récurrente de la responsabilité de celui qui agit sur un ordre a été largement débattue et le droit à la désobéissance reconnu au sein des armées des pays démocratiques.

De plus les tribunaux internationaux (Nuremberg, La Haye...) ont reconnu la réalité de crimes suprêmes comme le crime contre l'humanité et le crime de guerre.

- Le pouvoir contre la domination

Hannah Arendt définit le pouvoir contre la domination en ce sens que le pouvoir est ce qui résiste à la domination des hommes, les uns sur les autres. Le pouvoir est inhérent à toute forme d'organisation humaine qui se pose la question de sa gouvernance ; mais il s'agit bien du pouvoir et non de la force, de la violence, de l'autorité ou de la domination. «Le pouvoir correspond à l'aptitude humaine à agir, et à agir de façon concertée. Le pouvoir n'est jamais une propriété individuelle : il appartient à un groupe... aussi longtemps que celui-ci n'est pas divisé⁴⁵» au sein d'un espace commun.

Le pouvoir est ce qui résiste à la domination. Le manager a besoin de se positionner clairement dans cette réalité.

Le responsable reçoit en dépôt une certaine autorité qui lui permet de fédérer des volontés. Il peut orienter ce pouvoir vers la réussite de collaborateurs, donner du sens à une oeuvre

⁴⁴ CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique, P 93.

⁴⁵ Hannah ARENDT, art. « Sur la violence » in Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine, Calman-Levy, Paris, 1972, Paris, p. 153.

Chapitre 2 : développement des compétences

collective et/ ou l'utiliser pour imposer sa seule volonté. Il risque alors de se trouver confronté à la résistance du groupe.

Il faut être fier de l'importance de la fonction qui consiste à faire oeuvre commune. Une fois les choix stratégiques décidés, le responsable est là pour donner aux collaborateurs envie de travailler et leur fournir les meilleurs moyens pour parvenir à un résultat

4- Dix leviers pour améliorer son leadership

- Formuler le développement de l'action

Le leader ne parle pas, il met en forme l'action par sa parole. Communiquer c'est agir. Parler la langue de bois est le contraire de l'action ! Chaque parole du leader est conservée et commentée. Pour les équipes, elle devient une orientation de l'action au quotidien et une raison de se motiver ou au contraire de baisser les bras et d'aller voir ailleurs. Le leader doit inspirer la confiance : c'est-à-dire donner la certitude à chacun que ses efforts seront reconnus à leur juste valeur et que le leader sera en mesure de fournir les ressources nécessaires.

- Célébrer la cohésion du groupe

Les valeurs, les ambitions, les réussites de l'équipe, de l'entreprise, sont l'occasion de réaffirmer la cohésion du groupe. On attend du chef un certain rituel, une certaine solennité dans la célébration. Un chef d'entreprise allemand surprenait toujours ses cadres supérieurs en débarquant à l'improviste dans leur bureau le jour de leur anniversaire avec un petit cadeau à la main et une parole sympathique. Ces pratiques renforcent le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe.

- Gérer ses supérieurs

Entre la hiérarchie et l'équipe, le responsable est là pour assurer l'atteinte des objectifs tout en assurant les besoins de l'équipe.

Cette fonction n'est pas celle d'une boîte aux lettres qui reçoit et transmet. Le leader négocie avec son supérieur le niveau des objectifs et l'octroi de ressources. Son équipe a les yeux tournés vers lui, on attend qu'il soit à la hauteur dans la négociation et tienne compte des remarques de l'équipe. Le prestige d'un leader se gagne à la manière dont il gère sa hiérarchie.

- Comparer et Innover – Rechercher les meilleures pratiques

Chapitre 2 : développement des compétences

Le leader a la capacité de prendre du recul et de s'élever pour observer le monde des affaires et repérer les meilleures pratiques. Il mesure la performance de ses équipes avec celles des meilleures du secteur. Le benchmarking l'empêche de s'endormir sur ses lauriers. Il recherche également les innovations qu'il peut introduire dans son secteur. La réactivité est une clé essentielle : réactivité au marché et réactivité au progrès technologique.

- Développer le retour d'expérience et l'amélioration continue

L'amélioration continue est une passion qui se construit. Le leader est responsable du développement du réflexe d'amélioration continue au sein des équipes. À lui de mettre en place le système d'incitation qui paraît le mieux adapté pour entretenir cette volonté permanente d'amélioration.

- Individualiser les objectifs

Les collaborateurs accepteraient mal un management qui ne soit pas individualisé. Pour deux raisons parfois contradictoires : ils veulent que leur contribution soit distinguée et reconnue. Mais ils veulent également que soit pris en compte l'ensemble des données de leur situation et demandent des objectifs personnalisés.

Le manager doit donc tenir compte des désirs individuels également des impératifs de l'entreprise. C'est en cela qu'il est indispensable. Les résultats sont évalués et, quelle que soit la situation, une sanction, positive ou négative, est prise en conséquence.

- Accompagner le changement

Le leader est un passeur. Il négocie le changement et aide ses équipes à prendre les virages. L'important pour lui est que tout le monde réussisse. Il donne à chacun des conseils ciblés, entraîne, corrige, améliore, bref il « coache ». Le leader est, par nature, un exemple : autant professionnaliser cette fonction de façon à en faire un véritable avantage concurrentiel qui se remarque dans la rapidité d'adaptation au changement des équipes. Cette réactivité qui permet un coup d'avance, fait la différence.

- Assurer le développement des collaborateurs

La compétence est l'intelligence de l'action. Pour en arriver là il faut des gens bien formés et assurer la maintenance de cette formation. L'investissement dans la formation est de plus en plus reconnu comme étant un facteur essentiel de réussite des entreprises.

Chapitre 2 : développement des compétences

Il est vraisemblable de concevoir que nous sommes encore à l'aube de développements considérables dans ce domaine. La formation continue, le P2P et l'e-learning sont appelés à se développer à partir d'une gestion individuelle de l'employabilité.

- Associer les collaborateurs à la stratégie

La réactivité devant le client, la prise de la bonne décision en situation sont devenue des qualités que l'on demande de plus en plus aux collaborateurs. Dans ces conditions, prendre la bonne décision suppose d'avoir bien pensé les objectifs stratégiques de l'entreprise. La seule façon d'y parvenir est d'associer les collaborateurs à l'élaboration de la stratégie. Comme dans l'ingénierie concomitante, la participation des salariés ne porte pas sur la décision initiale – «Faut-il ou non lancer un nouveau modèle ?» – mais sur les conditions de la mise en œuvre au moindre coût, le plus vite possible, et selon les normes de qualité.

Associer dès le départ tous les acteurs permet des gains de productivité très élevés. D'autre part, les remarques des collaborateurs sur la faisabilité de telle ou telle mesure sont à prendre en compte.

- Développer la coopération

La coopération est une valeur que défendent les collaborateurs et les chefs d'entreprises. La compétition à tout prix, la guerre de tous contre tous se révèle un mode de management improductif parce qu'il crée plus de conflits qu'il n'apporte de résultats et engage le management dans la gestion de crises interminables.

Mais la coopération n'est pas seulement affaire de bonne volonté, elle s'organise. La coopération repose sur des pratiques concrètes :

- ✓ L'association et la transmission de l'information largement facilitées par technologies de l'information ;
- ✓ Le développement de pratiques d'aides et de transmission de savoir et de savoir-faire généralisables à toute l'entreprise grâce également aux technologies de l'information.

Il faut enfin que les collaborateurs aient intérêt à collaborer ! Les systèmes d'évaluation et de récompense doivent prendre en compte cette dimension.

Chapitre 2 : développement des compétences

Conclusion

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

L'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

Les changements profonds auxquels les entreprises sont confrontées de nos jours les déterminent à s'appuyer de plus en plus sur l'implication de leurs salariés afin de pouvoir répondre aux nouveaux défis de la performance. De par sa position, entre la direction et les salariés, il revient au manager de rassembler les conditions de l'implication de ses collaborateurs et de l'obtention, par ce biais, d'une plus grande performance.

L'objectifs du développement personnel des compétences est de Développer les capacités communicationnelles et relationnelles dont le manager a besoin pour réussir dans un environnement professionnel complexe, ainsi de fournir un cadre conceptuel et des outils pratiques pour analyser les situations et orienter l'action, en particulier dans les situations "difficiles" de la vie professionnelle.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Introduction

Pour assurer la pérennité de leurs entreprises, les managers doivent utiliser des outils modernes pour renforcer leur créativité.

Parmi les solutions envisagées, les méthodes de management et la place de choix donné à la ressource humaine constituent une préoccupation centrale. De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance des RH dans leur réussite. C'est pourquoi l'investissement porte non seulement sur les moyens matériels et techniques, mais aussi sur une main d'œuvre qualifiée et compétente.

Cette qualification ne peut être obtenue qu'en investissant dans la formation qui occupe, de ce fait une place centrale pour relever le défi et la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, et adapter les ressources humaines au progrès rapide des technologies, à l'évolution des marchés financiers, et aux nouvelles stratégies commerciales, en mettant en place des capacités d'apprentissage basées sur l'innovation.

Nous retiendrons que la formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances, elle représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Section 1 : Historique et statut du groupe SONELGAZ

L'industrialisation est l'une des premières étapes du développement économique et social d'un pays. Aucune nation ne saurait prétendre sérieusement être développée, sans se doter préalablement de sources d'énergie et plus particulièrement l'électricité. L'énergie électrique est un facteur essentiel de civilisation : elle est synonyme de prospérité.

En ce qui concerne le groupe SONELGAZ nous allons vous présenter l'entreprise, son historique et son évolution, ses missions et ses objectifs ainsi que l'organisation de ce groupe.

Sous-section 1 : Présentation et historique et évolution de l'entreprise

1- Présentation de SONELGAZ

Avant d'aborder les différentes préoccupations du groupe il est impératif de préciser le rôle de cette société dans l'économie nationale. Dans une conception purement formelle, la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz "SONELGAZ", est une société par action (S.P.A), placée sous tutelle du ministère de l'énergie et des mines. Elle a pour mission la production, le transport et la distribution du courant électrique, ainsi que le transport et la distribution du gaz naturel acheté auprès de la SONATRACH.

Elle a largement contribué à l'évolution nette de l'économie du pays ainsi que les conditions de vie de concitoyens et cela en mobilisant ses efforts et ses moyens pour s'imposer comme acteur important dans l'économie du pays. La SONELGAZ joue aujourd'hui un rôle majeur dans l'économie nationale, on lui a attribué le monopole de la production, du transport, de la distribution et de l'exportation de l'électricité.

La responsabilité de l'entreprise s'arrête au niveau du compteur de distribution installé chez l'abonné domestique, quant aux industriels et collectivités publiques au niveau du poste. Elle est également chargée du transport du gaz naturel par canalisation sur l'ensemble du territoire national et de sa distribution pour usage industriel et domestique.

Aujourd'hui cette société compte plus de 4 millions de clients domestique et sa capacité de production est largement suffisante. En outre, la SONELGAZ s'est lancée à l'exportation de l'électricité en direction de l'Espagne et des pays du Maghreb.

2- Historique et évolution du groupe SONELGAZ SPA

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Il est important de présenter les différentes étapes historiques importantes de la société, autrement dit, d'évoquer le contexte dans lequel elle a été créée⁴⁶.

En juin 1947 : L'établissement public «électricité et gaz d'Algérie» par abréviation (EGA) a été créé suite à la nationalisation des différentes entreprises privées de production et de distribution de l'électricité et du gaz ; en regroupant les anciennes entreprises, de statut privé, notamment Lebon et Cie et SAE (Société Algérienne de l'électricité et du gaz), tombant sous le coup de la loi de nationalisation de 1946, promulguée par l'état français.

EGA était chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.

La première grande réalisation de l'EGA était la ligne de transport d'électricité de 150 KW qui traversait l'Algérie.

En 1962 : EGA est pris en charge par l'état algérien indépendant ; en quelques années grâce à un effort de formation, l'encadrement et le personnel algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'établissement.

En 1969 : Par ordonnance n°69.59 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1er Aout 1969, la société nationale de l'électricité et du gaz «SONELGAZ» est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissout par ce même décret.

L'ordonnance lui assigne pour mission générale de s'intégrer de façon harmonieuse dans la politique énergétique intérieur du pays. Le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique attribué à SONELGAZ a été renforcé.

De même SONELGAZ s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieure du pays, et ce pour tous types de clients (industries, centrales de production de l'énergie électrique, clients domestiques). Pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

En 1983 : naissance des entreprises travaux

Durant cette période SONELGAZ s'est dotée de structures de réalisation appropriées, intégrées dans l'entreprise. Celles-ci se sont rapidement développées pour devenir des entités

⁴⁶ www.sonelgaz.dz, consulté le « 25-05-2015 ».

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

de travaux très importantes avec des activités très différenciées des autres structures de SONELGAZ, jusqu'à finir par être transformées en entreprises autonomes. C'est ainsi que SONELGAZ a connu une première restructuration en 1983. Celle-ci donna naissance à cinq (05) entreprises travaux spécialisées «KAHRIF, KAHRAKIB, INERGA, ETTERKIB, KANAGHAZ» ; ainsi qu'une entreprise de fabrication «AMC ».

C'est grâce à ces filiales que SONELGAZ dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

3- Evolution du statut de SONELGAZ

En 1991 : Un nouveau statut pour SONEL GAZ

Cette époque est marquée par un changement dans la nature juridique de SONELGAZ et ce par décret exécutif n°91-475 du 14 Décembre 1991, SONELGAZ devient Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

En 1995 : SONELGAZ (EPIC)

Le décret exécutif n°95-280 du 17 Septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial. SONELGAZ est placé sous tutelle du Ministre chargé de l'énergie (article 2), doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière (article 4), régi par les règles de droit public dans ses relations avec l'Etat. Il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers (article 5).

En 2002 : l'établissement devient, par le décret présidentiel, une Société par action (SPA).

Cette promotion donne à SONELGAZ la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie, plus particulièrement le secteur des hydrocarbures, et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie.

En tant que SPA elle doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilière et à la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés.

En 2004 : SONELGAZ devient un holding ou un groupe industriel, ce qui-là conduit à se restructurer en filiales chargées de ces activités de base :

- SONELGAZ Production Electricité (SPE).

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Gestionnaire Réseau Transport Electricité (GRTE).

En 2006 : cinq autres sociétés «métiers de base » sont créées.

Une première filiale :

- l'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production/Transport de l'électricité.

Quatre autres filiales assurant le métier de Distribution de l'électricité et du gaz, sont créées :

- Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz d'Alger(SDA).
- Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz du centre(SDC).
- Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Est(SDE).
- Société Algérienne de Distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest(SDO).

Ces cinq entreprises s'ajoutent à SPE, GRTE et GRTG pour former le pôle «métiers de base».

Durant cette même année, et dans le sillage de la consolidation de l'organisation de SONELGAZ en Groupe Industriel et de la réalisation d'un important programme de développement du Groupe, les cinq entreprises travaux ont réintégré le Groupe SONELGAZ, sur décision des pouvoirs publics, après avoir été des structures de réalisation intégrées dans l'entreprise puis érigées en entreprises autonomes à la faveur de la restructuration de 1983.

Le parachèvement de la restructuration du Groupe SONELGAZ est signé avec la création, en janvier 2009 de la Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG). Ce qui porte le nombre des filiales du pôle «travaux »à six.

En cette même date furent créées deux autres sociétés : EL Djazaïr Information Technology (EUT) et la Société du Patrimoine Immobilier des industries Electriques et Gazières (SOPIEG).

Aujourd'hui, SONELGAZ est un Groupe Industriel constitué de 39 sociétés, dont six en participation directe :

- Algerian Energy Compagny (AEC)
- Algerian Energy Telecom Company (AETC)
- New Energy Algeria (NEAL)

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Algerian Engineering Service Compagny (ALGESCO)
- Société Algéro-Française d'Ingénierie et de Réalisations (SAFIR) - Shariket Kahraba Hadjret ennous (SKH)

Sans compter les participations indirectes telles Kahrama, une entreprise de participation à travers la filiale AEC.

Puis Une dernière filiale, Rouïba Eclairage a rejoint le Groupe en juin 2009.

4- Missions et objectifs

En étant un établissement de service public, SONELGAZ est également une structure complexe et très importante, regroupant différents moyens qui tendent vers un but unique qui consiste à mettre à la disposition des utilisateurs l'électricité et le gaz sur tout le territoire national, selon une politique de tarification qui relève de l'autorité publique.

Dans le cadre de son objectif et de sa mission de service public, SONELGAZ est tenu d'assurer⁴⁷ :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- la distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques ;
- le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONELGAZ, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;
- le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;

⁴⁷ Document interne «comité d'organisation de l'entreprise».

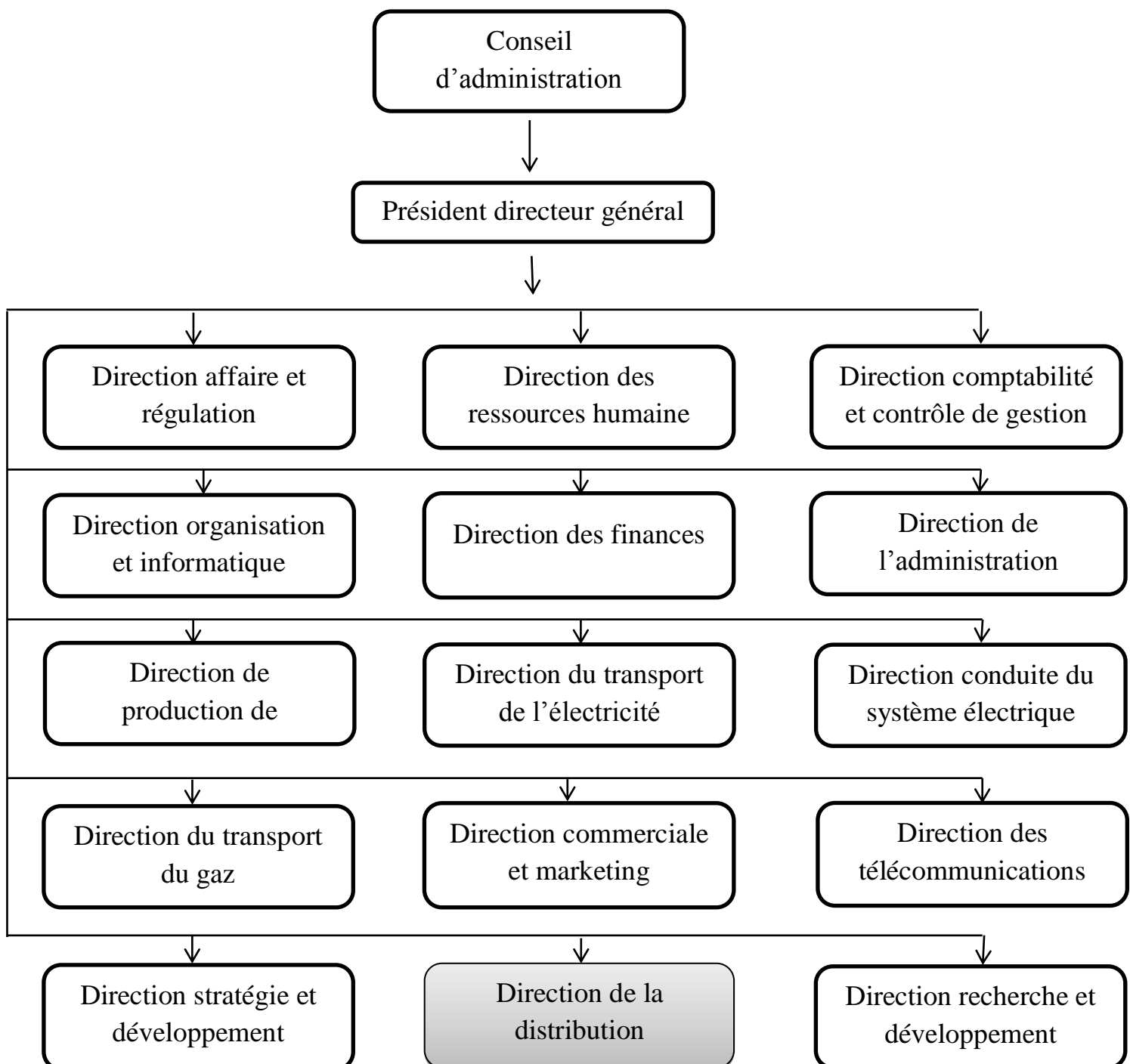
Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- la création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Donc au-delà de l'évolution de cette entreprise, assurer le service public reste la mission essentielle de SONELGAZ ; l'élargissement de ses activités et l'amélioration de sa gestion économique bénéficient en premier lieu à cette mission qui constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

Sous-section 2 : Organigramme du groupe SONELGAZ

Figure N°03 : Organigramme du groupe SONELGAZ



Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Direction de la stratégie et le développement

Elle est chargée de :

- Mener les études et analyses prospectives à même de fournir à SONELGAZ une meilleure visibilité sur les menaces et opportunités à moyen et long terme. Elle est chargée de définir les stratégies de développement et de diversification dans les domaines économiques, industriels, technologiques, sociaux avec une focalisation particulière sur le secteur de l'énergie.
 - Assurer la coordination des filiales, définir leurs stratégies de développement, analyser leur fonctionnement et assurer l'interface entre la Maison mère SONELGAZ et ses filiales.
- Direction de la comptabilité et du contrôle de gestion :
 - Elle conçoit et met en place les systèmes de gestion prévisionnelle (court et moyen terme) de l'établissement.
 - Réalise et maintient les systèmes d'information comptables ; assure la tenue des comptes de l'établissement et effectue les inspections financières et comptables.
- Direction des ressources humaines
 - Élabore et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines. Elle assure la planification du développement des ressources humaines et veille au contrôle de son exécution, veille au développement de l'écoute et de la
 - Concertation en matière de relations socioprofessionnelles et des conditions de travail.
 - Prépare les éléments de la doctrine de gestion des relations de travail au sein de l'établissement en vue de leur négociation et de leur approbation dans le cadre prévu par la loi.
- Direction des affaires de régulation :
 - Assurer les relations avec les organismes chargés de la régulation des secteurs de l'électricité et du gaz.
- Direction de l'organisation et de l'informatique
 - Élabore la politique d'organisation et de management de l'établissement et en assure la mise en œuvre, réalise les études relatives aux structures et système de gestion, élabore et propose le schéma directeur des systèmes d'information et le plan informatique correspondant ainsi que les instruments d'intervention (méthodologie, cahier des charges...).

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Direction des finances :
 - Proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'établissement.
 - Assurer les équilibres financiers à court et à moyens termes.
 - Gérer les risques financiers de l'établissement.
 - Assurer une mission d'inspection financière.
- Direction de l'administration générale :
 - Élabore et met en œuvre les politiques et les réglementations dans les domaines des moyens, des infrastructures, des véhicules et de la documentation technique et scientifique.
 - Elle assure le contrôle d'exécution. Elle fournit des prestations de services d'intérêt commun.
- Direction de la production de l'électricité :
 - Elle assure la gestion, la maintenance et l'exploitation de l'ensemble des centrales électriques, toutes filières confondues, appartenant à l'établissement Sonelgaz, de façon à satisfaire les programmes des marchés établis pour les réseaux isolés du sud. Elle est chargée du développement des moyens de production.
- Direction du transport de l'électricité
 - Elle est chargée de la gestion du réseau de transport de l'électricité.
 - Assurer l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'électricité en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.
- Direction conduite du système électrique
 - Elle est chargée de la conduite du système national de production et transport de l'électricité.
 - A ce titre, elle assure la coordination du système production-transport de l'électricité, et veille en particulier à l'équilibre permanent entre consommation et production, à la sécurité, à la fiabilité et à l'efficacité de l'alimentation électrique.
 - La planification des investissements des réseaux haute tension à moyen et long terme et de la préparation des décisions d'équipement dans les conditions requises de qualité des études, de coût et de délais.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Direction de la distribution :
 - Distribue l'énergie électrique et le gaz par canalisation. Elle assure la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.
- Direction du transport Gaz :
 - Elle est chargée de la gestion du réseau de transport du gaz pour le marché national.
 - Elle assure la planification, le développement, l'exploitation et la maintenance du réseau de transport du gaz en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve.
- Direction commerciale et marketing :
 - Fournir aux clients industriels et aux distributeurs l'énergie électrique et gazière.
- Direction des télécommunications :
 - Mettre à la disposition des unités l'ensemble des moyens de télécommunication nécessaires à l'échange d'information entre les sites distants.
- Direction de la recherche et du développement :
 - Elle est chargée des études, recherches appliquées et expérimentations pour l'amélioration de la fiabilité, de l'efficacité et de la sécurité des installations électriques et de gaz. Elle mène les études de compatibilité des ouvrages avec l'environnement.
 - Elle réalise les études pour l'utilisation rationnelle de l'énergie ainsi que l'introduction de nouvelles formes d'énergie.

Sous-section 3 : Direction Ressources Humaines de SDE (organisme d'accueil)

La Société de Distribution Est est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

L'organisation de la direction ressources humaines de SDE se présente comme suit :

1. Missions et Attributions de la Direction des Ressources Humaines

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Les missions de la Direction des Ressources Humaines sont les suivantes :

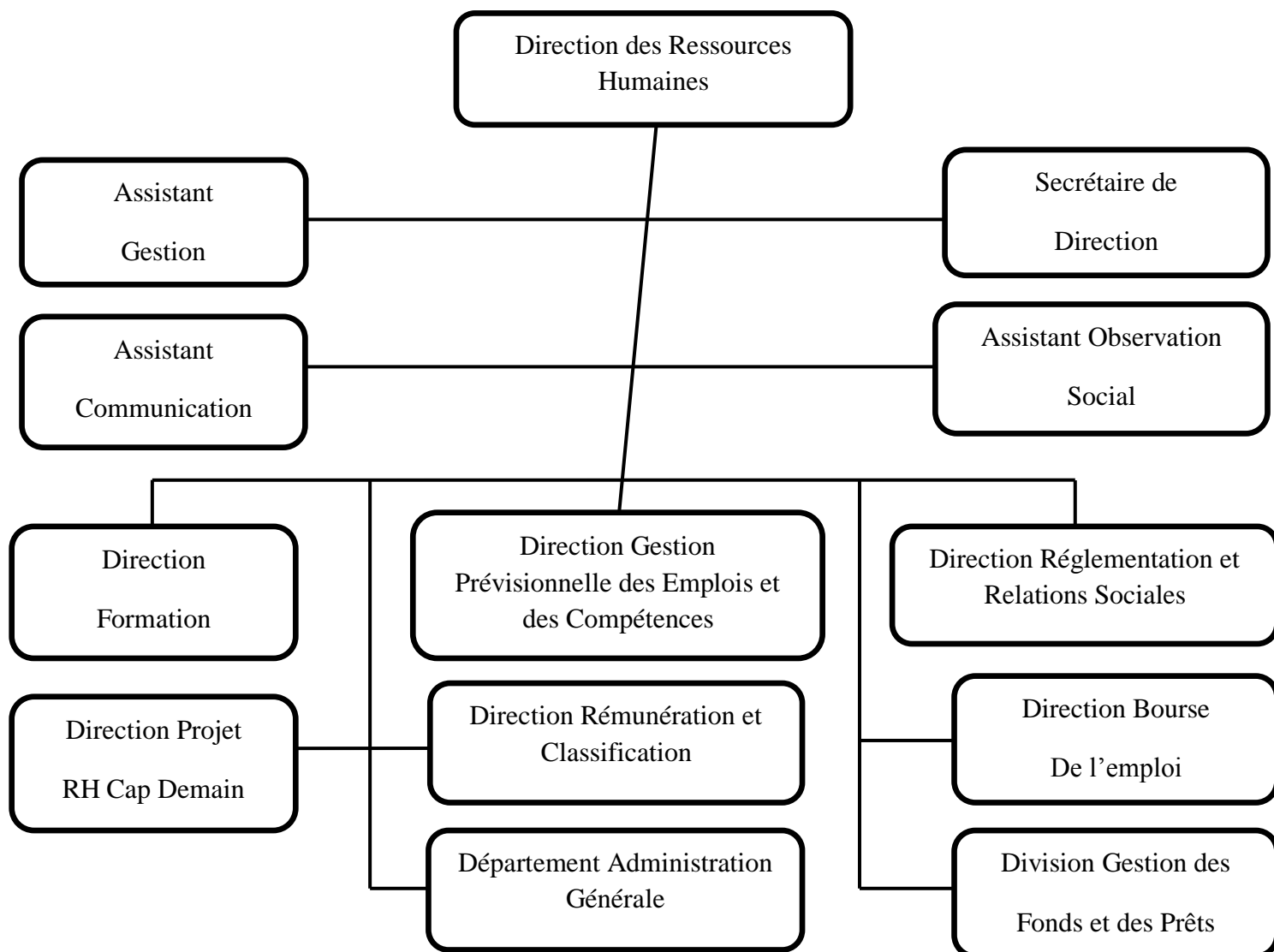
- Définir les stratégies, les politiques et les changements RH, notamment en matière :
 - D'emploi et développement des compétences.
 - De conduite de changement (culture managériale) et dialogue social.
 - De relations sociales avec les instances représentatives du personnel.
 -
- Définir et mettre à la disposition des opérationnels les outils et dispositifs adaptés pour apporter de la valeur ajoutée aux managers et pour le pilotage des activités de la fonction ressource humaine.
- Développer le métier ressource humaine dans l'entreprise :
 - Proposer des parcours de carrière et gérer les postes clés RH.
 - Évaluer les besoins et développer les ressources (professionnalisation, mobilité,...).

Les attributions de la Direction des Ressources Humaines sont les suivantes :

- Développer les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, (cartographie des emplois, référentiels de compétence, méthodes d'évaluation du personnel).
- Mettre en place les mécanismes de détection et de préparation des équipes dirigeantes.
- Consolider les plans et les bilans de formation, et prendre en charge la formation en management.
- Assurer l'encadrement du système réglementaire.
- Assurer le suivi des relations sociales par :
 - L'organisation de la concertation entre tous les acteurs sociaux lorsque les préoccupations d'intérêt général se présentent.
 - L'écoute et la communication interne.
- Définir le schéma directeur de l'évolution des salaires et veiller sur l'adéquation salaires/niveau de performance.

Figure N°04 : Organigramme direction ressource humaine SDE

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH



Source : Document interne « organisation du groupe ».

2- Présentation des différentes structures

Les structures au sein de l'organisation de SONELGAZ sont présentées comme ci-dessous :

- Assistant de Gestion

L'Assistant de gestion a pour mission d'organiser, d'animer et de synthétiser les travaux de planification budgétaire à court terme ainsi que du suivi de leur réalisation.

- Assistant Communication

L'Assistant Communication a pour missions d'élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication.

- Assistant chargé de l'Observatoire Social

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Assure pour le compte de la DRH une mission d'étude, d'analyse, d'observation et de synthèse du champ social, ainsi que la prévoyance des situations de tension.

- Division Gestion des Fonds et des Prêts

La division est chargée de la gestion des fonds, la retraite complémentaire et des prêts. Ainsi détecter les points de blocage et prendre des mesures correctives.

- Direction Rémunération & Classification

Cette direction est chargée de proposer la politique de la rémunération en cohérence avec la stratégie du Groupe et analyser ses résultats, de plus Développer et maintenir les outils de classification des emplois.

- Direction bourse de l'Emploi

La Direction est chargée de préparer, d'animer et de suivre l'ensemble de la procédure liée aux appels à candidature.

- Département Administration Générale

Le département a pour missions d'assurer l'administration des cadres supérieurs seniors du Groupe, des cadres supérieurs du siège et le personnel de la DRH/Groupe, depuis le recrutement jusqu'à la fin du contrat de travail.

- Direction Formation

La direction est chargée de définir la politique du groupe en matière de formation, d'évaluer l'efficacité du système, et de consolider à l'échelle du groupe les plans et les bilans de formation.

- Direction Réglementation et Relations Sociales

Assure la veille sociale, les relations sociales, et la vérification de l'application des règles et procédures émises.

- Direction Projet Cap RH demain

La direction est chargée d'assurer la coordination des équipes de travail et les tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité, de réaliser l'étude d'organisation de la fonction, et d'assurer

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

la maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration d'un Système d'information RH adapté à l'évolution de L'entreprise et à sa stratégie.

Section 2 : La politique de formation de la SONATRACH

La mondialisation de l'économie, l'ouverture des marchés, y compris ceux de l'énergie, et la concurrence imposant à SONATRACH d'acquérir et de développer des compétences, non seulement pour maîtriser les évolutions technologiques dans ses métiers de base mais également pour améliorer la qualité de son management et moderniser ses méthodes de gestion et sa culture managériale.

Pour atteindre ses objectifs, assurer d'une façon concrète, continue et efficiente ses missions, la SONATRACH doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation à la SONATRACH a pour finalité :

- Le développement des compétences afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité et son développement.
- L'amélioration constante du niveau de qualification constitue donc l'axe central de la politique de formation de cette entreprise

Sous-section 1 : Finalités et types de formation au sein de la SONATRACH

1. Les finalités de la politique de formation :

- Développement du professionnalisme ;
- Ouverture sur l'extérieur et veille technologique ;
- Transfert technologique ;
- Développement d'une culture d'entreprise.

2. Les types de formation

2.1 Formation avant le recrutement :

Les politiques de formation et de sélection sont intégrées. Pour permettre la détection des meilleurs éléments et faciliter leur intégration, l'Entreprise doit établir un control permanent avec le système éducatif (lycées et établissements d'enseignement supérieur).

Les éléments intéressants peuvent être recrutés comme stagiaires pré salariés pour une formation à un premier poste de travail.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

2.2 Formation induction ou mise en situation professionnelle :

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonieuse au sien de l'Entreprise. Leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période.

2.3 Formation perfectionnement :

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

Ce type de formation touche plusieurs domaines qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et /ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

2.4 Alphabétisation et apprentissage de langues :

Ces actions visent l'acquisition d'un vocabulaire et de connaissances de base liées à un poste de travail.

2.5 Recyclage professionnel de plusieurs semaines :

L'objectif de ces actions vise à acquérir les aptitudes en vue de l'occupation d'un poste de travail dont les tâches sont différentes de celle du poste initial mais de même niveau.

2.6 Formation fournisseur :

Lors d'achat d'équipements dont l'exploitation nécessite une qualification particulière, il y a lieu de prévoir dans le contrat d'acquisition une clause formation qui précisera la nature de formation, sa durée, le lieu où elle se déroule, le nombre d'agents concernés, les modalités de prise en charge,...

Selon la durée, les formations sont classées en deux grandes catégories : formations courtes durées et formations longues durées.

a) Les formations courtes durées :

Est considérée comme une formation de courte durée, toute action dont la durée globale est inférieure à 3 mois en continu tel que : les séminaires, perfectionnement de plusieurs semaines en discontinue.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Les formations de courte durée ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

b) Les formations longues durées :

Est considérée comme formation de longue durée toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à 3 mois en continu tel que : la formation interne qualifiante et la formation externe diplômante.

Les formations longues durées ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux sanctionnés par des diplômes.

Elles constituent un investissement important de part de l'Entreprise, qui s'attend à retour sur investissement.

Sous-section 2 : Les centres de formation de l'Entreprise

Les centres de formation de l'Entreprise sont agréés par la direction ressources humaines. Cet agrément est obtenu en vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et suite à une formation pédagogique des formateurs, leur certification, la validation des programmes de formation et des dossiers pédagogique y afférent, la validation des procédures d'évaluation des différentes formations.

En Algérie : centre inter entreprise, organismes publics, organismes privés,...

Sur la base des rapports de participants, et de la contribution de ces formation à la réalisation des objectifs, les structures de formation de l'Entreprise doivent procéder régulièrement à une évaluation des programmes, des méthodes pédagogiques et des formateurs des centres de formation nationaux et informeront la Direction Ressources Humaines des résultats.

A l'étranger : les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être régis par des conventions. Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leur pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée.

Une liste des centres agréés par l'Entreprise sera publiée régulièrement par la Direction Ressources Humaines.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie. Il est alors fait obligation aux participants à ces formations de faire une restitution et/ou une déclinaison de ces formations par des conférences ou des sessions de formation. De même l'original de la documentation doit être remis à la structure Ressources Humaines qui leur restituera une copie.

Sous-section 3 : Le lancement d'une action de formation :

Au niveau de la Sh/Dpi, toute action de formations s'élabore à travers les trois principales activités suivantes :

- Ingénierie formation ;
- Réalisation ;
- Suivi et Gestion.

1- L'ingénierie de la formation :

Avant de commencer une action de formation, il est important d'identifier les besoins.

Au sein de la DP, les besoins de formation sont exprimés ou déterminés directement par les directions régionales (les structures opérationnelles) ou par les structures du siège dont relève les agents.

Les besoins de formation reposent sur plusieurs critères :

- La nature des actions de formation et leur cohérence avec les objectifs, c'est-à-dire regroupe en premier lieu les besoins de même nature de façon à faire ressortir les thèmes qui peuvent faire l'objet de programme de formation à proposer ;
- Les besoins de formation ne doivent pas dépasser les moyens de la structure ;
- Faire passer les priorités en premier selon :
 - La stratégie et les objectifs de l'Entreprise ;
 - Développement des métiers de base ;
 - Priorité des actions.

Ce classement va être comparé au budget de la formation et exclura ou reportera les stages les moins prioritaires.

Après avoir réalisé toutes ces étapes, le responsable doit rendre compte à sa hiérarchie pour approbation et élaborer un plan de formation qui sera le plan de région. Ce dernier va être envoyé à la DRH du siège et plus précisément au département formation. Ce dernier est

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

chargé d'analyser et consolider tous les plans envoyés par les différentes régions pour élaborer ensuite un plan consolidé et budgétisé.

Le plan de formation fait apparaître un certain nombre d'information concernant :

- Le lieu et la durée de la formation : formation courte ou longue durée, en Algérie, à l'étranger ou intra entreprise ;
- L'intitulée de l'action de formation ;
- Les objectifs de la formation ;
- Organismes et lieux : IAP (Institut Algérien de Pétrole), CPE (Centre de Perfectionnement d'Entreprise)...etc.
- Par le financement externe : l'ARP (Association de Recherche et Production) ou par fournisseurs (contrats).

2- La réalisation d'une action de formation :

Après les étapes de collecte et de conception, intervient l'étape de mise en œuvre pratique des programmes élaborés dans le plan de formation.

Au sein de la DP, et notamment au département formation (activité réalisation et suivi) le responsable prend en compte le lieu, la durée et le personnel concerné, Il procède à réaliser soit :

- Une formation de longue durée en Algérie ou à l'étranger pour organiques ou pré salariés ;
- Une formation de courte durée en Algérie ou à l'étranger pour organiques ou pré salariés ;
- Séminaires en Algérie ou à l'étranger.

3- Le suivi et la gestion du plan de formation :

Nous allons identifier trois principaux niveaux dans le suivi du plan de formation :

Niveau 01 : Avant la formation :

Avant le départ en formation des candidats, le responsable du suivi est chargé de :

- Préparer les décisions de détachement pour les organique lors des formations de longue durée avec maintien du salaire ;
- Etablissement des contacts de formation ;

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Contacter les stagiaires sélectionnés pour :
 - Le complément du dossier administratif ;
 - Subir une visite médicale ;
 - Signature des contrats de formation.

Niveau 02 : Pendant la formation :

Durant la période de la formation, le responsable de suivi est chargé de :

- Pointage/paie ;
- Dispatching du dossier administratif du stagiaire ;
- Suivi du déroulement de la formation.

Lors des stages pratiques, on procède :

- Aux réservations aériennes ;
- A communiquer aux régions, les listes des stagiaires et le planning du stage.

Niveau 03 : Après la formation :

A l'issue de la formation le responsable est chargé de :

- L'établissement des décisions de réintégration pour les organiques ;
- L'établissement des décisions d'affectation pour les prés accord du directeur de la division ;
- Inviter les stagiaires à rejoindre leur lieu d'affectation et transmettre leur dossier administratif à l'activité « Gestion du personnel » ;
- Pour les séminaires à l'étranger :
 - Au retour, demander le rapport de missions accompagné de la souche du billet d'avion ainsi que l'original de l'ordre de mission ;
 - Transmettre aux services financiers, la facture ainsi que l'attestation de participation pour le paiement des frais de participation.

Après le suivi vient une évaluation des actions de formation dite évaluation à chaud qui consiste à :

- Evaluation et diffusion des questionnaires aux intéressés utilisateurs ;
- Dépouillement des questionnaires et analyse des résultats ;

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Exposer les résultats (journée d'évaluation) et optimiser la formation des promotions suivantes compte tenu des conclusions de l'analyse.

Après toutes ces étapes, les résultats reviennent à l'activité Ingénierie pour élaborer les bilans suivants :

1. Bilan des réalisations mensuelles de formation :
 - Les structures doivent transmettre au siège de la division, le bilan des réalisations physiques et financières ;
 - Consolidation des réalisations ;
 - Transmettre une copie du bilan à la hiérarchie et aux services financiers.
2. Bilan annuel d'exécution :
 - Recueillir le bilan d'exécution de l'ensemble des structures ;
 - Consolidation du bilan Division ;
 - Renseigner les canevas SH/DRH accompagnés d'un commentaire détaillé sur les écarts et faire une analyse qualitative et quantitative ;
 - Transmettre ce document s/c de la voie hiérarchique à la Branche Hydrocarbures pour consolidation Branche.

Section 3 : Analyse et suggestions

Sous-section 1 : Analyse

1- Le cas de SONELGAZ

Le plan de formation de SONELGAZ rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Il peut également prévoir des actions de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience et proposer des formations qui participent à la lutte contre l'illettrisme. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière de l'employeur, après consultation des représentants du personnel.

1-1 L'élaboration du plan de formation à SONELGAZ :

SONELGAZ a connu dans les années 70 d'assez graves difficultés économiques qui ne l'ont jamais mise réellement en péril, mais qui l'on amenée à développer une stratégie fortement axé sur l'amélioration de la qualité de ses produits et du service au client. Dans ce cadre, elle a lancé une action intensive de mobilisation du personnel autour de thème de la

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

qualité totale, appuyé sur un développement systématique du management participatif. Le travail en équipe, des différentes formes de groupe de progrès, le développement des compétences est devenu dans cette entreprise une réalité. Cet effort soutenu s'est traduit par des résultats réels qui ont replacé l'entreprise parmi les leaders de son marché.

Dans une telle entreprise, fortement marquée depuis plus de trente ans par un style de management décentralisé et participatif, l'élaboration du plan de formation ne peut être que calquée sur le système de management. L'encadrement comprendrait mal les orientations de la formation tombent de la direction générale sans tenir compte des efforts de progrès quotidiens faits sur le terrain. L'élaboration du plan de formation, qui reste annuel, se fait donc en six étapes :

- Etape 1 : diffusion à tout l'encadrement d'une note de la DG indiquant les orientations et les objectifs de l'entreprise pour l'année suivante. Cette note sert de référentiel politique de la formation, qui doit concourir à faciliter l'atteinte de ces objectifs.
- Etape 2 : diagnostic de secteur. Le secteur est une unité décentralisée (production, service, etc.). Cette analyse s'inscrit dans un plan d'ensemble qui ne concerne pas que la formation. Il s'agit en réalité d'un plan de progrès du secteur pour l'exercice à venir, comportant l'ensemble des facteurs techniques, économiques et sociaux. Ce diagnostic (établi à partir d'un canevas commun proposé par les fonctionnels centraux) porte sur l'organisation actuelle (points forts et faibles), les programmes prévisionnels de fabrication, les investissements prévus, les projets d'évolution du secteur dans son environnement.

Concernant les ressources humaines, il porte sur les points forts et faibles par catégories de personnel et par sous-secteur, les prévisions d'effectifs en quantité et en qualité, l'évolution des postes et des fonctions, l'exploitation des indicateurs sociaux (absentéisme, turnover, accidents) et comporte une analyse des résultats du plan précédent. La mise en perspective de ces différentes données permet d'identifier les besoins collectifs du secteur.

- Etape 3 : besoins individuels, les entretiens annuels entre l'encadrement et les salariés permettent de formuler les besoins des individus en les positionnant par rapport aux besoins collectifs. Ils permettent aussi de recueillir les attentes individuelles des individus (perfectionnement, carrière, etc.).

Pour les étapes 2 et 3, des assistants formation rattachés aux secteurs apportent une aide méthodologique et un conseil à l'encadrement.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Etape 4 : établissement du plan/budget prévisionnel. Ce plan est établi par les services centraux des ressources humaines par consolidation des demandes remontant du terrain. Il est établi par confrontation de trois types de données : ce qui remonte de terrain, la priorité de la DG et la politique d'ensemble, et d'enveloppe budgétaire envisagée. Cette confrontation permet de définir des choix, des priorités, des détails, de traduire les intentions en objectifs de formation personnalisés, d'établir une synthèse chiffrée de cet ensemble et les cahiers des charges correspondants aux actions envisagées. Les arbitrages de délais et volumes sont négociés avec la hiérarchie émettrice des souhaits qui a voix prépondérante à ce stade. Cette étape se termine par l'établissement du plan-budget prévisionnel.
- Etape 5 : validation du plan-budget prévisionnel par la direction des affaires sociales. Celle-ci fait les arbitrages entre la pertinence, la cohérence, la faisabilité, l'opportunité, des actions proposées, les orientations de la DG, la politique de développement des ressources humaines. Les budgets sont négociés avec la direction et la direction financière. Cette étape aboutit à un plan-budget accordé qui est présenté aux instances représentatives.
- Etape 6 : exécution du plan. C'est la phase de la mise en œuvre, après programmation des actions et des moyens de réalisation, et des bilans périodique. Un système informatique réparti permet à tout moment de modifier les réalisations par rapport aux prévisions en fonction des événements de l'année. Les responsables estiment qu'un taux de modification de l'ordre de 20% en cours d'année par rapport aux prévisions est normal.

On a donc avec SONELGAZ affaire à un cas typique de processus d'élaboration du plan par remontée des besoins du terrain. Le central joue un rôle d'orientation générale de fixation des règles, d'apport des méthodes, d'incitation, d'arbitrage et de négociation. Les responsables sont assez satisfaits de ce processus toute en étant conscients de quelque unes de ses faiblesses.

La première est que le processus peut difficilement tenir compte des besoins transversaux. Il est surtout orienté sur le perfectionnement à l'intérieur d'une structure relativement stable, et peut difficilement être anticipateur de l'impact des évolutions des emplois, puisqu'il suppose que l'encadrement de base ait la capacité et les informations nécessaires pour les anticiper, ce qui est loin d'être avéré. Cela est d'autant plus net que la planification reste annuelle et prend donc difficilement en compte des objectifs à moyen/long terme.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

L'autre faiblesse tient à la qualité des relais de la politique que sont les assistants formation décentralisés. Ceux-ci n'ont pas toujours le Statut et la formation suffisante pour faire valoir une réelle expertise et apporter une valeur ajoutée aux réflexions des opérationnels de terrain. Le risque demeure donc de voir la phase de diagnostic de secteur trop hâtivement conduite et surtout le réflexe «un problème = une formation» se manifester sans analyse réelle des alternatives et sans contre-poids. Les responsables de l'entreprise sont conscients de cela et travaillent actuellement à muscler cette population d'assistants, tout en perfectionnant la qualité des outils méthodologique qu'ils mettent à disposition de l'encadrement pour mener ces travaux de préparation.

Nous tenons à souligner qu'il s'agit ici d'une entreprise qui cherche réellement à bien intégrer la formation dans sa stratégie d'ensemble. Ce n'est donc pas un cas pur d'élaboration du plan « du bas vers le haut » puisque le processus est initié par une note de la DG et que celle-ci, par l'intermédiaire de la direction des affaires sociales, intervient aux moments clés pour faire des arbitrages qui sont certes financiers, mais surtout politique. Les entreprises qui appuient toute leur démarche d'élaboration du plan sur une consolidation par addition de besoins émanant des salariés et de l'encadrement sans donner à cette remontée un cadre politique sont rarement, pour ne pas dire jamais, des entreprises qui accordent à la gestion des ressources humaines une importance réelle.

2- Le cas de SONATRACH

Vu ce qui précède, on peut affirmer que la mise en œuvre, le suivi et la gestion des actions de formation à la Division Production se fait d'une manière rationnelle pour atteindre les objectifs fixés dans le plan de formation.

Cependant, ce dernier ne s'arrête pas à l'étape de mise en œuvre et de suivi. Il doit se finaliser par des actions d'évaluation à chaud pour tout type de formation, ce qui n'est pas toujours fait mais aussi des évaluations à froid et c'est ce qui manque à la division production pour parachever le processus.

Aussi il faut savoir que le développement des compétences est un enjeu présent transversalement dans la stratégie d'Entreprise. Il vient appuyer ses objectifs stratégiques en permettant de conserver, d'adapter et de favoriser le développement du niveau de performance du capital humain de l'Entreprise et de former aux exigences et aux évolutions de son environnement et de ses métiers.

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

Pour cela la SONATRACH a opté pour une politique dite Politique de Développement des Compétences qui cohabite avec plusieurs politiques dont celle de la formation.

Cette politique a pour finalité le développement des compétences et leur transfert.

Pour cela la politique doit :

-Intégrer tous les moyens d'acquisition et de développement personnel et professionnel des compétences au-delà de la formation ;

-Mettre en place des référentiels des compétences pour les métiers clés ;

-Identifier les experts et formaliser leur rôle dans le transfert de compétence.

Sous-section 2 : Suggestions

1- Points faibles

Pendant la période du stage que nous avons passé au sein de SONELGAZ et d'après l'analyse des documents et les entretiens tenus avec les responsables du service ressources humaines, nous avons constaté qu'il n'existe du développement personnel des compétences, ainsi de plusieurs insuffisances dans le système de formation de cette organisation qui font que le facteur humain n'est pas exploité d'une façon optimale. Parmi les points faibles à améliorer en matière de formation, nous avons cité :

- Centralisation des actions de formation pour une certaine catégorie de personnes ;
- Concentration sur le volet théorique tout en négligeant les cas pratiques lors des formations ;
- Absence de système d'évaluation de la formation.
- Non implication d'une manière généralisée, des responsables hiérarchique dans l'identification des besoins en formation.
- La motivation au sein de la SONELGAZ est insuffisante.
- Un nombre important de personnel formé n'est pas suivi après sa formation.

2- Les suggestions

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques suggestions permettant l'amélioration de quelques points concernant la formation au sein de la SONELGAZ :

Chapitre 3 : Cas pratique SONELGAZ/SONATRACH

- Lier les objectifs de l'entreprise avec ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basé sur ses ressources humaines ;
- Donner plus d'importance à la détermination des besoins réels de formation qui représente une étape cruciale du cycle de formation, et cela par l'application des méthodes et outils appropriés tels que: les questionnaires, les entretiens. . . etc ;
- Programmer des actions de formation conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée pour le salarié et pour l'entreprise (cela en choisissant les thèmes les plus appropriés) ;
- Connaître clairement les objectifs tracés avant de mettre en place un plan de formation ;
- Veiller à ce que la politique de formation soit transparente pour que tout le personnel en profite, c'est-à-dire : généraliser pour mieux motiver ;
- Cibler les meilleurs organismes de formation afin de pouvoir travailler avec des professionnels certifiés ayant de l'expérience ;
- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires ;
- Programmer plus de cas pratiques lors des formations afin de permettre à l'agent de s'adapter aux évolutions technologiques d'un côté et de développer ses compétences de l'autre ;
- Organiser des rencontres et des journées d'études à l'issue de chaque formation pour évaluer les actions et mesurer les acquis ;
- Former le personnel dans le but de solutionner les problèmes qui entravent le bon fonctionnement de la division, et ne plus former pour consommer le budget consacré à la formation ;
- Mettre en place un système d'appréciation des performances (SAP) afin de cibler les points à améliorer et les points forts, les ambitions des individus, sinon aucune action de formation de peut-être scientifique et rentable.
- Et le plus important et de décliner une stratégie visant le développement personnel des salariés.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Le manager d'aujourd'hui doit décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs réalistes et accompagner son équipe dans l'atteinte des objectifs fixés tout en étant le garant du " bien-être " de ses collaborateurs. Répondre à ces multiples sollicitations demande au manager de faire preuve d'une grande flexibilité et d'être capable de prendre une position " méta " pour maintenir le cap et obtenir des résultats.

Face à ces exigences, prendre le temps de se former, d'échanger avec ses pairs pour prendre du recul et réfléchir à l'amélioration de ses pratiques managériales est un gage de performance durable pour l'entreprise.

Vu la nécessité impérieuse de répondre aux besoins d'évolution et de croissance des entreprises algérienne et notamment SNELGAZ, et induits par les profondes mutations que traverses l'économie nationale. Ces besoins plaident en faveur d'une nouvelle approche de style de management. Car si les entreprises maintiennent le même système de gestion centralisée, elles risquent d'avoir des difficultés à s'adapter aux changements et parfois même la faillite.

«Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier⁴⁸».

Les résultats obtenus de cette étude reconnaissent que la compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire et de savoir-être qui contribuent au succès d'une personne et/ou un groupe dans un contexte donné, ainsi que le management des compétences est une méthode, un outil de gestion des ressources humaines. Ces différents résultats vont dans le sens d'une confirmation de nos premières et deuxièmes hypothèses.

Vu l'importance de la formation et l'inexistence du développement personnel au sein de SONEGGAZ, notre troisième hypothèse est confirmée dans son premier volet, et infirmée dans son deuxième volet.

Une démarche de développement personnel offre au manager l'opportunité de mieux se connaître lui-même et de mieux connaître les autres à travers une réflexion approfondie sur

⁴⁸ V.Gaud, la politique sociale de l'entreprise, Editions hommes et techniques, Paris, 1986, P 37.

Conclusion Générale

lui-même. Cela lui permettra de faire évoluer ses attitudes et ses comportements, ce qui confirme notre quatrième hypothèse. Le manager d'aujourd'hui doit décliner la stratégie de l'entreprise en objectifs réalistes et accompagner son équipe dans l'atteinte des objectifs fixés tout en étant le garant du " bien-être " de ses collaborateurs. Répondre à ces multiples sollicitations demande au manager de faire preuve d'une grande flexibilité et d'être capable de prendre une position " méta " pour maintenir le cap et obtenir des résultats.

Face à ces exigences, prendre le temps de se former, d'échanger avec ses pairs pour prendre du recul et réfléchir à l'amélioration de ses pratiques managériales est un gage de performance durable pour l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages :

1. A.D. CHANDLER, « Organisation et performance des entreprises », T1, Editions de l'organisation, 1992.
2. A.Y. LEVIN et J.W. MINTON, « Determinig organizationnal performance : another look, and an agenda for research », Management Science, Vol 32, n°5, 1986.
3. CLAUDE Billet, Guide de développement personnel et professionnel pour managers et cadres, version électronique.
4. Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andereassian, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck université, 2008.
5. Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation.
6. Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation.
7. Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation.
8. Claude LÉVY-LEBOYER, La gestion des compétences, Éditions d'Organisation.
9. DENNRY Marc ,Piloter un projet de formation, édition ESF, France, 2000.
10. Gestion des compétences, Hydro-Québec, Révisé février 2001.
11. Gestion des compétences, Hydro-Québec, Révisé février 2001.
12. Guy Le Boterf ; Construire les compétences individuelles et collectives ; Editions d'organisation ; Paris 2004.
13. Hannah ARENDT, art. « Sur la violence » in Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine, Calman-Levy, Paris, 1972, Paris.
14. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Management des compétences : réalisations concepts analyses, Dunod, Paris 2002.
15. Jean MAISONNEUVE, Psychologie sociale, PUF, Paris, 1957.
16. Jorge SUMPRUN, L'écriture ou la vie, Gallimard, Paris, 1994.
17. KHEMAKHEM, « la dynamique du contrôle de gestion », Dunod, 1976.
18. La formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.
19. La formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.
20. Lethielleux Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, Paris, 2008.
21. Lou Van Beirendonck, Management des compétences : évaluation développement et gestion, Edition deboeck 1992.

22. Louise Lemire, Gaétan Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'Université du Québec.
23. MACHESNAY, « Economie d'entreprise », Eyrolles, 1991.
24. Michel Barthod, Daniel Pernin et autres, développement des compétences et stratégie de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1987.
25. Michel ROCARD, Si la gauche savait..., Robert Laffont, Paris, 2005.
26. P. LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage », Editions de l'organisation, 1997.
27. Pascal LELEU, Le développement du potentiel des managers, Version Electronique.
28. Patrick de la gestion de la formation en entreprise, Collection organisation en changement, Univ du Québec, 2000.
29. PAYETTE, « Efficacité des gestionnaires et des organisations ».
30. Petit Larousse.
31. Philippe Eray, Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, Editions Liaisons, Paris, 1999.
32. Primo LEVIE, Ecce Homo, Julliard, Paris, 1987.
33. REY, « Dictionnaire historique de la langue française », Le Robert, 1993.
34. V.Gaud, la politique sociale de l'entreprise, Editions hommes et techniques, Paris, 1986.
35. Victor Ernoult, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002.
36. Victor Ernoult, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002.
37. Victor Ernoult, Recruter sans se tromper, éditions d'organisation, 2002.
38. Weiss, (Dimitri), les ressources humaines, édition organisation, paris, 1999.

Revues

1. BOURGUIGNON, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet-août 1995.

Mémoires :

1. L'apport de la formation au développement des compétences en entreprise, mémoire fin d'étude ESC.
2. La formation continue et développement des compétences au MAROC, mémoire fin d'étude.
3. La formation : approche stratégique dans la gestion des ressources humaines. Cas SONATRACH DP, mémoire fin d'étude ESC.

Sites :

1. www.ccip92.com.
2. www.sonegaz.dz.
3. www.technocompetences.qc.ca.

Document de l'entreprise :

1. Document interne «comité d'organisation de l'entreprise».