

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث التعليم

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Département de sciences de gestion

Laboratoire d'analyse, de prospective et de développement des emplois et des compétences (LAPDEC)

THESE de DOCTORAT de 3^{ème} cycle

Spécialité : sciences de gestion.

Option : Management des Hommes et des Organisation

Intitulée

**Les référentiels des emplois et des compétences et
la mise en valeur des ressources humains.**

Présentée par : Yahiaoui Chahira

Devant le jury :

Président	Benabou Djilali	professeur	Université M. S. de Mascara
Examineur	Diab Zagaie	professeur	Université de Saida
Examineur	Arabech Zina	MCA	Centre universitaire Ghilizane
Examineur	Hasini Ishak	MCA	Université M. S. de Mascara
Examineur	Lakam Hanane	MCA	Université M. S. de Mascara
Encadreur	Tabeti Habibe	professeur	Université M. S. de Mascara

Année Universitaire : 2019-2020

Remercîments

L'achèvement de cette thèse n'aurait jamais pu être possible sans le soutien de certaines personnes qui ont cru en mes compétences, et qui ont su me donner la force et le courage d'aller au bout de mes ambitions. En premier lieu, mes remerciements se dirigent vers mon directeur de thèse le Professeur **Tabeti Habibe**, pour sa disponibilité, son support et ses conseils qui se sont tous avérés d'une importance capitale pour ce travail. Il a été un mentor, sa rigueur et sa compréhension ont contribué à l'aboutissement de cette thèse. Je remercie également les membres du jury pour leur acceptation a évalué cette thèse et le temps consacré à sa lecture. Un grand merci aux Professeurs Souar Youcef de l'Université de Saida et DR Hassini Isehak pour leurs précieuses remarques et recommandations.. Un infini merci à mon marie, mes parents spécialement et mes frères pour leur appui moral et plus que tout, leur grande patience. Ils ont toujours su avoir les mots justes et l'attitude positive lorsque je perdais en rigueur et motivation. A mes petits enfants Anes et Anfel, A Moumeni Soraya, plus de treize années d'amitié qui ont encore une fois répondu à l'appel. Je remercie également ma très chère Amel pour leur aide précieuse et pour tous qu'elle à fait pour moi. Enfin, un merci pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ma formation.

Introduction générale

Introduction générale

On assiste aujourd'hui une rapidité des mutations technologiques, économiques et socioculturelles, les entreprises ont tendance à privilégier la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients. Par ailleurs, La stabilité du personnel au sein d'une entreprise dépend non seulement des conditions générales d'emploi (rémunération, politique, sociale, motivation, santé et sécurité au travail etc...), mais également des possibilités de développement des compétences requises correspondant à des emplois évoluant sous l'influence des nouvelles technologies.

Ainsi depuis plus d'une décennie, un certain nombre d'entreprises expérimentent le passage de la logique de poste de travail à celle des compétences, la fidélisation des salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure, dans la mesure où disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Les nouveaux défis de la compétitivité s'articulent qualité, réactivité, économie de la variété, innovation, pour les relever dans un contexte de mondialisation, les procédures ne suffisent plus, même si elles sont indispensables. Ainsi, la nouvelle société qui domine le monde repose sur l'économie du savoir, l'innovation incessante et le knowledge management. Ces fondements s'alimentent de plus en plus de la culture des compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir être afin d'atteindre la performance. Le Bureau International du Travail (B.I.T) a estimé en 1999 que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé ». Alors, l'entreprise gagnante sera celle qui saura « mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et au moment qu'il faut », d'où le facteur essentiel de succès au sein de la société sera la compétence des hommes et leur degré à s'adapter aux changements rapides imposés par l'environnement.

L'insuffisance du partage d'expériences entre acteurs locaux de la fonction de la ressource humaine fait obstacle à l'émergence d'un outil efficace qui s'appelle le référentiel qui représente un outil de base indispensable à la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, mettre en place cet outil relève de l'évidence. En effet, le référentiel permet de donner une vision assez éclairée des compétences disponibles dans une entreprise. Il peut servir non seulement pour le recrutement : il est mis au point pour servir à l'entretien d'appréciation des compétences et du professionnalisme, la mobilité interne, mais aussi pour l'élaboration d'un plan de formation .le référentiel. Il rend objective les appréciations portées et permet de s'accorder sur le niveau atteint. Il est avant tout un outil d'échanges car si chacun possède des compétences, personne ne les a toutes.

Pour faire face aux problèmes liés aux ressources humaines, l'entreprise algérienne a besoin de se munir de ce document de communication. En effet, l'élaboration de cet outil s'inscrit dans le cadre d'une innovation sociale parce qu'il s'agit d'une nouvelle technique qui fait appel à la gestion des ressources humaines.

Les DRH devront dorénavant travailler dans un esprit de prospection de façon à pouvoir anticiper les évolutions plutôt que d'avoir à s'y adapter.

La gestion des ressources humaines vise à mettre à la disposition de l'entreprise un potentiel humain qui lui permet d'atteindre les objectifs économiques et sociaux qu'elle s'est fixés. Sa finalité est donc d'harmoniser la logique économique et humaine de l'entreprise, le critère de réussites est la satisfaction des besoins de l'organisation et la motivation des salariés dans leurs postes de travail. (M. Barkat Med El-Amine, 2012)

- **Problématique :**

Duran ces derniers années Les sociétés modernes sont lancées dans une phase d'accélération du changement et l'environnement des entreprises, des administrations, et de toutes les institutions en générale.

Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatives à la demande de flexibilité ; d'adaptabilité ; de réactivité et de transversalité, l'organisation de travail fondée sur la logique taylorienne semble aujourd'hui être largement dépassée. Il devient donc impératif d'accroître le professionnalisme individuel et collectif, en renforçant la capacité de travail en structures mobiles tout en permettant une prise en charge des activités de plus en plus immatérielle. La fonction relative aux ressources humaines va devoir être de plus en plus stratégique en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La politique de la GRH, doit en effet être établie en collaboration avec la direction générale, de façon à être cohérente vis-à-vis des politiques plus globales.

Pour ce faire, il convient de « disposer à temps, d'effectifs suffisants et en permanence avec des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation leur permettant de valoriser leurs talents avec un niveau de performances et de qualité, tout en respectant un coût compatible avec les objectifs économiques, le tout, dans un climat social le plus compatible possible » (Alain Miegnant, 1997) .

L'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa pérennité, ainsi la gestion des ressources humaines constitue un des piliers permettant d'atteindre cet objectif. Elle consiste à prendre des mesures, d'ordre politique et procédurale ainsi que des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle), basées sur de solides composants logistiques (paie, administration) visant une meilleure efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations. La GRH en générant des besoins dans l'entreprise s'appuie sur le référentiel comme un outil participatif.

La question qui se pose est de savoir : « Est-ce que l'élaboration et l'utilisation des référentiels des emplois et des compétences constituent-ils un outil de valorisation et de développement des RH dans l'entreprise algérienne ? ».

Telle est la problématique de notre étude. Nous y apporterons des éléments de réponse tout au long de notre étude.

- **Le but de la recherche ou de la thèse :**

Notre travail consiste dans un premier temps à mettre en évidence les objectifs des concepts relatifs à la gestion des emplois et des compétences étant un outil de valorisation des RH. D'autre part, c'est une nécessité pour les entreprises algériennes, surtout après le passage à l'économie du marché. Il s'agit pour nous de voir si c'est un outil susceptible de renforcer qualitativement et quantitativement la gestion des ressources humaines des entreprises étudiées.

- **Hypothèses de l'étude :**

« L'organisation d'une recherche autour des hypothèses constitue le meilleur moyen permettant de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité propre à tout effort intellectuel digne de ce nom. Bien plus un travail ne peut pas être considéré comme une véritable recherche que s'il structuré autour d'une ou plusieurs hypothèses ». (Raymond Quivy, Luc Van, 1996).

Les hypothèses se présentent sous la forme de propositions de réponses aux questions que se pose le chercheur. Elles constituent en quelque sorte des réponses provisoires et relativement sommaires qui guideront le travail de recueil de données, et devront en revanche être testées corrigées et approfondies par lui.

Dans le cadre de notre étude, deux hypothèses ont été formulées, à savoir :

H1: Les référentiels des emplois et des compétences ont un impact positive dans le développement de la fonction RH.

H2: Les référentiels des emplois et de compétences contribuent au développement des compétences.

- **Méthodologie :**

Nous présentons dans les développements de notre étude, deux synthèses, l'une théorique et l'autre appliquée :

Le cadre théorique : sur le plan théorique, nous essayons de définir les notions relatives au métier et à la compétence suivie par une définition exhaustive du référentiel dans sa globalité et à travers ses différents niveaux, par ailleurs nous citons les méthodes ayant permis son élaboration ainsi que son effet de la mise en valeur des ressources humaines.

La partie pratique : sur le plan pratique, on a fait une étude sur la société algérienne «Algérie Télécom », dont le but est d'étudier l'impact du référentiel des emplois et des compétences sur la fonction RH, les éléments clés de la partie sont détaillés dans le chapitre 4.

- **Plan de travail :**

Cette diversité des intitulés nous engage d'abord à mettre l'accent sur la difficulté de définir simplement et précisément les référentiels. Bien qu'elle semble désormais bien installée parmi les activités essentielles de management l'entreprise en générale et en particulier le management des ressources humaines, sa définition est moins simple qu'il ne paraît.

Après une introduction générale .

Notre travail est structuré autour de quatre chapitres :

- Premier chapitre : explique dans un premier volet la notion de métier et de compétences suivies du deuxième volet qui se rapporte à historique des référentiels, types et finalité des référentiels sont les thèmes de la dernière partie de ce chapitre.
- Le second chapitre est organisé de la façon suivante : Dans la première section de ce chapitre nous touchons les points suivants ; les expériences des entreprises dans l'utilisation des référentiels. La seconde section est consacrée aux différents niveaux des référentiels. Suivi par une présentation des méthodes d'élaboration des différents types de référentiels.
- Le troisième chapitre se rapporte sur la mise en valeur de ressources humaines, il est structuré autour de trois sections :

- 1) La première section est de fournir la définition des compétences collectives.
 - 2) La seconde section est consacrée pour les outils du développement des compétences.
 - 3) La troisième section touche l'impact des référentiels sur la fonction ressources humaines. On termine ce chapitre par les inconvénients des référentiels.
- Enfin, la dernière partie de cette thèse sera consacrée à une étude de cas : cas d'Algérie Télécom.

Premier Chapitre : Les fondements théoriques et historiques des référentiels

« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources »

Jean – Marie Peretti.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Introduction du premier chapitre :

Pour faire suite aux différentes mutations du contexte économique mondial, les organisations ont recherché des solutions pour rester au cœur de la compétition la plus longue durée possible. Une politique de gestion des connaissances ou de gestion des compétences est l'une des solutions les plus prometteuses. Même si ce type de politique est reconnu comme ayant une importance majeure, toutes les organisations n'ont pas encore franchi le pas du fait de la difficulté de mise en place de ce type de système. En effet, les organisations désireuses de se lancer dans un système de gestion des savoirs et des savoir-faire devront inévitablement faire face aux problématiques abordées précédemment. Pour aider ces organisations, nous avons basé cette thèse sur trois objectifs : Le premier est de définir des concepts clairs et computationnels des différentes notions de la gestion des compétences (métiers, emploi, mission, compétences ...), afin de donner le moyen de définir et construire les différents référentiels organisationnels.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Section 1 : métier, compétences et référentiels.

1. La notion de métier :

1.1 Étymologie :

L'étymologie du mot métier est aujourd'hui bien connue. Le Dictionnaire historique de la langue française y accorde de longs développements. D'abord ménestrier (IXe siècle), Mastier (Xe siècle) et mestier (XIIe siècle), il est le doublet populaire de ministère (XIIIe siècle. Ce n'est qu'à cette époque que mestier commence à s'appliquer à l'exercice d'une profession ou d'un art, en particulier au métier des armes. La locution Gens de mestiers désigne alors, quant à elle, principalement les lettrés, personnes douées de connaissances, avant que l'expression ne désigne, plus tardivement (entre le XVe et le XVIe siècle), les « artisans » puis les « ouvriers ». Les mestiers recouvrent à partir du XIVe siècle l'ensemble des associations professionnelles depuis désignées comme « corporations » et l'expression « avoir du métier » traduit la maîtrise, dans le domaine des arts et de la littérature principalement, d'un savoir-faire. Suivant une seconde acception du mot, contemporaine et concurrente de la première, métier a pris au XIe siècle le sens de « besoin, utilité ». Très vivant jusqu'au XVIIe siècle, cet usage est entré en désuétude et l'on ne dit plus aujourd'hui « avoir mester » pour « avoir besoin » ou « être de métier » pour désigner de quelque chose ou de quelqu'un qu'il est nécessaire, indispensable. Néanmoins, par métonymie, métier conserve aujourd'hui encore ce sens d'« utile ». Après le XVIe siècle, il a perdu son sens d'« ustensile » (vase, vaisselle, mobilier) mais a connu une postérité remarquable au sens d'« instrument » avec l'invention du métier à tisser dont on trouve les premiers modèles à l'orée du XIIIe siècle. Au total, ce n'est que tardivement que les usages actuels de métier apparaissent. Les distinctions/confusions avec « profession », « travail », puis «

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

emploi » et même aujourd'hui « job » ne sont que les derniers avatars d'une longue histoire à double entrée: religieuse et séculière.. (Frétigné, C. 2008).

1.2 Définition :

La notion de métier est plus complexe qu'elle n'y paraît à première vue. Ce terme d'usage courant, peut sembler d'une évidence trompeuse, comme le note Descolonges, « on confond souvent emploi, poste, métier et profession », confusion entretenue dans les nomenclatures professionnelles. (C. Tourmen, 2007).

Jean Marie Peretti définit le métier comme étant un « ensemble d'emplois qualifiés fond », auquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise et une expertise. (Jean Marie Peretti, 2005).

Selon Pierre Naville (1961), le métier regroupe l'ensemble des capacités techniques du travail individuel. (Cédric Frétigné, 2008)

Latreille souligne que pour qu'un métier apparaisse et se développe à partir d'un poste, il faudrait, selon lui, réunir trois paramètres : existence d'une formation spécifique, reconnaissance du métier par autrui et regroupement des personnes concernées. Le métier se créerait donc quand des gens d'un même domaine se regroupent pour négocier la définition des rôles, des tâches, des savoir-faire et connaissances que les candidats au métier doivent développer et ce pour sortir de la polyvalence indifférenciée, indistincte (opposition entre polyvalence et métier). (Claire Tourmen, 2007)

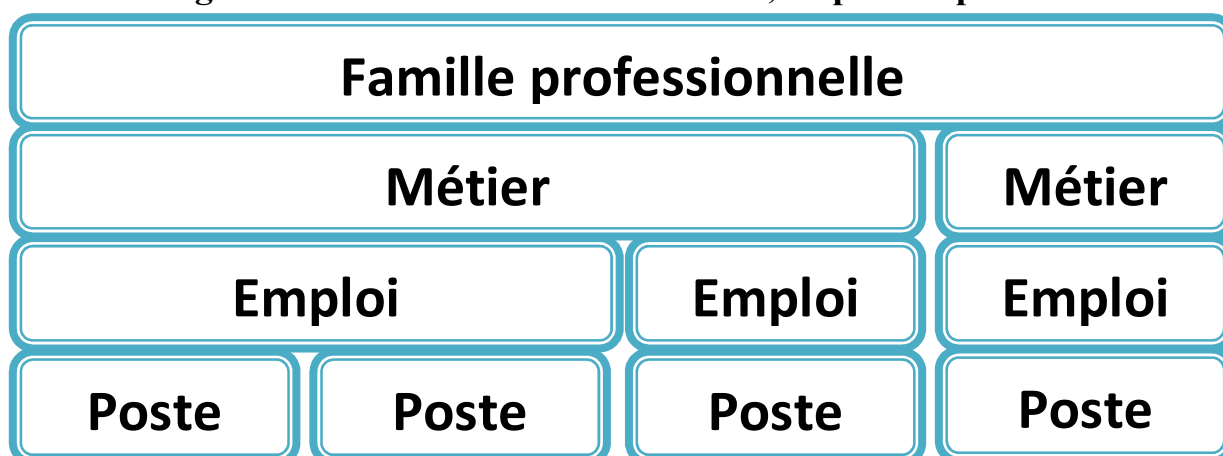
1.3 Les différents concepts utilisés : le poste, l'emploi, Le métier et la fonction :

Ces quatre termes renvoient à la liste de tâches que l'on effectue dans son travail selon Guerrero, S. (2004), ainsi le métier regroupe un ensemble d'emplois liés à une expertise donnée. Pour Marc Zune 2003 le métier se définit comme le savoir technique personnel de l'individu.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Le terme « emploi » émane de la notion d'emplois-types développée dans les conventions collectives. Il évoque un ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités. Le terme « poste » est issu du vocabulaire militaire et renvoie à un travail régulier et à son lieu d'exercice. La « fonction » est rattachée à une situation de travail qui demande de l'autonomie. Si l'usage du terme « poste » s'est imposé avec Taylor et l'idée de «travail posté», l'usage du mot « fonction » est apparu beaucoup plus tardivement dans le jargon des entreprises. Il s'applique bien à l'encadrement et à l'atteinte d'objectifs. Avec l'enrichissement du travail et le développement des activités tertiaires, le recours à la notion de fonction s'est accru dans les années 1980. La figure 1 représente la distinction entre métiers, emplois et postes.

Figure 1 : La distinction entre métiers, emplois et postes.



Source : Béatrice Galey 2012.

1.4 Les niveaux des métiers :

« Au sens large, le métier est constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer » (Boyer, 2002).

Le concept de métier renvoie à des techniques et des savoir-faire dans la réalisation d'un travail productif. Si les acceptions du concept sont nombreuses,

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

trois approches complémentaires du concept de métier sont mises en évidence : le métier individuel, le(s) métier(s) de l'entreprise, le métier sectoriel :

1.4.1 Les métiers de l'entreprise :

La notion de métier de l'entreprise a apporté, à partir des années 1960-1970 une dimension supplémentaire à la réflexion stratégique par rapport aux outils de la segmentation (Anastassopoulos, Ramanantsoa, 1982). Les opérations de recentrage de la firme ont, en particulier, développé ce concept. Le métier d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques. L'environnement de l'entreprise, sa concurrence, sa structure et son organisation, le choix des dirigeants, se traduisent par un découpage (segmentation) en constante mutation et fortement arbitraire.

C'est en se posant des questions comme : « qui sommes-nous, qu'aimons-nous faire que savons-nous faire... », a fait que l'utilité de cette notion est apparue utile dans l'analyse stratégique des organisations. Ajoutons à cela que les organisations, après une longue période privilégiant les stratégies de diversification d'activités ou de marchés, se sont engagées dans une réflexion sur le recentrage de leurs activités. C'est ainsi que le concept de métier de l'entreprise est apparu : « *Le métier d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des compétences mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques* » (Boyer, 2002). Toutes les compétences de l'entreprise doivent être prises en compte (individuelles, collectives, techniques, financières...). Cette notion a également l'avantage de réconcilier l'interne et l'externe d'une organisation étant à l'interface entre l'offre proposée et la demande du marché c'est-à-dire entre des compétences (individuelles et collectives) et un environnement (marché).

Cette notion participe à la construction de l'identité de l'entreprise et se trouve également au cœur de la culture des organisations. (Brillet Franck. 2009).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Boyer Luc, estime que Le métier de l'entreprise constitue, au contraire, une réalité certes en évolution, mais en principe suffisamment stable pour permettre la création d'une continuité technique, d'un lien social et d'une dimension identitaire forte. (Boyer Luc, 2004).

1.4.2 Le métier sectoriel :

Pour Boyer Luc, Le métier sectoriel trouve son origine dans une désagrégation des données macroéconomiques. Vaste ensemble de tâches et de fonctions contenues dans un secteur tel que la santé, la sidérurgie, les télécommunications, l'industrie automobile ou le tourisme, le métier sectoriel ne saurait être, *a priori*, totalement absent d'une approche temporelle ou prospective sur la gestion du métier individuel. La demande, en France, a toujours été forte pour ce type de réflexion. Conscients des désajustements présents et futurs entre offre et demande d'emploi, les institutions publiques ou privées comme les individus ont toujours souhaité une cohérence qui serait apportée par une vision globale, macro-économique, déclinée de façon incitative voire directive pour appréhender le devenir des métiers.

Le même auteur ajoute que Les secteurs de plus en plus hétérogènes se télescopent parfois même à l'intérieur d'une même firme ; d'où des problèmes de relations sociales, d'identification sectorielle, de convention collective. Par ailleurs, l'espace, c'est-à-dire les déplacements, l'aménagement du territoire, vient déstabiliser une approche centrée sur la seule dimension professionnelle. Enfin, le comportement social, une certaine surqualification professionnelle, incitent curieusement à une mobilité autant intersectorielle qu'intra-sectorielle. (Boyer Luc 2004).

Brillet Franck, Hulin Annabelle, estiment que le métier sectoriel fait référence aux branches et syndicats professionnels. C'est en partant d'une réflexion sur le métier individuel et surtout sur les métiers de l'entreprise que

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

l'on peut percevoir l'importance et la présence de l'organisation au sein de différents secteurs.

Par contre pour Marc Zune (2003) il prétend que le métier sectoriel correspond à un domaine d'activité présentant des moyens et un système d'offre et de demande de travail spécifique et indépendant d'autres secteurs d'activité. (Marc Zune 2003).

1.4.3 Le métier individuel :

Historiquement, une forme persistante et dominante de valorisation de ce concept reste l'image des « gens de métiers » (Sainsaulieu, 1993 ; Boyer, 2002), avec une référence majeure aux racines culturelles des corporations de métiers instituées en France jusqu'à la Révolution (Osty, 2003). Cette référence renvoie directement à une profession, un art et donc à l'artisan, à l'ouvrier. Ainsi la référence à ces « gens de métier » fait résonance avec leur organisation et notamment celle du compagnonnage ou des corporations. Le métier individuel est à rapprocher du compagnon dont les compétences sont fortement tacites (Scouarnec, 2002). L'apprentissage d'un métier suppose des modes de transmission en situation réelle de travail, avec l'observation des plus expérimentés et des plus anciens. (Osty, 2003).

Le métier individuel renvoie au concept de compétence individuelle qu'il convient d'explicitier succinctement. Il est important de considérer la compétence au travers de ces trois dimensions (Scouarnec,2000) : les dimensions individuelles, cognitives et sociales.

2. Définition, description et recensement des compétences :

Introduction :

Décrire, définir et recenser les compétences. Entre intérêts individuels et besoins de l'entreprise, les compétences ont pris une place centrale dans la gestion des ressources humaines. Leur développement requiert une expérience

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

directe du terrain, souligne Claude Lévy-Leboyer, directrice de l'Institut de recherches et d'applications en psychologie du travail. (Lévy-Leboyer Claude, 2003) car le contexte d'activité des entreprises est fortement exposées à la concurrence les contraint à répondre à de nouvelles attentes de la part des différentes parties prenantes et en particulier à celle des clients et des actionnaires. La production de cette réponse passe par le développement de qualités telles que la flexibilité, la réactivité, la fiabilité, tout en élevant le niveau de rentabilité des capitaux. Autrement dit, les entreprises sont mises en demeure de renouveler leur compétence.

De nos jours, la notion de compétence semble s'imposer d'elle-même, tant pour les partenaires sociaux dans le champ du débat sociétal que pour les théoriciens de certaines disciplines. (Dominique Thiebaut Gratice .2004)

2.1 Les approches en usage de la compétence :

Partant du constat que la gestion des compétences recouvre une pluralité de méthodes, J.F.Amadieu et L.Cadin (1996) distinguent quatre familles d'approches des compétences :

2-1-1 L'approche par le potentiel :

Utilisée en recrutement et en gestion des carrières. La compétence serait une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec sa performance moyenne ou supérieure dans une fonction. La définition est extensive puisque la compétence inclut aussi bien des motivations de traits de caractère, des connaissances et des comportements.

2-1-2 L'approche par les connaissances professionnelles :

à la base des pratiques de formation ; la compétence fera référence ici au contenu, à la diversification, à la précision des savoirs.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

2-1-3 L'approche par les savoir-faire opérationnels :

la compétence est conçue comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements, structuré et mobilisé en fonction d'un but et dans une situation donnée.

2-1-4 L'approche par les démarches intellectuelles :

La compétence est définie comme une capacité à résoudre efficacement des problèmes dans un contexte organisationnel, c'est-à-dire de manière à répondre aux exigences de l'organisation. (Arbouche Marc .2008).

2.2 Définition :

Le concept de compétence a fait l'objet d'une évolution dans le temps, ainsi il est défini différemment selon les auteurs qui l'ont étudié.

La notion de compétence a également connu un succès croissant dans les domaines de la gestion des ressources humaines. Mais il n'est pas évident, contrairement à ce qui est souvent affirmé, que le courant de la « pédagogie centrée sur les compétences » ait son origine dans le monde professionnel. Tremblay (1990), comme Jonnaert (2002) rappellent que la '*competency based education*' apparaît aux USA, dans le domaine de l'enseignement, dès les années 60 ou le début des années 70 dans la foulée de la pédagogie par objectifs, donc bien antérieurement à la mode du modèle de la compétence dans les entreprises qui se répand à partir de la fin des années quatre-vingt (Pierre Hébrard, 2013).

Ce que disent les dictionnaires :

Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider".

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

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier" (Patrick Gilbert, 2011).

Pour Prahalad et Hamel (1989), le concept de compétence est entré dans la réflexion gestionnaire (Oiry Ewan, 2005).

Botterman *et al.* (2006) estiment que l'explication du mot compétence trouve son origine en se référant à l'analyse de la signification du terme utilisé. Ils considèrent que le terme compétence renvoie à l'idée de convenance. Ces mêmes auteurs admettent qu'il faut retenir l'idée selon laquelle les caractéristiques personnelles de l'individu sont étroitement liées aux exigences d'un poste donné, autrement dit l'individu doit correspondre au poste pour pouvoir juger sa compétence.

Pour Mohib (2002) et Lichtenberger (2003), le sens du mot compétence provient également du domaine juridique (17^e siècle), en se référant au fait qu'un sujet soit légalement apte à créer une situation juridique nouvelle. Les auteurs précisent que le terme compétence provient du latin (*compeñencia*).

Le Boterf (1994), ajoute que c'est dans les années 60 que sont apparues en France les différentes formes de savoirs (savoir-faire et savoir-être), considérées à une époque comme étant les composantes de la compétence.

En France, l'Association française de normalisation (AFNOR) définit la compétence comme la mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier (Philippe Aube, 2007).

L'AFITEP-AFNOR (2000) la décrit aussi comme un « organisme qui structure son organisation et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser » (Sabrina Loufrani-Fedida, 2008).

Aux États-Unis, à l'Université du Nebraska qui applique un style de gestion centré sur le travailleur par son programme NU Values Program, Compétence-Based Human Resources, définit la compétence (*competency*) de la façon

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

suivante : « The combination of observable and measurable knowledge, skills, abilities and personal attributes that contribute to enhanced employee performance and ultimately result in organizational success » (University of Nebraska, 2006).

Au Canada, le Conseil Canadien des Associations en Ressources Humaines (CCARH) voit la compétence comme étant la mise en évidence particulière d'un talent, d'une aptitude ou d'une caractéristique associés à un rendement désirable.

Guillevic (1991), estime que la compétence pourrait se définir comme un ensemble de ressources disponibles pour faire face à une situation nouvelle dans le travail. Selon lui ces ressources regroupent non seulement les connaissances mémorisées, mais également les moyens d'activation et de coordination de ces connaissances.

Quant à Gillet (1991), admet que le concept de compétence fait référence à «un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires, permettant au sein d'une série de situations, d'identifier une tâche complexe et de la résoudre par une action efficace ».

Pour Tardif (1996), la compétence peut être définie comme « un système de connaissances, déclaratives (le quoi) ainsi que conditionnelles (le quand et le pourquoi) et procédurales (le comment), organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, d'identifier des problèmes, et chercher leur résolution par une action efficace » (Philippe Aube, 2007).

Pour Haddadj et Besson (2000), les compétences individuelles relèvent d'une accumulation de savoir-faire issus de l'expérience (Rouby Evelyne.2004).

Le Boterf (2002), est l'un des auteurs qui a décrit le plus le concept de « compétence » et « compétences ». Pour lui, «la compétence » du professionnel reconnue comme étant sa capacité à gérer un ensemble de situations professionnelles, autrement dit à agir avec efficacité, ce qui permet de qualifier

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

ce professionnel de compétent. Tandis que « les compétences », représentent ce que le professionnel doit combiner et activer pour pouvoir gérer un ensemble de situations professionnelles. Le concept de compétence au singulier permet de dire que le professionnel est compétent alors qu'au pluriel, permet de dire que le professionnel possède des compétences.

Tardif (2003), rapporte qu'une compétence correspond à « un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'une variété de ressources » (Jacques Tardif, 2003).

Le concept de compétence suggéré par Gilbert et Parlier (1992) renvoie à un « ensembles de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situations données ».

Wolf (1994), considère que la structure objectivable de ce concept permet aux auteurs de ne pas évoquer la question de la négociation sociale de la compétence. Les référentiels de compétence sont ainsi considérés comme fournissant une définition objective du travail (Oiry Ewan, 2005).

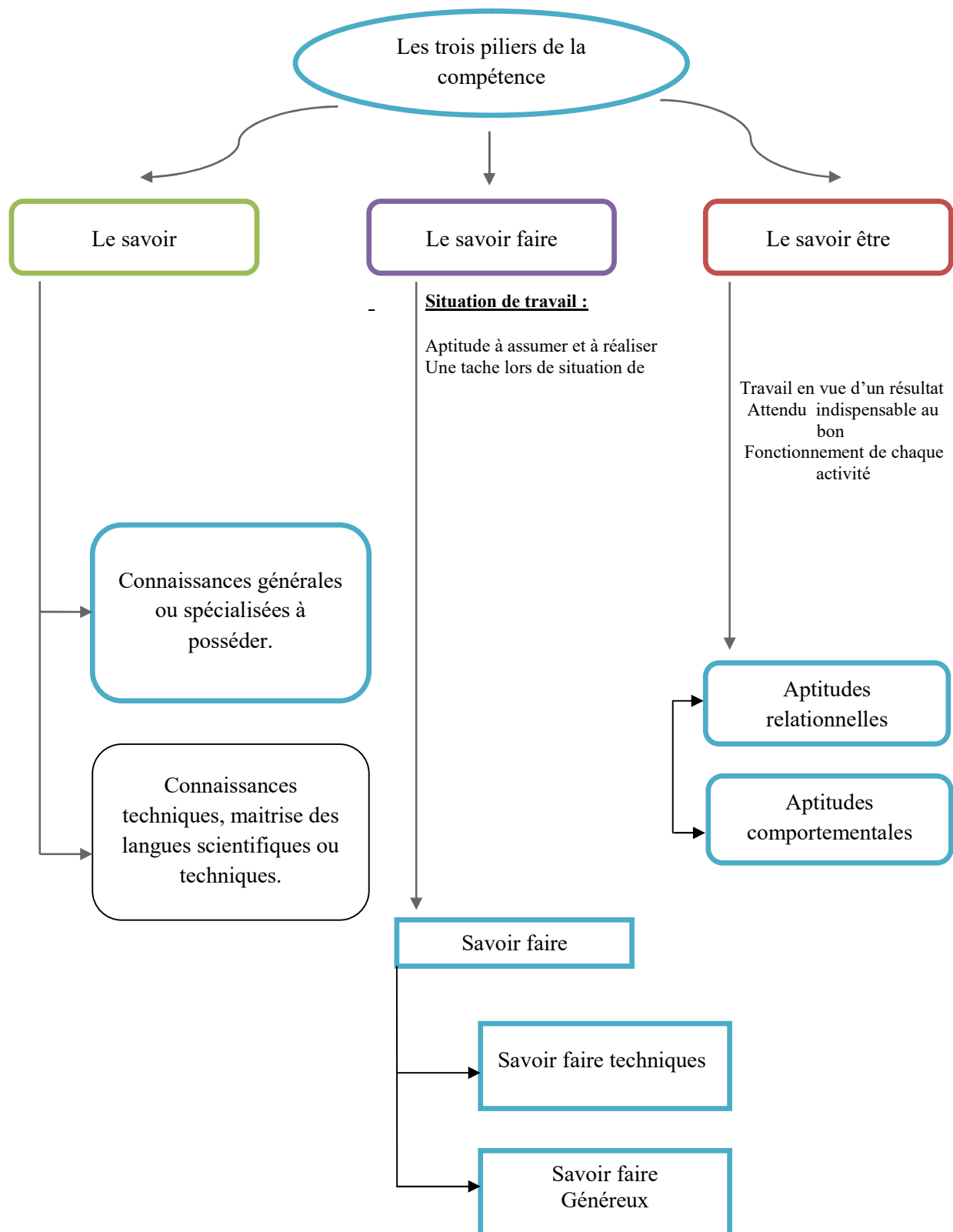
Courpasson et Livian (1991), voient de même dans l'usage de la compétence l'expression d'une « idéologie » managériale individualiste lancée à l'encontre des identités de métier traditionnelles négociées collectivement (Alain klarsfeld, 2000).

Jolis (1997), conçoit le concept de compétence en s'inspirant des travaux de l'Association Nationale pour l'Emploi (ANPE), notamment ceux du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). Il préconise la définition suivante: «Le concept de compétences est un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être dans l'exercice d'un emploi / métier dans une situation d'activité donnée».

Mandon (1990), voit la compétence comme un « savoir en action » (Loué Christophe, 2008).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Figure 2 : Les savoirs de la compétence.



Sources : Dominique Larue (2005).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

La compétence se situe au point de rencontre entre les savoirs et les potentialités d'une personne et les exigences et les potentialités d'une situation (Fabienne Berton, 2006).

Leduc (2001), qui définit une compétence comme «un potentiel à actualiser» (Sandra Mignacca, 2012).

La compétence suppose un contenu, une action, une intériorisation de savoirs et qu'elle n'existe que dans le regard de l'autre, que dans la reconnaissance (Sellenet C. 2009).

Blondin (2002), ajoute aux composantes d'actions celles du jugement. Pour lui, une compétence correspond à un savoir juger et à un savoir agir qui rendent capable de faire face à une famille de tâches et de situations, en mobilisant des notions, des connaissances, des informations, des procédures, des méthodes et des techniques (Daniel Turcotte, 2011).

Pour Amherdt *et al.* (2001), le concept de compétence repose sur l'adoption d'une responsabilité individuelle et collective : « il s'agit de l'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources, aussi bien intrinsèques, qu'extrinsèques, de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources. » (Philippe Aube, 2007).

Certains auteurs s'appuient sur les travaux de Heywood *et al.*, pour définir cette notion. Ils caractérisent la compétence comme une combinaison d'attributs qui permet à un individu d'effectuer un ensemble de tâches à un niveau approprié, les attributs étant composés de connaissances, d'aptitudes, d'habiletés et d'attitudes. (Jérôme Foucaud 2014).

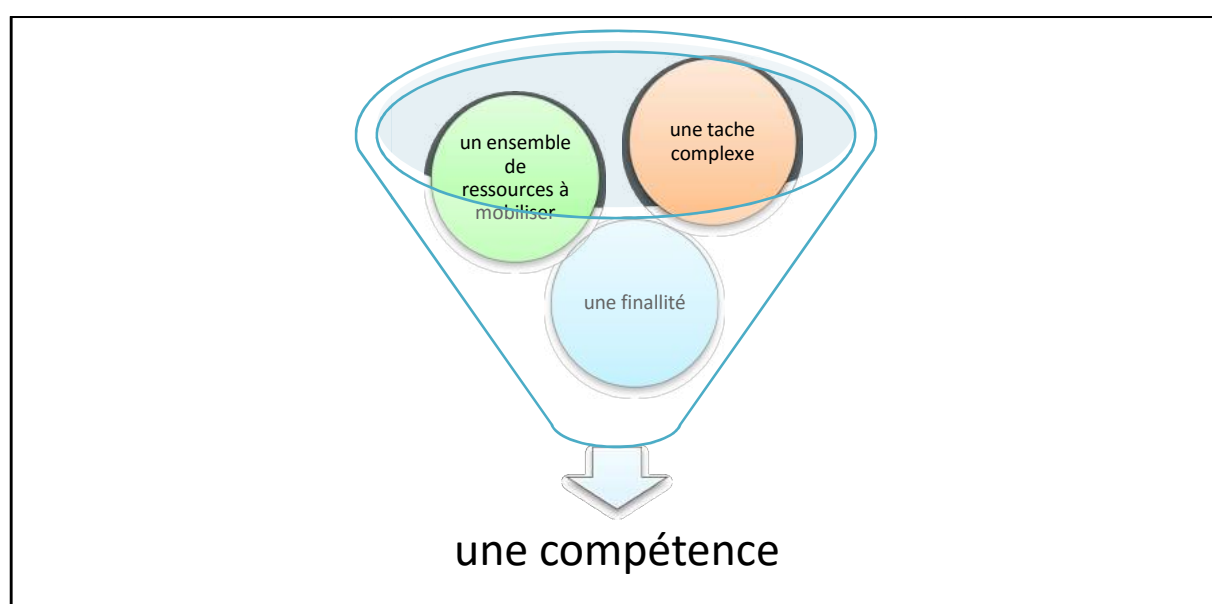
Les compétences renvoient à l'action. Une compétence est un pouvoir d'agir, non pas en général, mais dans une classe de situations comparables (Philippe Perrenoud .2004).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Pour Foucher et Leduc (2001), la compétence fait d'abord appel à la contribution individuelle de par les aptitudes, les connaissances et les habiletés occupent une place prépondérante dans la conception de la compétence. Il s'agit également d'une prédisposition à agir, qui fait référence à un ensemble assez stable de caractéristiques durables dans le temps et pouvant se manifester dans des situations variées.

Meignant (1995), souligne que le concept de compétence doit absolument comprendre la notion de validation. Ainsi selon lui, toute compétence doit être accompagnée d'un acte tout insistant sur le fait de privilégier le terme savoir-agir plutôt que savoir-faire. Il précise également que le savoir-faire doit être opérationnel, c'est-à-dire qu'il doit être mis en situation, mis en contexte. Le savoir-faire, opérationnel, doit aussi être validé, c'est-à-dire reconnu.

Figure 3 : La compétence.



Source : (N.Postiaux (2010 a et b, 2011 et 2013).

En résumé le déploiement d'une compétence doit générer une performance. Le tableau 1 présente les composantes de la notion de compétence selon les auteurs étudiés.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Tableau 1. Synthèse des composantes de la notion de compétence.

Définitions	Auteurs
Combinaison de diverses ressources personnelles et de l'environnement disponibles : connaissances (déclaratives, conditionnelles, procédurales) savoir-faire (complexes ou de haut niveau), aptitudes, habiletés (cognitives, affectives, sociales et psychomotrices)	AFNOR, Amherdt et <i>al.</i> (2001), Bertrand (1997), Flück, Foucher et Leduc (2001), Gilbert et Parlier (1992), Gillet (1991), Guillevic (1991), Henry (2006), Jolis (1997), Lasnier (2000), Le Boterf (2002), Lévy-Leboyer(1996), Perrenoud (1995), Spencer et Spencer (1993), Zarifian.
Mobilisation et intégration de diverses ressources personnelles et de l'environnement disponibles Prédilection à agir Initiative et responsabilité.	AFNOR, Flück, Foucher et Leduc (2001), Henry (2006), Lasnier (2000), Le Boterf (2002), Lévy-Leboyer(1996), Zarifian
Mise en situation (Contextualisé) : situations professionnelles, situations nouvelles, situations ayant un caractère commun familles de situations	AFNOR, Bertrand (1997), Flück, Gilbert et Parlier (1992), Guillevic (1991), Henry (2006), Jolis (1997), Lasnier (2000), Le Boterf (2002), Lévy-Leboyer (1996), Meignant(1995), Pemartin (1999), Perrenoud (1995), Spencer et Spencer (1993).
Reconnue socialement, reconnue, rendement désirable, validé	AFNOR, CCARH, Meignant (1995), Pemartin (1999), Perrenoud (1995).
Individuellement ou collectivement	AFNOR, Amherdt et <i>al.</i> (2001), Jolis (1997), Le Boterf (2002), Meignant (1995), Pemartin (1999), Zarifian.
But : générer une performance, identifier et régler un problème, offrir un rendement, contribuer au succès de l'organisation	AFNOR, Foucher et Leduc (2001), Lévy-Leboyer (1996), Pemartin (1999), Tardif (1996).

2.3 Les caractéristiques de la compétence :

En prenant en considération des travaux définissant la compétence, quatre traits caractéristiques peuvent être dégagés :

La compétence est finalisée : elle caractérise la mise en œuvre de « connaissances » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité.

La compétence doit être spécifiée : on est « compétent » pour une tâche, une activité); elle s'articule de façon dynamique : savoirs, savoir-faire,

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

raisonnements, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions.

La compétence est une notion abstraite : elle est par nature inobservable; ce que l'on peut observer ce sont ses manifestations, qui permettent d'en saisir les caractéristiques.

La compétence est apprise: de façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient. La compétence s'acquiert par un apprentissage guidé (à l'école...). Il peut également s'agir d'un apprentissage par l'action (Pascal Saunier. 1999).

La compétence possède un double caractère : opératoire et finalisé : elle n'a de sens que par rapport à l'action elle est toujours "compétence à agir" et au but que poursuit cette action ; elle est donc indissociable de l'activité par laquelle

La compétence est structurée : elle combine, reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui elle se manifeste ; la constituent "savoirs, savoirfaire pratiques, raisonnements..." (Minet, F. 1996).

2.4 L'élaboration et la présentation d'un profil de compétences :

D'après Le Boterf, la construction des compétences est une affaire d'individus. La compétence est comme une médaille composée nécessairement de deux faces : la face individuelle et la face sociale. Contextualisé, les compétences sont inséparables de l'organisation du travail (Le Boterf, G. 1998).

2.4.1 la présentation d'un profil de compétences :

Un profil de compétence peut être présenté de plusieurs façons, La présentation varie d'un organisme à l'autre. D'autre part, pour un même poste, on peut rencontrer des profils de compétences différents relatives aussi bien à la présentation, qu'au contenu. Certains profils sont plus généraux, ou peu précis, tandis que d'autres sont plus spécifiques et précis. Les différences sont tributaires de la définition même du concept de compétence sur lequel l'organisme se base pour établir le profil de compétences. Ainsi plusieurs profils

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

de compétences ont fait l'objet de consultations en vue de connaître les différentes stratégies d'élaboration et de présentation d'un profil. Certaines recommandations émanant de multiples organismes ont été également observées. Sachant qu'il existe peu de référentiels ou de profils de compétences pour les DRH, certains documents analysés font référence aux cadres en éducation ou aux enseignants du collégial. Par ailleurs, La consultation d'autres documents a servi comme base de similitude lors de la procédure d'élaboration et la présentation de ces profils de compétence.

2.4.2 L'élaboration d'un profil de compétences :

La méthode d'élaboration d'un profil de compétence de (Fine Berk, 1986), reste l'une la plus utilisée. Adoptée telle quelle ou modifiée en partie, la méthode de Fine sert de référence est à plusieurs auteurs pour l'élaboration d'un profil de compétences. Initialement, cette méthode fut élaborée pour procéder à l'analyse de poste (Job analysis). Cependant, Fine suggère la consultation de spécialistes de contenu dans la procédure d'élaborer d'un profil de compétences pour un emploi donné. Le modèle de Fine est structuré autour de sept étapes. La première étape, considérée comme préliminaire, se rapporte à une analyse documentaire associée à la formation d'un comité d'experts. Elle est suivie d'une deuxième étape, axée essentiellement sur des consultations en groupe, marquées par quelques rencontres de travail du comité d'experts. La mission du comité consiste à procéder à l'analyse des tâches. Ce comité se chargera de l'identification les connaissances, les savoir-faire et les habiletés propres au poste ou à l'emploi. Lors de la troisième étape, il sera procédé à la constitution de la banque de tâches, le comité d'experts doit mettre en évidence les différentes tâches pour l'emploi évalué. Ainsi 95% des tâches liées à l'emploi analysé doivent être couvertes par ce dernier. La quatrième étape, concerne le regroupement des tâches et aboutit à la création de diverses catégories pour les tâches identifiées. Quant à la cinquième étape, elle consiste à la détermination

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

des critères de performance, avec une identification préalable des standards de performance. Le comité d'experts est appelé à se questionner sur les éléments distinctifs des niveaux de réalisation des différentes tâches (insatisfaisante, satisfaisante ou excellente). Lors de la sixième étape, un contrôle minutieux sera effectué, ainsi la fidélité, les listes de tâches sont vérifiées par le comité d'experts. Cette procédure sera finalisée par la septième et dernière étape, il s'agit de la validité, ainsi, le profil est confié à un échantillon approprié d'experts pour validation (Philippe Aube ; 2007).

Conclusion :

Ainsi, chaque auteur, chaque consultant a sa propre définition de la compétence et propose ses méthodes afin de mieux appréhender et analyser les compétences. La variété des outils et démarches mis en œuvre témoigne des différences de conception et de stratégie.

D'après Philippe Perrenoud, Il est vrai qu'on ne trouve aujourd'hui aucune définition consensuelle du concept même de compétence. Certains en contestent la nécessité, affirmant que la notion de savoir suffit. D'autres soulignent que la distinction entre compétences et capacités (ou encore savoir-faire, skills, habiletés...) est fragile et varie d'un auteur à l'autre (Philippe Perrenoud, 2001).

Terrence Hoffmann, dit que le terme «compétence» n'a pas été clairement défini dans la littérature. Deux significations principales du terme ont été identifiées, l'une faisant référence aux résultats de la formation. L'autre définition faisant référence aux intrants, ou aux attributs sous-jacents, qui requiert une personne pour obtenir de performantes compétences (Terrence Hoffmann, 1999).

Nous retiendrons qu'une compétence n'est pas directement observable ; seules les activités ce que certains nomment « comportements » ou « performances » le sont et c'est sur la base de l'observation et de l'analyse de

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

celles-ci que l'on pourra inférer l'existence d'une compétence (Pierre Hébrard, 2013).

La notion de compétence se situe donc à la croisée entre ces évolutions et leurs conséquences sur les individus, en s'imposant comme un nouveau repère dans ce contexte (Saunier, P. 1999).

Section 2 : Définition et finalités des différents types des référentiels :

Introduction :

Nous avons évoqué à plusieurs reprises le terme référentiel, outil d'identification des emplois et des compétences, conçu lors de la mission de stage, élément central de notre recherche. Mais qu'est-ce qu'est véritablement un référentiel ? A quoi peut-il servir ? Quels concepts importants entrent en jeu dans la construction de cet outil ? De nombreuses questions peuvent être posées, nous allons donc tenter dans cette partie d'éclaircir le concept de référentiel ; qui est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines ainsi que dans l'ingénierie de la formation. « Au cours des trois dernières décennies, un ensemble d'instruments de différentes natures partageant l'appellation de référentiels est apparu ».

1 . Le référentiel :

1.1 Historique du référentiel :

La notion de référentiel est récente elle a pris de l'importance ces trente dernières années, essentiellement dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Selon Chauvière 2006 ce terme « référentiel » appartient à toute une famille de mots, anciens et nouveaux, du langage administratif autant que du langage de l'action: référé, référence, référencer, référencement, référencialisation, référendaire, référendum, référent, référentiel, référer, se

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

référer à, etc. qui ont tous, comme point commun, l'idée de rapporter une chose à autre chose, avec une certaine force conférée à l'acte. En réalité, cette inflation normative a également d'autres déclinaisons comme les « bonnes pratiques », les normes ISO, les autorités de certification, les enseignes, etc. Le sens du mot dans cet univers tend à révéler une inflation normative : d'un côté, la complexité de la vie et, de l'autre, des repères bien identifiés (Chauvière Michel : 2006).

Le qualificatif référentiel existait bien dans de nombreux domaines comme la physique, la linguistique, la psychologie ou l'informatique avant d'être appliqué à l'éducation et à la formation.

En physique, et plus particulièrement en mécanique, le référentiel est la référence que l'on utilise pour décrire un mouvement. Il est constitué d'un repère d'espace (désignant l'ensemble des points qui semblent immobiles à l'observateur et qui forment un solide) et d'une base de temps (formée d'une origine des temps et d'une horloge).

En informatique, c'est un ensemble de bases de données contenant les « références » d'un système d'informations.

En sciences du langage, le référentiel est « ce qui est censé se rapporter au monde réel (objectif) par opposition aux sentiments (subjectifs) des locuteurs » (Ardoino, 1994). Le référentiel est relatif à la référence, c'est-à-dire à la fonction d'un signe linguistique en tant qu'il désigne une chose.

En psychologie du développement, le référentiel est « un système composé d'un ou plusieurs référents et d'une capacité de mise en relations permettant de situer un être ou un objet dans l'espace, éventuellement, plus abstraitement, dans le cadre d'une étendue. Par exemple, le référentiel spatial est l'ensemble des activités formant système par lesquelles l'enfant localise les objets les uns par rapport aux autres, ainsi que par rapport à lui-même » (Ardoino, 1994).

En évaluation des systèmes sociaux en général, le référentiel est « un système de références constituant une optique, un type de lecture, une

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

perspective d'analyse privilégiés... C'est un ensemble de normes de l'évaluateur » (Nunziati, 1987).

En sémiotique, Hamon (1977), rapporte qu'il existe trois grands types de signes : les référentiels qui « renvoient à une réalité du monde extérieur ou à un concept. Ils font tous référence à un savoir institutionnalisé ou à un objet concret appris » ; les déictiques ou les embrayeurs, c'est-à-dire les traces de la présence de l'auteur, du lecteur ou de leurs porte-paroles (énoncé/énonciation); les anaphoriques qui participent des isotopies discursives.

Partant de ces trois grands types de signes, Hamon (1977) admet l'existence de trois catégories de personnages :

- une catégorie de « personnages-référentiels », celui qui regroupe les personnages historiques, mythologiques ou sociaux.
- une catégorie de « personnages embrayeurs».
- une catégorie de « personnages-anaphores ».

Soulignons par ailleurs « l'approche multi référentielle des situations éducatives et formatives » proposée par Ardoino (1993) qui envisage une approche de la recherche en éducation comme se « fondant, s'authentifiant et s'assurant dans un cadre, impliquant une caution d'autorité dans plusieurs disciplines ou approches constituées » (Ardoino, 1994).

Plusieurs référentiels qui sont superposables ou complémentaires ont émergé dans le domaine de l'éducation et la formation.

En premier lieu, il y a le référentiel professionnel, autrement dit « le document qui décrit la profession ou le secteur professionnel visé par le diplôme ». Puis le référentiel de formation, représentant « le document qui indique aux enseignants les objectifs, les contenus sur lesquels ils doivent faire travailler les apprenants et qui donnent un certain nombre d'instructions pédagogiques pour sa mise en œuvre » et le référentiel d'évaluation, c'est-à-dire « le dispositif permettant de délivrer le diplôme avec ses types de contrôles et ses modalités ».

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Enfin, le référentiel de diplôme « qui désigne l'ensemble de ces documents ». (Raisky, 2005).

Pour plus d'efficacité et de rentabilité la logique nécessite une modification du curriculum de formations professionnelles en les articulant de façon étroite avec les activités professionnelles, que les formés seront appeler à pratiquer. Autrement dit, ce n'est pas la formation dite "scolaire ou universitaire" qui est en amont mais bien la profession ou, du moins, un ensemble de professions qui nécessitent ce type de formation.

En d'autres termes, le bon sens veut que pour former quelqu'un à quelque chose, encore vaut-il mieux savoir à quoi et définir précisément ce dernier : « Le référentiel est la clé de voûte d'une bonne architecture curriculaire fondée sur la description précise des pratiques professionnelles de référence comme base de leur transcription didactique en un plan de formation. C'est un véritable outil de conception ou d'évaluation d'un cursus de formation professionnelle » (Perrenoud, 2001).

De ces définitions émanant de champs disciplinaires et sociaux différents il en découle un point commun : le référentiel est une structure construite sur une base sociale qui rend plus claire les normes d'une activité ou d'un sens donné à des systèmes sociaux.

Ainsi, le référentiel apparaît comme étant un outil de médiation normatif permettant à l'ensemble des activités humaines de s'y référer (de s'y rapporter) pour apprécier un écart ou des différences : « C'est un processus normatif qui permet de différencier » (Foucault, 1969.)

1.2 Définition des référentiels :

Selon Françoise Cros et Claude Raisky (2010) «si elle est ancienne, la notion de référentiel a pris de l'importance ces trente dernières années, essentiellement dans le domaine de l'éducation et de la formation». Pour ces auteurs le référentiel est bien un outil : «le référentiel est un outil de médiation

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

normatif permettant aux activités humaines de s'y référer (de s'y rapporter) pour étudier un écart donné ou des différences ». On peut donc constater que la notion de référentiel n'est pas récente et qu'elle devient une pratique à la « mode », influencée par les pratiques et la législation (Françoise Cros et Claude Raisky, 2010).

Selon (Figari, 1994) « Il permet de repérer la position d'un objet par rapport à un ensemble d'autres objets qui jouent le rôle de système de référence ». En définitif, le référentiel sert de repère pour un groupe social appelé par la suite à prendre des décisions et de faire des choix par rapport à cette mesure acceptée communément (Françoise Cros et Claude Raisky ; 2010).

Thierry Ardouin (2006) parle de «référencialisation». Cette référencialisation correspond à un processus de construction de divers référentiels. «la référencialisation s'inscrit dans un travail qui permet de passer du champ professionnel au champ éducatif, par la transposition du métier en référentiel d'activités ou d'emploi puis en référentiel de compétences pour aboutir au référentiel de formation ».

D'après Thierry Ardouin (2006), le référentiel est un « inventaire d'actes, de performances observables, de capacités, de compétences permettant de donner une représentation la plus claire possible de l'objet désigné et formant un système de référence. Un référentiel doit être élaboré de façon concertée et doit être validé par l'organisation ».

Guy Le Boterf (2002), les référentiels «relèvent d'une démarche anticipée des métiers et des compétences». On peut relever ici l'idée d'anticipation, pour développer cette réflexion l'auteur ajoute qu'il faut «traiter ces référentiels avec une démarche d'anticipation, c'est-à-dire formuler des hypothèses sur l'évolution des compétences requises et non seulement se limiter aux exigences du moment précis», et «veiller à la mise en place et au fonctionnement de procédures d'actualisation régulière des référentiels».

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Pour Alain Labruffe (2003), «Le référentiel est un outil indispensable à l'ensemble de l'organisation. Il lui permet de clarifier, de façon concertée, toutes les facettes de la gestion des ressources humaines grâce à une appréciation précise des compétences requises dans une tâche, un poste ou une fonction et de sortir définitivement de l'ornière de la notation unilatérale, pour citer l'exemple le plus archaïque et le plus démotivant ».

Pour Jacques Aubret, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre (2005), «les référentiels sont devenus aujourd'hui des outils hautement stratégiques dans toutes les entreprises qui mettent en place des démarches de gestion des compétences. Leur grande diversité et hétérogénéité s'expliquent par le souci des différents acteurs de disposer d'outils servant au mieux leurs intérêts. Malgré leur caractère fortement contingent, les référentiels de compétences présentent des caractéristiques proches», ils «doivent être relativement brefs pour être utilisés facilement».

D'Après Anne Dietrich (2008) «le référentiel n'est pas une fin en soi. Il est d'abord le fruit d'un accord entre des acteurs amenés à coopérer malgré des intérêts souvent divergents. Il doit ensuite pouvoir être utilisé efficacement et doit donc être aisément appropriable par les acteurs».

Le référentiel de compétences dépasse ainsi largement sa nature d'outil "RH", d'un côté il explicite les activités valorisées par l'organisation et les évolutions souhaitées, de l'autre il est un repère permettant aux individus et aux collectifs d'orienter leurs efforts et de se développer (Yves Lichtenberger, 2012).

Un référentiel présente un ensemble de compétences organisées et documentées de façon à pouvoir répondre à un ensemble d'objectifs allant de l'information à l'évaluation (Olivier Gerbé. 2012).

Maury (2006) propose une définition qui exprime bien la diversité de forme de l'objet: « le terme de référentiel, à entendre le plus simplement du monde

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

comme un inventaire détaillant dans une structure arborescente des conditions que l'on s'engage à respecter, porte, selon le contexte et le moment, sur des compétences ou des activités, voire sur d'autres dimensions. » (Nadine Postiaux, 2010).

Grâce à ces explications, nous pouvons dégager des éléments importants constituant les référentiels. Pour résumer, nous en donnerons la définition suivante : Le référentiel est un inventaire, système de référence et outil hautement stratégique, qui permet de donner une vision claire des emplois, de leur environnement, des activités, des compétences (requis), et de mettre en place des démarches de gestion des ressources humaines et des compétences. Cet outil doit être le fruit d'un accord entre différents acteurs (organisation, individus, etc.) et pensé comme un moyen, et non une fin, dans une démarche d'analyse et d'anticipation des évolutions de l'organisation. Par conséquent, IL fait l'objet d'une actualisation régulière.

Pour terminer, nous dirons donc que « dans la démarche de conception d'un référentiel comme dans la démarche de conception d'un dispositif de formation, l'analyse du travail est donc première » et que «travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble de domaines tel que :

- Situation professionnelle et analyse du système de travail ;
- Emploi et son environnement.
- Compétences professionnelles.
- Référentiel et différentiel : emploi compétences, formation ;
- Validation des acquis » (Tatiana Poiret ; 2012).

1.3 Conditions et méthodes de mise à jour du référentiel :

La démarche de mise à jour du référentiel des emplois et des compétences s'est fondée sur des principes identiques à ceux de son élaboration :

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- Une méthode commune afin de favoriser les objectifs de cohérence et de transversalité.
- La mobilisation des acteurs professionnels ou de référents pour les différents emplois.
- La prise en compte des activités réelles et non des seules activités prescrites.
- L'intervention des acteurs de la formation dans le cadre de la définition des compétences.
- Une analyse documentaire relative à l'emploi (fiche de post.).
- Une analyse de l'existant avant d'entamer le travail de réécriture.
- Une analyse des facteurs d'évolutions et de leurs effets sur les emplois de l'établissement.
- La capitalisation et l'exploitation du référentiel de la BNF et des référentiels externes existants.

Le dispositif de production et de validation s'est constitué à plusieurs niveaux :

- Des groupes métiers associant des agents de l'établissement se sont réunis pour réécrire les fiches.
- Un comité de suivi a coordonné la production des fiches et garanti la qualité de la démarche méthodologique.
- Sur le plan institutionnel, un comité de pilotage composé de membres de la direction chargé de la relecture et de la validation des résultats des travaux.

La mise à jour du référentiel a comporté deux étapes majeures :

- Le recueil et l'analyse des données sur l'évolution des emplois et des activités ; la déduction des compétences (c'est-à-dire leur définition, par nature et niveau, en cohérence avec les activités de l'emploi).
- Est venue s'y ajouter en aval, une étape de traitement nécessaire à la diffusion et à l'exploitation globale et harmonisée du nouveau référentiel (intégration des mises à jour dans les outils de gestion et de pilotage

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

informatiques, actualisation du module des emplois et des postes, actualisation de la base fiches de postes).

1.4 La lecture et utilisation du référentiel :

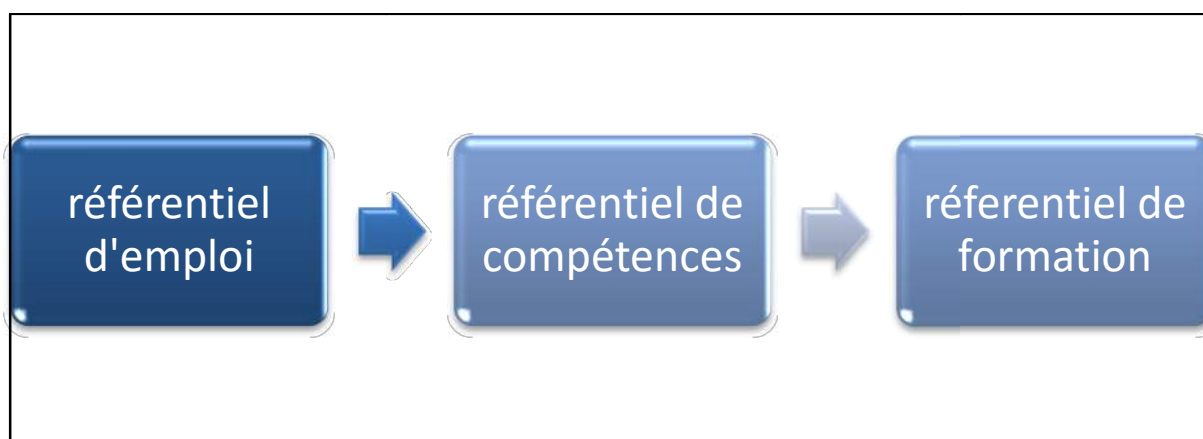
L'emploi de référence correspond à la description d'une situation de travail qui agrège la plupart du temps différentes spécialités professionnelles entre lesquelles une proximité a été constatée. Cette proximité repose sur l'identification de facteurs communs relatifs à la mission, et/ou aux activités, et donc aux compétences. La maille d'analyse choisie varie en fonction des emplois. Par exemple, le niveau d'analyse est plus large pour la famille professionnelle recensant les emplois de la famille « services aux publics, traitement des collections » représentés dans plusieurs directions et dans un grand nombre de départements. Certains emplois de référence peuvent intégrer des emplois correspondant à des corps et des groupes d'emplois différents. En revanche, lorsque des emplois sont très spécifiques et correspondent à des exigences très précises de qualifications pour exercer l'emploi, le référentiel les reprend directement comme emplois de référence (ex. : médecin de prévention). Afin de rendre compte de la richesse et de la diversité des situations professionnelles rencontrées, les emplois de référence précisent souvent les diverses spécialités professionnelles qu'ils recouvrent. Il a toutefois été décidé dans certains cas pour éviter de multiplier le nombre d'emplois et de spécialités de ne pas subdiviser un emploi de référence doté d'un fort bagage de connaissances techniques en autant de spécialités que de domaines techniques où il s'exerce (ex. technicien exploitation).

Certaines personnes peuvent cumuler les fonctions de plusieurs profils d'emploi et inversement, les fonctions relatives à un profil d'emploi peuvent être assurées partiellement par différentes personnes. (BNF, 2012)

2. Les différents types de référentiels et leurs caractéristiques :

Il existe différents types de référentiels que nous avons pu retrouver dans diverses publications : Référentiel d'activités, référentiel de compétences, référentiel de certification, référentiel de formation, référentiels d'évaluation... mais aussi référentiel global et référentiel sectoriel d'action publique, ., nous avons pu constater qu'il existait trois grands types de référentiels. En regroupant différentes définitions de ces référentiels, qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Ces trois grands types de référentiels sont :

Figure 4 : Les types de référentiels.



Source : D'après Ardouin T. 2006.

2.1 Le référentiel d'emplois :

D'après Mohamed Ouajahat Le référentiel des emplois contient la description des activités que recouvrent les emplois susceptibles d'être occupés par l'employé de l'entreprise. Outre la description des activités elles-mêmes, en termes de fonctions, de tâches, de conditions de d'exercice de l'activité (moyens et ressources, résultats attendus, autonomie et responsabilité), il contient aussi la description du champ d'activités et du contexte professionnel d'exercice (Mohamed Ouajahat Filali 2007).

Le référentiel des emplois est un document qui recense et décrit, par filière professionnelle, chacun des emplois-types de l'Organisation.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Il permet la description des traits distinctifs des emplois de l'Organisation et définit l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par les membres du personnel.

Le référentiel des emplois se distingue de l'organigramme, même si certains libellés d'emplois peuvent naturellement rappeler ceux retenus dans l'organigramme. Ainsi, une modification du schéma organisationnel de l'Organisation n'entraîne pas mécaniquement de modification du référentiel des emplois et des compétences, sauf dans le cas où l'évolution organisationnelle traduit une évolution des missions et des métiers, nécessitant alors une mise à jour du référentiel.

Le référentiel décrit des emplois-types et non pas des postes. Chaque fiche reprise dans ce document précis des caractéristiques communes mais n'entre pas dans le détail lié à un poste. (Organisation internationale de la francophonie, 2011).

« Le référentiel d'emploi est une synthèse sur une activité professionnelle ou sur un métier ». Ce référentiel est un « document qui décrit la profession, ou le secteur professionnel », il décrit également « les tâches effectuées dans le poste, il précise les conditions de réalisations propres à cette activité (les moyens, les outils, les contraintes) et enfin il définit les exigences de performances : les critères d'évaluation de réussite ou d'échec ».

Le référentiel emploi permet de situer un emploi dans un environnement professionnel et de définir la mission et le contenu de cet emploi en termes d'activités, c'est-à-dire à l'aide d'un ensemble d'actions identifiées, finalisées et organisées. Il précise également les conditions d'accès et d'exercice de cet emploi (Tatiana Poiret ; 2012).

2.1.1 La finalité d'un référentiel d'emploi :

En tant qu'outil de gestion des ressources humaines, le référentiel des emplois a pour objectifs de :

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Située l'emploi repéré dans son environnement. Il définit la mission et le contenu de l'emploi en termes d'activités principales. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, voire les évolutions possibles (Glossaire GRH).

Il représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler:

- le Référentiel d'Activités
- La Nomenclature d'Emploi
- La Cartographie des Métiers
- Définir les emplois exercés par les différents salariés de l'entreprise.
- Etablir le profil d'emploi servant pour les opérations de recrutement.
- Servir de base pour les entretiens individuels d'évaluation et de développement.
- Mettre en œuvre une organisation de travail, grâce aux frontières et responsabilités clairement identifiées entre les emplois.
- Regrouper par familles professionnelles des postes qui ont des points communs ou des techniques communes.
- Permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers (DESS MRH 2003).
- Il s'agit de lister les activités et les compétences d'un métier.
- Un Référentiel Emploi peut, par exemple, pour la famille «Ressources Humaines », se décliner en 5 phases :
 - Famille Professionnelle : Ressources Humaines
 - Sous-famille : formation, recrutement, paie...
 - Emploi Type : Assistante, secrétaire, technicien, responsable
 - Poste : Technicien Paie (si sous-famille paie)
 - Tâche : Calculer les soldes de tous comptes (pour le technicien paie).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

2.2 Le référentiel de compétences :

D'après Cadin, Guérin, Pigeyre (2002), le référentiel de compétences est par définition l'ensemble des compétences auxquelles une personne se rapporte de manière informelle (comme le patient pour juger son médecin) ou formelle (comme le client pour apprécier son fournisseur, ou un manager pour évaluer un collaborateur). Autrement dit, c'est ce qui permet d'évaluer et finalement de porter un jugement de compétence a posteriori. L'outil est plus ou moins développé, élaboré, formalisé, socialement validé. Pour être « scientifiquement » (Marc, J. 2008).

Les référentiels de compétences sont considérés comme un point de passage obligé dans les démarches compétences (Dietrich, 1999; Brochier, 2002; Parlier, Masson, 2004). On peut même considérer qu'il n'existe pas de démarche compétence qui ne passe pas, à un moment où à un autre, par la rédaction d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire par une liste plus ou moins détaillée des compétences qui sont attendues par la direction pour tel ou tel métier dans l'entreprise (Parlier, Jouvenot, 2005). Les référentiels de compétence sont donc très souvent mentionnés dans la littérature sur la gestion des compétences. (Sylvie Jarnias, 2013)

Plusieurs qualificatifs sont attribués à ce concept :

Le glossaire GRH le considère comme étant la résultante de l'analyse des activités, il décrit les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par catégorie : savoirs, savoir-faire et qualités, et hiérarchisées par domaines : savoir-faire technique, savoir-faire relationnel.

Pour Rein bold / Breillot, le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il Permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de L'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation (Rein bold/ Breillot).

La fiche technique élaborée par DESS MRH 2003 laisse apparaître que le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités.

Tandis que Joël Marc, 2008 décrit Le référentiel de compétence comme un outil incontournable pour une démarche de gestion des compétences. Le référentiel de compétence est avant tout un référentiel de sens pour les acteurs, parce qu'il signifie les compétences à manifester dans l'action, il oriente l'employé et l'employeur dans leur gestion par les compétences, et, finalement, parce qu'il signifie et indique, sert de référence pour la production de sensations de réussite ou d'échec des actions. Il fait donc pleinement sens (signification, orientation, sensation) (Joël Marc, 2008).

C'est un document qui décrit les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi.

Selon Michel Delacroix 2001, le référentiel de compétences est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines.

- Il permet de lier l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation.
- Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie (E. Lecoœur .2008).

Pour le groupe Web Compétences (2007), le référentiel de compétences constitue la liste des compétences requises pour occuper un emploi spécifique. Ce même groupe indique que c'est sur la base de ce référentiel que l'on peut mesurer l'écart entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié.

Sylvie Faisandier et Jacques Soyer (2007), confirme cette définition : « Le référentiel de compétences est un document qui répertorie les compétences à

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs». Ce référentiel est celui qui revient le plus dans nos recherches documentaires.

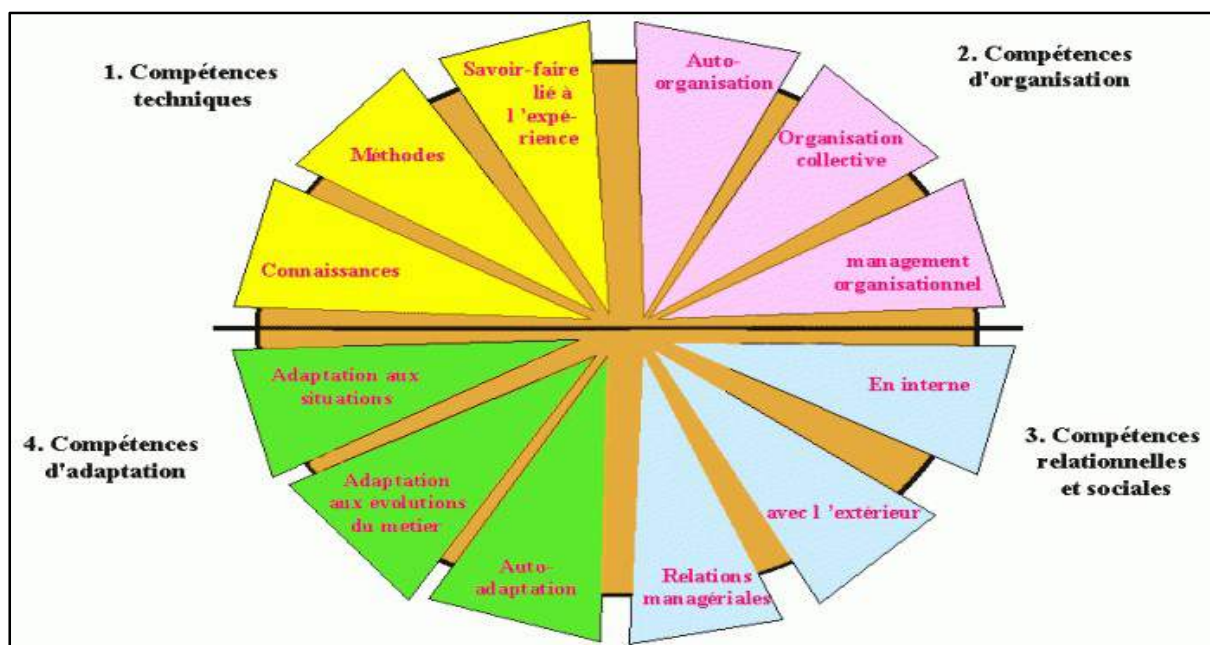
Le référentiel de compétences est un document permettant de formaliser et de présenter les compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi. Il permet une vision claire des activités représentatives de l'emploi et des compétences associées. Ce document est donc un outil d'identification des compétences au service d'une organisation. En effet, pour Anne Dietrich (2008) il permet de :

- renouveler la description du travail.
- évaluer le rapport entre le requis et l'acquis.
- construire un parcours de progression et d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

Pour nous reprendrons la définition de (Thierry Ardouin 2006) qui définit le référentiel de compétences en y ajoutant les conditions de son élaboration : « Il décline l'ensemble des connaissances et attitudes professionnelles mises en œuvre pour occuper un emploi. C'est donc une transcription du premier référentiel en éléments observables et déclinables en lien avec la méthode d'observation et d'analyse utilisée », il est le produit de « l'articulation étroite de la compétence et de l'activité. La compétence est en effet inséparable de l'action et elle ne peut être véritablement appréhendée qu'au travers des activités par lesquelles elle s'exprime et dont elle permet la mise en forme » (Tatiana Poiret, 2012).

La roue de la compétence selon Claude Flück : La « Roue des compétences » créée par Claude Flück permet de répondre à la question : quelles sont les compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles, comment les identifier, les formaliser et structurer les référentiels compétences ? Le modèle est basé sur quatre types de compétences qui sont combinées pour réagir aux différentes situations professionnelles rencontrées, seul ou collectivement.

Figure 5: La roue des compétences.



Sources :(Claude Flück ,2000)

- **Les compétences techniques** : qui fondent la crédibilité professionnelle, se décomposent en trois sous-ensembles : les connaissances théoriques et métier, les méthodes et outils, règles et procédures, et les savoir-faire liés à l'expérience ;
- **Les compétences organisationnelles** : font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles renvoient à trois dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers ;
- **Les compétences relationnelles** : renvoient également à trois dimensions : sa propre capacité d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et les compétences liées aux réseaux ;

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- **Les compétences d'adaptation** : permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps et de transférer les savoir-faire acquis.

2.2.1 L'élaboration d'un référentiel de compétences :

Lecoœur (2008) définit 8 phases pour l'élaboration d'un référentiel de compétences :

Phase 1 : Valider le métier et les postes associés :

1. Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés
2. Valider les postes associés et l'intitulé du métier

Phase 2 : Définir les missions principales du métier :

3. Rechercher les missions principales du métier
4. Identifier et noter les particularités liées à certains postes

Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles :

5. Identifier par mission principale les pratiques professionnelles clés
6. Ecrire au fur et à mesure au « paper » les idées du groupe
7. Afficher au fur et à mesure la production du groupe
8. Reformuler/questionner
9. Rebalayer les propositions et les valider

Phase 4 : Recenser les savoirs :

10. Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique
11. Ecrire les propositions en face de chaque pratique

Phase 5 : Recenser les aptitudes professionnelles :

12. Identifier les aptitudes professionnelles requises
13. Ecrire les propositions

Phase 6 : Mettre en forme :

14. Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de compétences »

Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles :

15. Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

16. Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé

Phase 8 : Valider :

17. Soumettre à la validation d'un groupe témoin

18. Soumettre à la validation de la hiérarchie (Lecoeur, E ; 2008).

2.2.2 Les cinq règles d'élaboration d'un référentiel de compétences :

- *Un référentiel est concret* : pour qu'un référentiel de compétences soit exploitable aussi bien par les collaborateurs, les cadres, la direction, ainsi que les ressources humaines, toute personne l'utilisant doit pouvoir se représenter (visualiser) chaque situation de travail décrite.
- *Un référentiel est homogène* : il faut veiller à la constance du niveau de formulation des pratiques afin d'éviter de fluctuer entre des énoncés trop généraux et des énoncés plus précis et concrets.
- *Un référentiel s'inscrit dans son environnement* : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a pour objectifs d'analyser l'avenir, de formuler des hypothèses et de préconiser des actions pour réduire des écarts. Chaque salarié doit donc pouvoir se positionner à la fois au sein de l'entreprise et au sein du secteur d'activité. La meilleure garantie de cette facilité d'ouverture est de prendre appui sur le référentiel des métiers existants au niveau du secteur ou de la branche professionnelle.
- *Un référentiel est ciblé* : il ne s'agit pas de décrire la totalité du métier, le référentiel traduit seulement ce qui fait la marque d'un réel professionnalisme dans le métier concerné.
- *Un référentiel facilite les comparaisons internes entre métiers* : pour répondre à des objectifs de mobilité interne ou des changements de métier par exemple, il est indispensable que les informations disponibles facilitent les passerelles. C'est pourquoi il faudra veiller à formuler de manière identique les savoirs ou aptitudes communs à plusieurs métiers. (Lecoeur, E. 2008).

Modèle d'un référentiel de compétences .

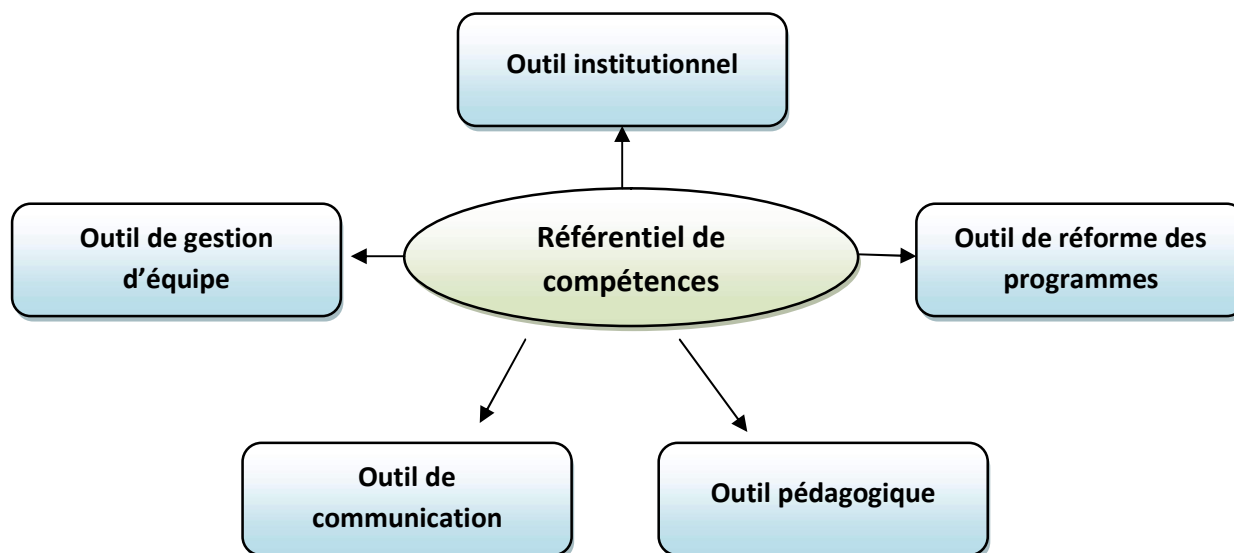
Etape 1 : fonction X : Objective de la fonction X			
Etape 2 : compétences liées a la fonction X décrites ou gérondif :			
Etape 3 : savoir mobiliser et associer pour produire les compétences attendues :			
Savoir, connaissances	Savoir faire , pratique	Savoir faire, Cognitif	Attitudes comportement

Source : Pingoud K., 2004

2.2.3 La finalité du référentiel de compétence :

- Le référentiel de compétences est un outil de communication.
- Le référentiel de compétences est un outil de réforme de programme.
- Le référentiel de compétences est un outil de gestion des équipes.

Figure 6: La finalité du référentiel de compétence.



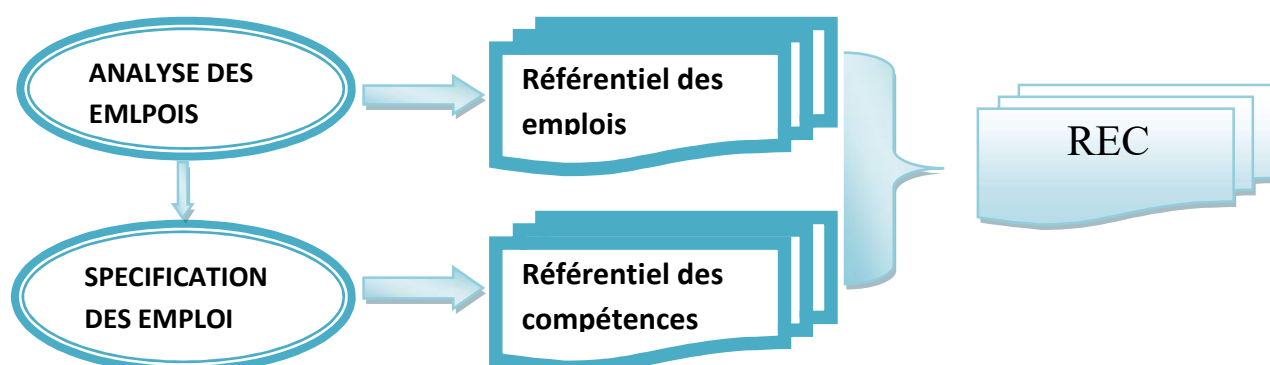
Source : Postiaux, M. Boulvain et S. Lecloux (2010).

- Permettre de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits. Constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- L'objectif du référentiel de compétences est donc de pouvoir identifier la maîtrise des compétences au sein d'une équipe, d'un service, d'une unité. Cette identification des compétences pourra se faire lors des entretiens d'évaluation (Michel Juncas, 2011).
- Un tel référentiel de compétences permet de disposer d'éléments, fonctionnellement organisés sur plusieurs plans : les organisateurs de l'activité, ses modes de réalisation, ses objectifs et attentes, les variables de situation à prendre en compte pour ajuster la conduite à tenir
- Dans les référentiels de compétences, on trouve régulièrement le travail en équipe et la communication efficace à titre de compétences transversales (Tardif, J, & Dubois, B. 2013).
- selon Delobbe La construction d'un référentiel de compétences poursuit, trois finalités : « Une redéfinition des métiers et professionnalités, fonctions et périmètres d'activités , une allocation et affectation des effectifs fondées sur l'adéquation entre le référentiel des compétences requises par la fonction et le profil de compétences de la personne , et enfin un alignement des diverses opérations de gestion des ressources humaines sur ces référentiels de compétences qui deviennent le fil rouge de la gestion du personnel » (Françoise Cros et Claude Raisky, 2010)

Figure 7: Référentiel des emplois et des compétences.

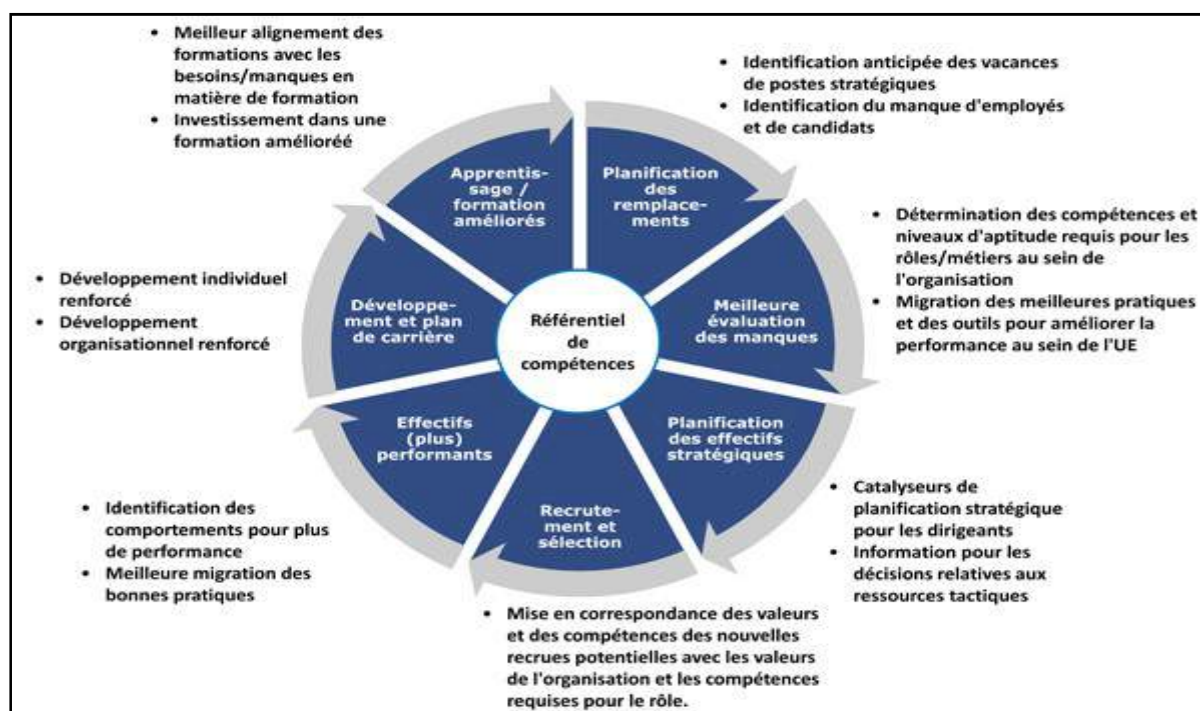


Sources: ministère de la culture. 2016

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- Le référentiel fournit un mécanisme destiné à améliorer encore l'efficacité de la profession douanière sur le plan de l'organisation, même dans des temps difficiles. IL permet :
 - d'identifier des lacunes en matière de compétences et des besoins de formation.
 - de réduire les risques liés aux prochaines vagues de départs à la retraite.
 - d'évaluer le personnel par rapport à des normes établies.
 - d'élever le niveau des normes d'efficacité.
 - d'améliorer à la fois les processus opérationnels et ceux liés aux ressources humaines.

Figure 8: Les éléments constitutifs du référentiel.



Source: Les éléments constitutifs du référentiel.(2017).

2.3 Le référentiel de formation :

Les référentiels formels produits dans le champ de la formation sont tous censés orienter l'activité formative et donner de la valeur aux choix opérés en ce domaine (Christian Chauvigné, 2010).

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Les référentiels en formation sont principalement des outils de régulation sociale à caractère normatif entre différents champs d'activités contribuant à la formation (Christian Chauvigné et Yves Lenoir, 2010).

Le référentiel de formation ou maîtrise de formation recense les modules de formation nécessaires pour acquérir une compétence associée à un emploi ; type en indiquant la durée de cette formation (Claude Blanchae Allègre).

Le référentiel de formation présente un ensemble cohérent et significatif de compétences à acquérir. Il est conçu selon une démarche qui tient compte à la fois de facteurs tels que les besoins de formation, la situation de travail, les buts ainsi que les moyens pour réaliser la formation.

Le référentiel de formation constitue un outil de référence dont une partie ou la totalité a un caractère prescriptif. Les compétences du référentiel incluent une description des résultats attendus au terme de la formation; elles ont une influence directe sur le choix des activités pratiques et théoriques d'enseignement.

Depover & Noël (2005) décrivent ainsi que le référentiel de formation décrit les compétences qui devront être maîtrisées à l'issue d'un cycle de formation pour rencontrer les besoins de l'insertion professionnelle (directe ou à plus long terme) mais aussi culturelle et sociale. Ce référentiel comporte généralement les critères qui permettront l'évaluation du niveau de maîtrise des compétences et leur validation par l'organisme de référence, (Bénédicte Pouive. 2014).

Le référentiel de formation est également un outil de référence pour l'évaluation des apprentissages et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ainsi, pour obtenir leur diplôme d'études, les personnes doivent démontrer qu'elles ont maîtrisé les compétences inscrites dans le référentiel de formation.

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

Les compétences sont les cibles obligatoires de la formation: l'acquisition de chacune d'elles est requise pour l'obtention du diplôme. Le référentiel est donc un outil de référence pour la sanction des études. Il permet d'assurer la comparabilité de la formation à l'ensemble des apprenants, dans un souci d'équité et de justice. Finalement, le référentiel de formation est une source d'information exhaustive sur les compétences attendues pour l'exercice d'un métier, au seuil du marché du travail.

Le référentiel de formation se divise en deux parties :

- La première, d'intérêt général, contient quatre éléments: les buts du référentiel, les intentions éducatives, la liste des compétences visées et la matrice des objets de formation.
- Dans la seconde partie du référentiel, on décrit les composantes de chacune des compétences.

Le référentiel de formation présente un ensemble cohérent et significatif de compétences à acquérir. Il est conçu selon une démarche qui tient compte à la fois de facteurs tels que les besoins de formation, la situation de travail, les buts ainsi que les moyens pour réaliser la formation. Ce dernier a pour finalité de formuler les besoins à partir de l'analyse de l'état initiale projetée dans le futur ; le stagiaire dès son arrivée à l'entreprise possède des compétences initiales « compétences acquises », ces compétences sont ensuite comparées avec les « compétences requises » pour la tenue du poste cible. Cette comparaison permet de dégager l'écart entre les compétences requises et celles déjà acquises par le stagiaire. C'est à ce niveau qu'intervient le référentiel de formation comme levier. (Rabii Berrada, 2011).

2.3.1 L'élaboration d'un référentiel de formation :

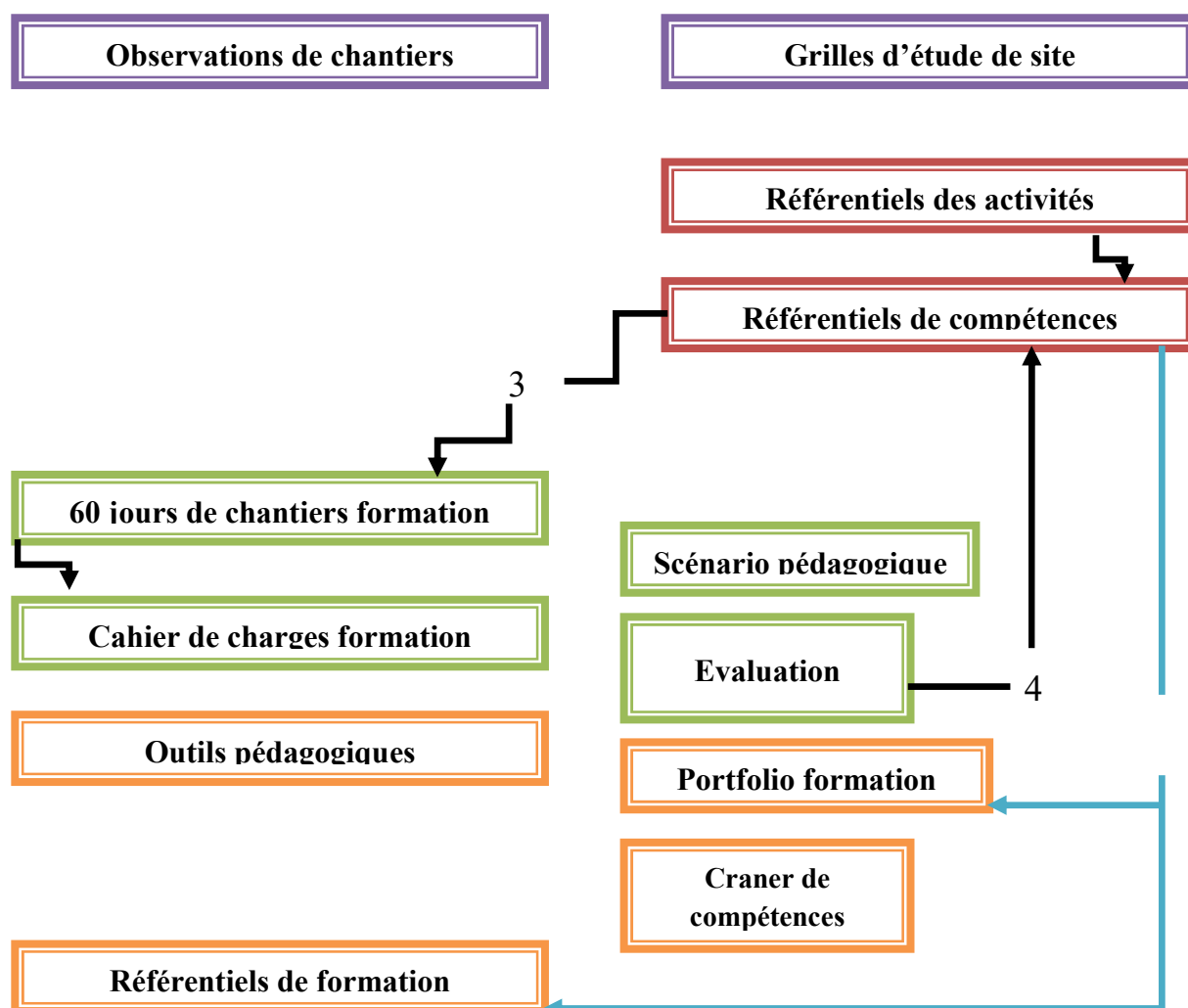
L'élaboration d'un référentiel de formation se fait en 5 étapes :

- Identifier les situations clés qui mobilisent la compétence
- Identifier les domaines de savoirs nécessaires à la mise en œuvre de cette

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- Compétence dans les situations clés.
- Identifier et organiser les unités.
- Détailler chaque unité.
- Organiser et mettre en cohérence les unités et les distribuer sur le Temps de la formation (par semestre, par semaine ou par jour.... Selon la durée de La formation

Figure 9: Les étapes d'élaboration d'un référentiel de formation.



Source : de la part de la chercheuse (2016)

2.3.2 la finalité d'un référentiel de formation :

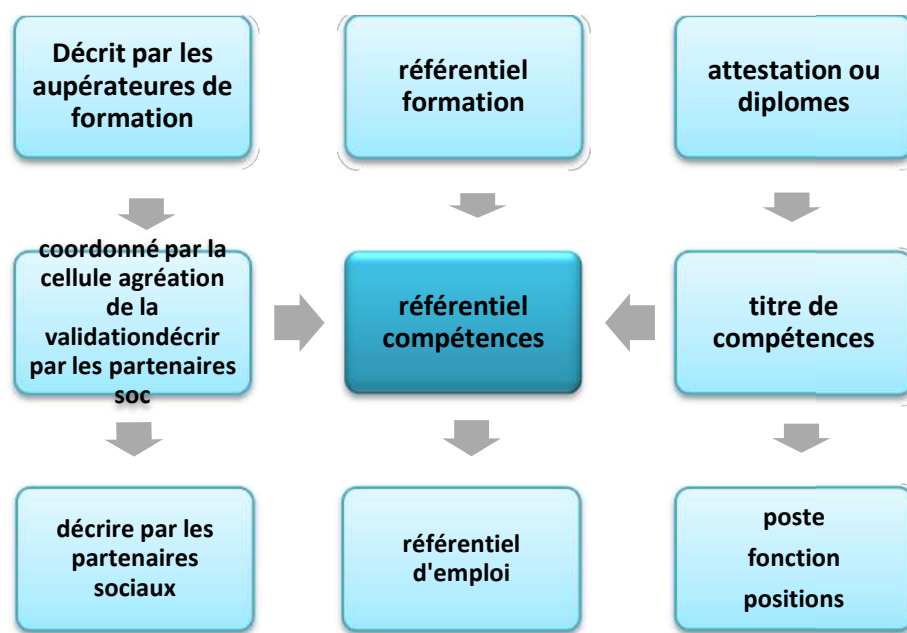
Les buts du référentiel de formation traduisent les orientations particulières en matière de formation .Ils reprennent aussi les buts généraux de la formation professionnelle .Ils présentent le résultat recherché au terme de la formation

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

ainsi qu'une description générale du métier. Les buts font état du métier visé par le référentiel. Il s'agit d'une mention claire de la finalité du référentiel qui s'exprime en ces termes:

- Le référentiel de formation constitue un outil de référence dont une partie ou la totalité a un caractère prescriptif. Les compétences du référentiel incluent une description des résultats attendus au terme de la formation.
- Le référentiel de formation est également un outil de référence pour l'évaluation des apprentissages et la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Le référentiel de formation est une source d'information exhaustive sur les compétences attendues pour l'exercice d'un métier, au seuil du marché du travail.
- Il met en relation les compétences et la formation ; il donne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire nécessaires pour maîtriser les compétences requises.
- Il reprend donc quant à lui toutes les informations qui, en partant d'un niveau donné, doivent être suivies pour amener une personne à satisfaire aux exigences d'un emploi considéré.
- En conclusion il s'agit de « didactiser » le référentiel professionnel, c'est-à-dire de le présenter, de l'approprier et de le modifier pour permettre l'apprentissage du formé (Tatiana Poiret ; 2012).
- Le point clé du référentiel est la description des compétences associées aux tâches professionnelles. Le diplôme permet à l'employeur de savoir, que la personne qu'il s'approprie à recruter, maîtrise les compétences définies. C'est bien l'acquisition des compétences qu'il faut évaluer et non les savoirs associés. Ceux-ci, regroupés dans le référentiel, définissent le champ de connaissances que l'on mobilise, le type de support sur lequel on s'appuie pour acquérir les compétences.

Figure 10: Les liens entre ces différents niveaux référentiels.



Sources : (Piette et Al., 2002.)

2.4 Les caractéristiques des référentiels :

Quelle que soit sa nature, un référentiel est un document :

- **Finalisé** : C'est un produit pour un usage spécifique. L'utilisation de ces outils doit être adaptée et modulée en fonction de leurs finalités et des besoins.
- **Synthétique** : il ne peut être exhaustif car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont caractéristiques et porteurs de sens.
- **Actuel ou prospectif** : il peut décrire une situation constatée ou refléter de façon anticipée une situation souhaitée.
- **Générique ou Contextualisé** :
 - Générique : il explicite des invariants sur plusieurs situations ou types de poste (au niveau national, interrégional, local,).
 - Contextualisé : il se focalise sur des situations ou des postes particuliers (fiche de poste, ...).
- **De référence** : il aura donc un caractère facilitateur, même s'il a vocation à être régulièrement réactualisé en fonction d'évolutions éventuelles (politiques, organisationnelles, technologiques, ...). (DPSM ; 2002)

Premier Chapitre: Les fondements théoriques et historiques des référentiels.

- **Les utilisateurs :**

- La direction des ressources humaines.
- Le responsable des emplois (gestion des carrières).
- Le responsable de formation.

- **Le manager :** il nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir.

- **Les partenaires sociaux :** ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

Conclusion du premier chapitre :

Lorsqu'une organisation professionnelle souhaite s'inscrire dans une gestion des compétences, elle commence la plupart du temps par définir un « référentiel de métier » qui analyse toutes les situations auxquelles les travailleurs sont confrontés dans leur pratique professionnelle. Sur la base de ce référentiel de métier, on élabore ensuite un « référentiel de compétences » qui permet de dégager toutes les compétences nécessaires pour traiter avec succès les situations décrites dans le référentiel de métier. Enfin, on définit d'une part un « référentiel de formation » qui permettra de favoriser la maîtrise effective des compétences nécessaires et d'autre part un « référentiel d'évaluation » qui permettra l'évaluation de cette maîtrise des compétences réelles des travailleurs. Ces référentiels permettent d'opérationnaliser la démarche au niveau des individus. Sur la base du référentiel d'évaluation, on pourra établir des bilans de compétences individuels qui permettront d'élaborer des plans de formation individuels, en liaison avec le référentiel de formation, de telle sorte que les travailleurs maîtrisent au bout du compte toutes les compétences définies dans le profil des compétences, et puissent donc exercer avec efficacité le métier défini dans le référentiel métier (Gerard, F. M. 2008).

**Deuxième chapitre : Les niveaux des
référentiels et leurs méthodes
d'élaboration.**

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

Introduction du Deuxième chapitre :

A l'instar de nombreux outils dont dispose la gestion des RH, le référentiel est un outil de base indispensable à la gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, mettre en place un référentiel des activités et de compétences relève presque de l'évidence.

En effet, cet outil permet de donner une vision assez claire des compétences disponibles dans l'entreprise. Il peut servir non seulement pour le recrutement, la mobilité interne, mais aussi pour l'élaboration d'un plan de formation. Par ailleurs, par le biais de notre étude, il s'avère que le référentiel peut s'étaler sur plusieurs niveaux : sectoriel, national et international, qui se distinguent les uns des autres par leurs méthodes d'élaboration. Avant de présenter les différentes étapes de notre processus, nous notons que la démarche de la construction d'un RC est un processus inclusif et participatif impliquant tous les acteurs de l'entreprise. Il appelle à des réunions préparatoires, la mise en place des équipes et commissions de travail dans la phase préliminaire.

Section 1 : les différents niveaux des référentiels.

1. Le niveau international :

1.1 (CITP) La Classification internationale type des professions :

La CITP fait partie de la famille internationale des classifications économiques et sociales. C'est un instrument pour l'organisation de tous les emplois en des séries de groupes clairement définis en fonction des tâches qu'implique l'emploi. Elle a été établie dans le but d'aider les utilisateurs de statistiques à élaborer les besoins de leurs clients. Les principales applications d'une approche vers les besoins des clients sont :

- le recrutement de travailleurs par l'intermédiaire des agences d'emploi - privées,

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- la gestion des migrations de travailleurs à court et à long terme entre pays, (CITP ; 2016)

1.2 (CRIPP) : Référentiel international de l'audit interne :

Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) comprend les lignes directrices approuvées par l'Institute of Internal Auditors, instance internationale de normalisation qui fournit aux auditeurs internes du monde entier des orientations qui font autorité. Elles figurent dans les dispositions obligatoires ou recommandées du CRIPP.

La mission de l'audit interne décrit l'objectif principal et constitue la clé de voûte de l'audit interne. La réalisation de cette mission repose sur la mise en œuvre de l'ensemble des dispositions obligatoires et recommandées du CRIPP.

Ces dispositions obligatoires sont :

- la définition
- les principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- le Code de déontologie
- les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne
- Le respect de ces dispositions est nécessaire et essentiel pour une pratique professionnelle de l'audit interne. Elles sont élaborées selon un processus de diligence raisonnable qui inclut une consultation publique pour la prise en compte des avis des parties prenantes. (IFACI ; 2016)

1.3 (L'OIT) Organisation internationale du travail :

A été fondée en 1919 par la Commission de la législation internationale du travail. Celle-ci avait été créée par la Conférence de la Paix, réunie d'abord à Paris, puis à Versailles, qui a mis fin à la Première Guerre mondiale. La création de l'OIT s'inscrivait dans le droit fil de la réflexion selon laquelle une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale. La Constitution de l'OIT intégra les principes et valeurs alors promus par l'Association internationale pour la protection légale des travailleurs, fondée en

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

1901 à Bâle. L'idée de créer une organisation internationale dédiée aux questions du travail remonte en fait à la deuxième moitié du XIXe siècle. Elle était alors défendue par deux industriels, le Gallois Robert Owen (1771-1853) et le Français Daniel Legrand (1783-1859).

La création de l'OIT a été conçue par la communauté internationale pour répondre à un certain nombre de préoccupations sur le plan sécuritaire, humanitaire, politique et économique. Ainsi, selon les termes du préambule de la Constitution de l'OIT, les Hautes Parties Contractantes étaient « mues par des sentiments de justice et d'humanité, aussi bien que par le désir d'assurer une paix mondiale durable... ».

Les travailleurs étant fortement exploités dans les économies industrialisées de l'époque, d'aucuns surent mesurer l'importance de la justice sociale pour assurer la paix. Par ailleurs, face à l'interdépendance croissante des économies nationales, les grandes nations commerciales comprirent qu'il était dans leur intérêt de coopérer pour que les travailleurs aient partout les mêmes conditions de travail et qu'elles puissent ainsi affronter la concurrence sur un pied d'égalité

Mission et impact de l'OIT : (Promouvoir l'emploi, protéger les personnes):

L'OIT a pour vocation de promouvoir la justice sociale, les droits de l'homme et les droits au travail reconnus internationalement, poursuivant sa mission fondatrice : œuvrer pour la justice sociale qui est indispensable à une paix durable et universelle.

Unique agence 'tripartite' de l'ONU, l'OIT réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 Etats Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les gents dans le monde. Aujourd'hui, l'Agenda de l'OIT pour le travail contribue à l'amélioration de la situation économique et des conditions de travail qui permettent à tous les

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

travailleurs, employeurs et gouvernements de participer à l'instauration d'une paix durable, de la prospérité et du progrès.

2. Les niveaux nationaux :

2.1 L'Agence Nationale de l'Emploi (NAME) :

C'est un référentiel national métier de l'emploi permettant d'identifier précisément chaque métier existant en Algérie.

Le répertoire permet à chacun, recruteur comme demandeur d'emploi, d'identifier les compétences requises pour un métier. Il facilite ainsi le recrutement et la recherche d'emploi.

Le référentiel métier NAME : est désormais intégré dans le nouveau système d'information WASSIT de l'ANEM. La prise en charge des offres et des demandes d'emploi devient plus efficace.

Le référentiel métier est utilisé par l'ensemble des partenaires de l'ANEM (entreprises, organismes de formation, organismes privés de placement,...) et par les conseillers de l'ANEM dans leur mission d'intermédiation.

D'où vient la NAME ?

Dans le cadre de sa modernisation, l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), a conçu, en partenariat avec son homologue français Pôle emploi, la Nomenclature Algérienne des Métiers/Emplois (NAME) avec la contribution d'un large réseau de partenaires (entreprises, organismes de formation, fédérations...) afin de constituer un référentiel national des métiers. La NAME, actualisée, permet une meilleure identification des besoins en formation et favorise le rapprochement de l'offre et de la demande. Ce référentiel offre un langage partagé sur les emplois et les métiers afin de faciliter le dialogue entre les différents acteurs du marché de travail (L'Agence Nationale de l'Emploi ; 2017)

D'après Abdelkrim Saoudi, la NAME est un outil de compréhension du marché de l'emploi permettant d'appréhender d'une manière plus fine les

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

qualifications recherchées par les entreprises, de définir avec précision les profils des demandeurs d'emplois et d'assurer une intermédiation efficace entre les employeurs et les demandeurs d'emploi. Et continu, A. Saoudi, la NAME constitue un outil d'aide à la conception de la politique de l'emploi et à sa mise en œuvre par la disponibilité de statistiques fiables permettant l'analyse de l'offre et de la demande d'emplois ainsi que la mise en place de programmes de formation professionnelles répondant aux besoins des entreprises.

Nomenclature Algérienne des Métiers –Emplois « Name » :

- Permet de recenser, lister et classer les métiers et les emplois selon :
- La similitude des contenus d'activités
- Des compétences de base communes
- Construite selon une architecture en arborescence

Finalité du projet « NAME » :

- Constituer un référentiel national actualisé des métiers et emplois.
- Instaurer les bases d'un langage commun.
- Mettre en place un support d'analyse relative à la définition des d'offres et de demandes d'emploi.
- Identifier les besoins en formation.
- Elargir les champs de pistes professionnelles accessibles aux personnes confrontées à une mobilité professionnelle.

Utilisateurs de « LA NAME » :

- ANEM, employeurs
- Nomenclature Algériennes des Métiers Emploi
- Formation et enseignement professionnels
- Demandeurs d'emplois
- Organismes privés de placement
- Administrations et organismes publics (PASEA ; 2014).

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

2.2 Répertoire Interministériel des métiers de l'État (Rime) :

Élaboré en 2006, il est considéré comme l'outil de référence qui contribue à rendre plus lisibles les emplois de l'État et les compétences qui leur sont associées, et ce, au service d'une fonction publique de métiers en construction. Tous les emplois de l'État sont répertoriés, ce qui représente deux millions et demi de personnes. Ce sont les emplois occupés par les personnels titulaires, mais aussi ceux tenus par les contractuels, qu'ils soient civils ou militaires. Sur ce point, il convient de préciser que le personnel sous statut militaire peut occuper des emplois (hors ceux décrits dans le domaine fonctionnel Défense spécifiques à l'emploi des forces) lorsque ceux-ci requièrent une expérience ou une expertise militaire ou contribuent à la préparation opérationnelle et à l'engagement des forces armées sur le territoire national. En ce sens, le Rime permet d'assurer une meilleure transparence à l'égard du citoyen sur « ce que font les agents de l'État » et de mieux valoriser leur travail. Il rend les besoins en compétences de l'État plus faciles à appréhender par le marché de l'emploi et l'appareil de formation. Il favorise une gestion dynamique des ressources humaines en introduisant, dans la gestion des carrières des agents, le paramètre de la compétence. L'actualisation du Rime était inscrite dans sa version première : «les fiches emplois-référence sont à considérer comme des documents dynamiques appelés à évoluer au fil du temps, dans le cadre d'une mise à jour régulière du répertoire. »

Répertoire interministériel des métiers de l'État Deuxième édition, (Le portail de la Fonction publique. 2017).

2.3 Le répertoire des métiers et des compétences (REME) :

Édité par le ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche, il couvre l'ensemble de sa mission correspondant à 105 emplois type regroupés en 13 familles professionnelles. Un dictionnaire de compétences est intégré au répertoire de fiches-métier le Rome, produit par

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

L'ANPE dans les années 70 comme un outil de nomenclature, a été entièrement rénové en 1993 .il s'agit, dans sa nouvelle version, d'un outil d'intervention sur le marché de travail .dans les gent locales, il sert de support à l'analyse qualitative et la définition des profils d'offre et de demande d'emploi.

Plus largement il consiste un outil de référence pour la réalisation de bilans de compétences, pour réorientation professionnelles et une référence documentaire sur le contenu des emplois. Il est constitué de fiches» emploi-métiers »classées par domaine et regroupées par catégories professionnelles. Ces fiches introduisent la notion de compétence dans la description des emplois (Michel Delacroix, 2001).

2.4 Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (Le ROME) :

Le ROME est un référentiel conçu par Pôle emploi. Il présente l'ensemble des métiers regroupés par fiches, organisées par domaines professionnels. Ces fiches proposent une description détaillée des métiers (définition, conditions d'accès et activités qui les composent). Pôle emploi utilise ce référentiel pour définir précisément les offres et les demandes d'emploi et les rapprocher.

IL est organisé autour d'une arborescence à trois niveaux, dite code ROME, composé d'une lettre et quatre chiffres. Chaque fiche métier est composée :

- du code et de l'intitulé de la fiche ROME.
- des appellations correspondantes.
- de la définition du métier.
- des conditions d'accès au métier.
- des conditions d'exercice de l'activité.
- des activités et compétences de base.
- des activités et compétences spécifiques
- des environnements de travail.

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- d'une rubrique « Mobilité professionnelle » permettant d'identifier les métiers accessibles facilement et les métiers envisageables avec une adaptation ou une formation (métier, culture ; 2019).

Le ROME comprend :

- Un répertoire alphabétique des appellations professionnelles courantes (près de 10 000 appellations utilisées) qui sont regroupées dans une liste de 466 emplois métiers.
- Un dictionnaire des emplois- métiers qui décrit les contenus des activités et compétences requises pour les exercer. Ces deux nomenclatures, bâties à des époques différentes et selon des logiques spécifiques, ne se recoupent pas facilement. L'outil Familles professionnelles permet de remettre sur le même plan les actifs en emploi d'une part et les actifs demandeurs d'emploi d'autre part, la famille professionnelle regroupant les PCS et les codes ROME correspondants. La nomenclature des FAP-2009 a été construite après la refonte de la PCS en 2003. (Lor PM ; 2015).

3. Le niveau sectoriel :

Le référentiel sectoriel (RS) correspond au système de représentations (traduites en actions concrètes) que le groupe dominant d'un secteur se fait de la place et du rôle du secteur au sein de la division du travail social à l'échelle de la société dans son entier. Il n'est ni complètement rationnel car il correspond à la perception qu'ont les groupes dominant du secteur, ni complètement arbitraire ou erratique car l'organisation du leadership par le groupe dominant relève d'un travail de construction politique qui tient compte de la structure des intérêts et des contraintes propres au secteur. L'imposition (temporaire) d'un RS par un groupe dominant est consubstantielle de l'établissement du leadership et non pas de l'hégémonie de ce groupe sur le secteur.

Notons qu'il existe par ailleurs un lien fondamental entre le processus d'élaboration et d'imposition d'un (nouveau) référentiel sectoriel et la

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

(re)définition des frontières d'un secteur. L'évolution des luttes entre porteurs de différents référentiels concurrents au sein d'un secteur dépend par ailleurs fortement de leur adéquation et de leur proximité respectives aux caractéristiques du référentiel global. Comme on le verra plus loin au travers du concept de médiation, tout l'enjeu d'un processus de politique publique consiste dans la manière avec laquelle le référentiel sectoriel se met (plus ou moins bien) en cohérence avec - ou « s'encastre » dans le référentiel global. C'est cette « tension » résultant de « décalages » plus ou moins importants entre RG et RS qui se trouve à l'origine d'un changement de référentiels de politiques publiques, changement qui implique aussi bien une redéfinition du problème public à résoudre qu'une transformation du modèle de causalité et d'instruments mis en œuvre dans le cadre de la politique sectorielle. A cet égard, P. Muller propose afin d'expliquer les changements de référentiels de distinguer deux formes ou composants d'un référentiel sectoriel, le référentiel d'action publique et le référentiel d'action collective (Stéphane Nahrath 2009).

Section 2 : Les méthodes d'élaboration des différents types des référentiels.

L'élaboration des différents référentiels nécessaires à une démarche Compétence est le plus souvent pilotée par un comité réunissant en particulier le responsable du service formation, des titulaires du poste étudié, des responsables hiérarchiques des services concernés, des représentants du personnel, des experts du domaine étudié. Les référentiels s'appliquent aux activités et compétences actuelles et à celles souhaitées par anticipation. Pour améliorer la lisibilité des référentiels, il est préférable de séparer les activités et compétences mises en œuvre aujourd'hui, de celles qui le seront dans l'avenir

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

1. ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique) :

Pour répondre aux conditions actuelles d'évolution et aux problèmes de gestion anticipée des ressources humaines, on propose une méthode d'analyse des emplois qui tient compte de la diversité des situations de travail. Celle-ci reflète les contraintes locales liées à l'environnement, les choix d'organisation, la capacité des individus à modeler leur emploi. L'unité ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique), Cette méthode est apparue en France en 1990 à l'initiative du chercheur Nicole Mandon et développée par le centre de recherche (Nicole Mandon, 1990).

Retenue pour regrouper les situations de travail est fondée sur l'analyse des compétences comprises comme qualités, capacités et connaissances en action. Elle éclaire ainsi le rapport entre l'organisation (postes) et les hommes (savoirs) et en respecte les dynamiques propres. Elle permet de raisonner de façon anticipée en termes d'emplois et de faire le lien avec la gestion des personnes. La méthode ETED cumule les apports du Répertoire Français des Emplois, de nombreuses études de l'impact des nouvelles technologies sur les emplois, et le suivi des problèmes posés par les gestionnaires en ressources humaines. Élaborée de façon expérimentale, elle est exposée, à son stade actuel, avec ses concepts, ses notions de base et les différentes étapes de la démarche. Appelée à être appliquée sur des terrains diversifiés et changeants, elle ne pourra s'affiner et s'auto-actualiser qu'en maintenant l'esprit d'expérimentation et de collaboration avec les opérationnels qui lui est inhérent. (Nicole Mandon, 1990) Cette approche développée par le Céreq et un réseau d'utilisateurs privilégiés a donné lieu à de nombreuses publications ; soit méthodologiques soit thématiques.

La méthode ETED relève d'une prospective qualitative des emplois et des compétences .elle peut donc intéresser tous ceux qui .au sien du monde de l'entreprise, se préoccupent de gestion des emplois et des compétences

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

(responsable ressources humains ou formation, consultants) mais aussi tous ceux qui sont au sein des appareils de formation professionnelle. (Chantal Labruyère, 2006).

En peut la définir : " emploi-type étudié dans sa dynamique ", elle est avant tout un outil d'analyse des emplois, à partir du travail et de son exercice concret. Elle relève d'une prospective qualitative des emplois et des compétences. Elle peut donc intéresser tous ceux qui, au sein du monde de l'entreprise, se préoccupent de gestion des emplois et des compétences, qu'ils soient responsables en ressources humaines, responsables de formation ou consultants, mais aussi tous ceux qui, au sein des appareils de formation professionnelle, doivent faire évoluer l'offre de certifications pour tenir compte des évolutions des emplois et de leurs contenus. Pour autant, elle n'est pas à proprement parler une boîte à outils. Il s'agit plutôt d'une démarche, d'un mode d'analyse des situations de travail à considérer dans sa globalité. Elle offre la possibilité de voir beaucoup plus clairement la réalité des emplois, ainsi que leurs lignes d'évolution, et le cas échéant les filiations entre différents emplois. La méthode ETED ne peut certes pas prétendre à l'attrait de la nouveauté. Formalisée pour la première fois en 1990, développée par le Céreq et un réseau d'utilisateurs privilégiés, elle a donné lieu à de nombreuses publications, aussi bien méthodologiques que thématiques. Toutefois, le renouveau des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et le développement de la validation des acquis de l'expérience ont suscité ces dernières années un élargissement du public susceptible d'utiliser la démarche d'analyse de l'activité qui constitue le cœur d'ETED. Le Céreq publie aujourd'hui un guide méthodologique de cette méthode, afin de sensibiliser ce nouveau public avec les concepts, les outils et les usages potentiels de la méthode. (Olivier Liaroutzos, 2006).

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

Enfin La méthode ETED propose un lien direct entre l'analyse du travail et le référentiel, comme nous l'avons exposé, en posant comme équivalent, la cible professionnelle d'un diplôme et les emplois-types. Ce qui est référentialisable dans le réel du travail, c'est l'emploi-type. Cette approche propose, un outillage méthodologique très complet pour mettre en œuvre ce principe (Balas, S. 2011).

2. ADAC (Analyse des activités et des compétences) :

La méthode Adac (Analyse des activités et des compétences) employée ici a été élaborée dans les années 1990 par le Centre de développement FFPS (Fonction formation et prévision sociale) du Conservatoire national des arts et métiers à partir des travaux des sciences cognitives. Cette méthode, déposée à l'Institut national de la propriété intellectuelle, a été utilisée dans le cadre de nombreux chantiers de conseil auprès d'entreprises de différents secteurs (Scrève, Alain, 2003) Elle a consisté à établir d'abord un pré-diagnostic, suivi par un inventaire des activités réelles (Raymond Bérard, 2005).

Rompant avec une tradition vieille de deux cents ans fondée sur la trilogie savoirs/savoir-faire/savoir-être, qui avait largement démontré ses limites, cette approche se veut pragmatique et opérationnelle. La méthode permet de construire une hypothèse, d'une part sur la nature des différents savoirs mobilisés pour conduire efficacement une activité donnée, et d'autre part sur leur combinaison dynamique, que l'on appellera compétence. Les fondements théoriques et les modalités de mise en œuvre garantissent un haut degré de la méthode ADAC, permet d'appréhender les activités, les décrire et les classer, puis de faire des hypothèses sur la nature des savoirs mobilisés pour les conduire. Dans ce rapport, les compétences sont traduites en 4 savoirs (théoriques et procédures, expériences et savoir-faire).

Le premier temps de la méthode ADAC est donc celui de l'analyse de l'activité, à partir d'entretiens menés avec un nombre significatif de titulaires des fonctions concernées (Annick Penso , Latouche, 2006).

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

Cette méthode est conçue par le management par les compétences et validation des acquis en 1996, c'est la contribution de Witte. V. Mont, c'est une méthode enregistrée auprès de l'INPI.

3. DACUM (Developping A Curriculum) :

La méthode DACUM « un acronyme en anglais signifiant Developping A Curriculum » a été mise au point au Canada au cours des années 1960. Conçue et utilisée à l'origine comme 'un système complet de développement et gestion du processus d'apprentissage', DACUM a évolué pour devenir un modèle intégré de gestion et de développement des compétences. Sa première composante, l'analyse DACUM, fait aujourd'hui office de 'standard' dans de nombreux milieux (éducation, gouvernements, entreprises, organismes sans but lucratif.) sur tous les continents (La méthode DACUM ; 2018).

DACUM est une méthode de travail ou de l'analyse du travail qui implique un atelier de 2 jours dans lequel un animateur qualifié DACUM et un comité de 5-12 travailleurs experts de la position, l'occupation, ou toute autre zone d'analyse créent un profil graphique qui est une représentation détaillée et graphique des fonctions et tâches accomplies par les travailleurs concernés. Outre le développement des états de service et des tâches précises, des listes de connaissances générales et les compétences, les comportements des travailleurs, des outils et de l'équipement, et les futures tendances de l'emploi sont également identifiés. DACUM repose sur trois prémisses : (1) les travailleurs d'experts peuvent décrire et de définir leur emploi ou professions plus précisément que quiconque ; (2) d'une manière efficace de définir un emploi ou d'occupation est de décrire précisément les tâches que les travailleurs experts effectuent ; et (3) toutes les tâches, afin d'être réalisées correctement, exigent l'utilisation de certaines connaissances, les compétences, les outils et les comportements des travailleurs positifs. DACUM a été utilisé efficacement pour analyser les professions au niveau professionnel, administratif, technique, qualifiés et semi-

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

qualifiés, et à conceptualiser les emplois futurs. La qualité du produit obtenu et le processus de qualité supérieure utilisés sont deux des nombreux avantages importants de l'analyse DACUM. La méthodologie DACUM est largement utilisée aux États-Unis, le Canada et de nombreux autres pays, car il est très efficace, rapide et à faible coût. (Norton, Robert E ; 1998)

Caractéristiques :

L'analyse DACUM est une méthode éprouvée, efficace et peu coûteuse. Elle permet d'accomplir en 2-3 jours ce que d'autres méthodes réalisent en 5-8 semaines ou plus.

La méthode DACUM compte six (6) niveaux d'analyse :

Tableau 2: les Niveaux d'analyse de La méthode DACUM

1 ^{er} Niveau	L'objet et la portée de l'analyse <ul style="list-style-type: none">• Objets possibles : une famille de métiers ou de professions, un métier ou une profession, une fonction, un rôle, un poste ...• Portée : la portée précise ce qui est inclus et exclus de l'analyse (ex. : certains métiers ou certaines professions, certaines spécialités, certains niveaux ou classes d'emploi, certains environnements de travail, ...)
2 ^e Niveau	Les Champs de compétences (CDC) On distingue deux types : <ul style="list-style-type: none">• Les CDC professionnelles (ou techniques)• Le(s) CDC personnelles Les CDC professionnelles (ou techniques) font état des principales responsabilités d'une famille de métiers / professions, d'un métier ou d'une profession, d'une fonction, d'un rôle ou d'un poste
3 ^e Niveau	Chaque CDC est ventilé en Tâches (ou compétences). Les tâches, à l'instar des CDC, des sous-tâches et des sous-sous-tâches, sont définies en termes comportementaux et débutent par un verbe d'action
4 ^e Niveau	Chaque énoncé de tâche est ventilé en Sous-tâches. Les sous-tâches sont les principales étapes requises pour accomplir / exécuter une tâche
5 ^e Niveau	Chaque sous-tâche est subdivisée en une série d'opérations ou de gestes clés
6 ^e Niveau	Le 6 ^e Niveau permet d'identifier les compétences personnelles les plus essentielles dont il faut faire preuve lorsqu'on accomplit une tâche donnée (3 ^e niveau) ou les sous-tâches qui s'y rapportent

Source : l'ACFP-CVA

Elle met à contribution un groupe d'experts-praticiens à qui l'on demande d'identifier les compétences qui sont requises pour exercer leur métier ou leur

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

profession. Une analyse DACUM peut servir à plusieurs fins : l'identification des besoins de formation, le développement de programmes de formation, l'appréciation du rendement, l'élaboration de description de tâches, la définition de normes de compétence, le recrutement, la planification de carrière, etc (Ateliers DACUM ; 2016).

Section 3 : Les expériences des entreprises dans l'utilisation des référentiels.

Les référentiels emplois et compétences représentent le passage obligé de toute structure qui prévoit d'instituer, en son sein, une gestion des ressources humaines performante et capable d'accélérer son action de modernisation. Dans cette section en va citer quelques expériences nationale et international.

1. Expériences nationale :

1.1 Les référentiels de L'assurance en Algérie :

Conseil national des assurances (CNA) Les référentiels emplois et compétences permettent de déterminer, qualitativement et quantitativement, les besoins, à long terme, Il y a eu la conception et la réalisation d'un projet d'étude intitulé : « Utilisation des référentiels emplois et compétences ».

Des services que l'on peut attendre des référentiels emplois et compétences :

- Ils permettent la description des traits distinctifs des métiers et mettent aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par le personnel employé des sociétés.
- Ils favorisent, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux employés de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités.

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- Ils contribuent à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.
- Ils aident au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi, et permettent d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de la société, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.

Par conséquent, ils peuvent énumérer les services par catégories de bénéficiaires à savoir : les managers opérationnels, les DRH, les collaborateurs.

Pour les managers opérationnels.

- Entretiens d'évaluation : le référentiel livre des grilles de compétences clés de la fonction qui servent de base à l'évaluation de la performance. Le deuxième espace de l'appréciation étant les résultats atteints. La description, sous forme observable, est indispensable à un feedback de qualité.
- Entretiens de développement professionnels : les entretiens seront plus accessibles grâce à un référentiel qui donne un cadre au bilan des compétences acquises.
- Détection des potentiels : le référentiel offre une base objective d'évaluation du potentiel. Ce type de décision engage souvent plusieurs personnes, il leur offre une base de concertation et de décision efficace ainsi qu'un gain de temps.
- Mutualisation des compétences : l'établissement d'une base de données des compétences de type déclarative (savoir) est plus facile si l'on dispose de référentiels dans lesquels on peut aller tirer la description de ses compétences. Ceci permet de mieux assurer la cohérence de rédaction et l'efficacité. Aussi, elle constitue une base de travail pour développer la polyvalence au sein d'une équipe.

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- Capitalisation des savoirs faire : Les référentiels peuvent servir à mettre en forme et à stocker sous la forme de nouveaux comportements ou savoir-faire procéduraux à adopter les nouvelles formes de travail, des formations, des échanges, des apports, des points d'enseignement nouveaux.

Pour les DRH :

- Les référentiels de compétence apportent un cadre d'analyse et de réflexion pour : Les plans d'évolution des métiers ; Les reconversions ; Les plans de formation.
- Recrutement : une bonne technique de recrutement consiste à sélectionner parmi les compétences que l'on souhaite vérifier ou détecter les comportements clés, puis à construire un questionnement qui les soutiendra. On incite le candidat à s'exprimer à propos de l'une de ses expériences. Puis, on pourra apprécier les comportements clés à la qualité des réponses aux questions posées.
- Formation et ingénierie pédagogique : la structure et les comportements décrits par un référentiel sont une aide précieuse pour structurer et construire des actions de formation. Les compétences générales constituent les buts ou les objectifs généraux de la formation, les comportements et savoir faire à acquérir les objectifs pédagogiques. En amenant tous les acteurs à adopter un langage commun, les actions de formation gagnent en cohérence et en consistance.
- Audit : comme tout référentiel, il est possible d'auditer une activité à partir des savoir-faire et des comportements décrits : il s'agit pour la personne auditée d'apporter des faits concrets (des preuves) à l'appui. A charge pour l'auditeur d'apprécier la qualité des réponses fournies pour évaluer le degré de conformité avec le référentiel.

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- Assessment Center (ou l'évaluation par simulation) : un exercice de simulation sous le regard d'observateurs formés permet d'obtenir un feedback précis et objectif dans ces conditions d'expérience.

Cela permet à l'entreprise qui recrute de trouver certains avantages dont :

- la pertinence, grâce à la réduction considérable erreurs dans le choix des collaborateurs par l'Assessment center.
- l'amélioration générale du système d'appréciation de l'entreprise .
- la réponse aux exigences nouvelles de l'entreprise.
- l'établissement d'un tableau de bord objectif de développement des compétences et de suivi des collaborateurs.

Pour les salariés :

Cette méthode constitue une technique concrète et rassurante basée sur des exercices proches de sa situation. Ils peuvent prendre conscience de leurs potentiels et de leurs lacunes.

- Certification, qualification : Un référentiel est nécessaire à une démarche de certification, au delà de la procédure elle-même. Il fournit les éléments objectifs qui permettront de mesurer, d'évaluer et de vérifier les compétences pour mener à bien une tâche ou une mission.

Pour les collaborateurs :

- Autodiagnostic : l'autodiagnostic consiste en une évaluation initiale qui permet de faire un état des lieux sans référentiel préétabli. Contrairement à une autoévaluation, un autodiagnostic permet à l' « évalué » de définir lui-même les critères d'évaluation qu'il jugera opportuns, selon la portée de la problématique rencontrée. L'autodiagnostic permet de découvrir ses points forts et ses points faibles et, surtout, de faire la part des compétences que la personne est amenée à développer à partir de son activité régulière et de celles qu'il pourrait négliger parce qu'il n'est pas confronté régulièrement aux situations qui les mobilisent.

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

1.2 Les référentiels emplois et compétences de Sonelgaz :

Le Groupe Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 99 % et le taux de pénétration du gaz naturel à 52,8%. Le Groupe Sonelgaz est composé de 40 filiales et 7 sociétés ;

Le projet «REFEC» vise aussi à introduire dans les nomenclatures des sociétés des profils d'ingénieurs et de cadres spécialisés (ingénieurs méthodes, ingénieurs télé communication, ingénieurs prévisionnistes, cadres financiers, cadres GRH, ...etc.). Enfin, le projet vise à construire des filières de progression à même d'offrir aux agents des parcours professionnels formateurs et motivants. Ces filières favoriseront l'accumulation des compétences, savoirs et savoir-faire et l'émergence d'experts métiers. Une première phase, de lancement et d'expérimentation du projet «REFEC», a concerné les sociétés SPE, OS, GRTE, GRTG, SDA, SDC, SDO, SDE et CEEG. Ce qui a permis aux cadres RH intégrés dans l'équipe projet de se rapprocher plus des processus métiers de leurs sociétés respectives et de mieux comprendre les services attendus d'eux par les lignes managériales. Après une phase expérimentale qui a duré six mois, le projet a connu une phase de déploiement en deux étapes. La première étape a concerné les sociétés des industries énergétiques et de la distribution. Entamée en mars 2013, la seconde et dernière étape, qui est toujours en cours, concerne le déploiement du projet et sa généralisation à l'ensemble des autres sociétés du Groupe Sonelgaz (Noureddine Boutarfa, 2014).

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

1.3 Le Référentiel des acteurs du développement local en Algérie :

L'objet de ce projet est l'analyse d'emploi et d'activités des acteurs du développement local en Algérie. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la démarche du référentiel comme un instrument méthodologique. Il s'agit en fait, de dégager le référentiel des compétences, des emplois et des métiers de ces acteurs à partir d'un descriptif détaillé des tâches et activités des responsables/agents impliqués dans des projets de développement réalisés ou en cours de réalisation dans la ville d'Oran et ses communes.

Ce travail descriptif et analytique va nous permettre d'identifier les problèmes et les contraintes les plus significatives qui entravent au bon fonctionnement du travail des acteurs du développement local d'une part, et de repérer les besoins réels en matière de formation exprimés par les concernés dans l'exercice de leur fonction afin de doter les acteurs du développement des possibilités d'améliorer leur qualification et leur compétence d'autre part (Omar Derras, 2015).

2. Expériences internationales :

2.1 Des expériences des Référentiels emplois et compétences :

2.1.1 Référentiel de compétences pour l'éducation thérapeutique :

L'élaboration de ce référentiel de compétences en éducation thérapeutique du patient, initié par l'Institut national d'éducation pour la santé, a été réalisée en collaboration avec un groupe d'experts internationaux qui ont apporté leurs contributions pour enrichir la réflexion et favoriser une analyse pertinente des nombreuses données disponibles, et grâce à la participation de nombreux acteurs de l'éducation thérapeutique qui ont accepté de participer aux enquêtes.

Les résultats : Ce travail a permis d'élaborer deux référentiels complémentaires :

- le référentiel pour dispenser l'ETP
- le référentiel pour la coordination d'un programme d'ETP,

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

Deux versions sont disponibles :

- une version intégrée, qui reprend l'ensemble des situations, activités, compétences sous forme de tableaux synthétiques pour les référentiels de compétences pour dispenser et coordonner l'ETP.
- une version complète de chacun de deux référentiels. Situation par situation, le document présente les activités, les compétences, les ressources et les facteurs de contexte. Dans la deuxième partie se trouvent une synthèse des activités et une présentation globale des compétences (Saint-Denis, 2013)

2.1.2 Les référentiels des métiers cadres de l'APEC :

Les référentiels des métiers cadres sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines. Ils permettent :

- De mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction ou d'un secteur au moyen de fiches métiers.
- D'identifier les entreprises où s'exercent ces métiers.
- De fournir des informations pratiques permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste. Ils sont réalisés à partir de l'analyse :
 - Des offres d'emplois confiées à l'APEC et parues sur internet.
 - D'interviews de recruteurs, de drh, de responsables opérationnels et de cadres en poste.

Dans ce nouveau référentiel, 19 métiers ont été décrits, organisés en trois grandes familles : les métiers de la direction informatique, les métiers des études informatiques « études, MOA, urbanisme, développement et intégration, informatique décisionnelle ». les métiers des infrastructures et de la production informatique « exploitation, infrastructure » (L'APEC ; 2014).

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

2.1.3 Référentiel de la Direction générale de la concurrence :

Référentiel des métiers et des compétences. Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

Dès 2012, la DGCCRF s'est engagée dans l'élaboration de cet outil opérationnel afin de développer une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'accompagner les agents dans la construction de leur parcours professionnel. Ce projet s'inscrit dans celui plus global du ministère de la fonction publique et des ministères économique et financier.

Ce référentiel ne concerne pas les services communs des laboratoires (SCL).

Les objectifs du référentiel de métiers et des compétences (RMCCRF)

Les agents de la DGCCRF peuvent avoir une vision plus complète et plus précise des métiers existants et élaborer sur cette base, un projet professionnel ; les cadres peuvent élaborer plus aisément les fiches de poste et conduire les entretiens professionnels annuels sur des bases précises.

La DGCCRF peut utiliser ce référentiel pour communiquer au niveau ministériel, voire au niveau interministériel sur les différents métiers exercés ;

Elle dispose d'un outil au service de la politique de gestion des ressources humaines dans ses différents volets, recrutement, mobilité, formation professionnelle, gestion prévisionnelle, gestion personnalisée ;

Les candidats à des concours externes à la DGCCRF peuvent y trouver des éléments d'information sur les métiers exercés.

Les organisations syndicales peuvent utiliser cet outil pour leurs réflexions.

2.1.4 Référentiel des masseurs-kinésithérapeutes :

Ce référentiel a été élaboré avec l'accompagnement méthodologique de Guy Le Boterf. Créée en France en 1946 de la réunion des masseurs-médicaux et des gymnastes-médicaux, la profession de masseur-kinésithérapeute compte aujourd'hui 67000 professionnels. Près de 80% exercent au moins partiellement à titre libéral. Existants sur les cinq continents,

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

présenter la photographie du métier de masseur-kinésithérapeute, tel qu'il est effectivement exercé aujourd'hui, en mettant en évidence le travail de réflexion et de conception d'actes de soins préalable à leur exécution .

Identifier les évolutions souhaitables et probables du métier à moyen terme et des compétences requises qui lui sont associées pour que les façons de l'exercer répondent à l'évolution des besoins et des attentes de la société.

Expliciter comment les valeurs de la profession peuvent se traduire en termes d'exigences professionnelles pour les pratiques à mettre en œuvre.

Positionner le métier, sa spécificité et ses relations par rapport aux autres professions de la santé.

Proposer des points de repères pour aider à construire des identités professionnelles, fournir des critères pour procéder à la mise en œuvre de processus d'analyse, de partage et de capitalisation des pratiques professionnelles.

Relier les compétences requises à des grandes familles de situations dans lesquelles elles peuvent et doivent être mobilisées.

Orienter les programmes de formation initiale et continue du métier de masseur-kiné- si thérapeute et contribuer à améliorer leur qualité.

Expliciter les règles de l'art du métier pouvant s'appliquer aux divers contextes et spécificités de sa mise en œuvre.

Aider lesM-K à développer des activités de recherche et de formation répondant aux besoins du système de santé et des patients (Guy Le Boterf. (2011).

2.2 Des expériences des référentiels de formation :

2.2.1 Le référentiel du CNFPT :

C'est un référentiel de formation qui, dans l'esprit de ses concepteurs, doit pouvoir aussi être utilisé par les collectivités pour les recrutements, la mobilité et la gestion prévisionnelle des emplois. En matière de formation, le CNFPT avait en effet dressé le constat d'un « décalage entre besoins réels, besoins

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

perçus, prestations demandées et prestations servies ». Il estimait que l'écart se situait surtout entre les besoins réels et les réponses courantes de formation. Parmi ces besoins réels, citons notamment la notion de territoire et les politiques publiques qui s'y rattachent. Par contre, les fonctions techniques paraissaient alors survalorisées, à la fois dans les demandes de formation des professionnels et dans l'offre de formation elle-même. Un point clé de la politique du CNFPT est la mise en synergie entre emploi et formation : pour s'attaquer à la recomposition de son offre de formation, il a souhaité s'appuyer sur l'analyse des compétences : c'est l'objet de son référentiel. On relève dans la démarche du CNFPT une volonté affirmée de positionner les métiers et de ne pas simplement enregistrer une situation existante. Et aussi Le CNFPT a produit trois référentiels pour les métiers des bibliothèques (Raymond Berard, 2005).

2.2.2 Nouveau référentiel de formation infirmière :

Ce nouveau référentiel doit permettre aux professionnels aides-soignants confirmés d'utiliser leurs postures réflexives pour démontrer leurs compétences tant au niveau des épreuves de sélection que de la formation. Le socle de compétences (particulièrement la compétence 3 en lien avec les unités d'enseignement déjà acquises) doit véritablement être un levier pour réussir sa formation et son changement professionnel (d'aide-soignant vers infirmier).

Aujourd'hui, dans les Ifas, il devient essentiel d'adapter le contenu de nos enseignements aux exigences du référentiel de formation infirmier, particulièrement concernant les unités d'enseignement devant être considérées comme acquises. Dans les services de soins, il est indispensable de permettre aux professionnels d'adopter une posture de praticien réflexif pour questionner l'exercice afin de mieux appréhender les bonnes pratiques au service des patients et aussi dans le souhait d'évoluer professionnellement. Tel est le sens de

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

notre exercice professionnel, de l'opportunité de la réforme des études en soins infirmiers et de la perspective pour tous (Pascal Ascencio; 2009).

2.2.3 Des référentiels pour le pilotage de la formation à l'université :

Le référentiel peut jouer un rôle non négligeable dans le pilotage au sens large d'une formation. A la suite de Garant (Garant, 1996), nous entendons par pilotage, l'action de « guider l'organisation de manière à ce qu'elle remplisse efficacement sa mission, servant les objectifs de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur elles ». Parlant de l'enseignement supérieur et universitaire, nous nous inscrirons davantage dans une perspective de pilotage au sens global et large du terme. En effet, de par son autonomie, une institution universitaire (ou assimilée) doit envisager le pilotage depuis son origine (les politiques, les intentions,...) en passant par sa mise en œuvre (les choix, les procédures, les décisions,...) pour aller jusqu'à l'évaluation des résultats obtenus. Ainsi, le pilotage comprendra également « la mise en place et la mise à jour des buts et des priorités, jointes à la recherche des moyens les plus efficaces pour que l'organisation remplisse sa mission ou la modifie » (Garant, 1996). Ainsi, pour reprendre le modèle de Mèlèze (Mèlèze, 1972) repris par Garant (Garant, 1996), une institution universitaire est gérée en prenant en compte les trois niveaux de pilotage :

- stratégique : la définition des politiques et des objectifs ainsi que l'affectation des moyens (seulement partiellement définis par la dotation).
- de gestion : les décisions, la répartition des tâches, le recrutement...
- opérationnel : les procédures de routine, les ajustements... Nous pensons le référentiel utile à ces trois niveaux. (Nadine Postiaux , 2010)

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

2.2.3 Référentiels pour les licences SHS :

Ces référentiels sont conçus comme des outils permettant de construire les maquettes de licence en assurant une homogénéité, et donc une lisibilité, au niveau national et européen. Ils ne peuvent donc que renforcer la valeur nationale du diplôme de licence. Ils ne constituent en aucun cas des programmes obligatoires d'enseignement, et ils laissent donc une totale liberté des équipes enseignantes en ce qui concerne :

- Le contenu des enseignements : les référentiels sont fondés sur les acquis de formation et non pas sur les connaissances. En ce sens ils répondent pleinement aux exigences de qualification et de certification. Ils sont pleinement compatibles avec les fiches RNCP.
- L'organisation des enseignements tout au long du cursus : les référentiels ne renvoient à aucun parcours ou filière spécifique ; ils n'imposent ni n'interdisent aucune progression ni aucune spécialisation.
- Les modalités d'examen et règlements des études : les référentiels ne prennent pas en compte les problèmes du contrôle continu, de la compensation, de la part des CM et T.D. À aucun moment ils n'imposent ou n'interdisent le stage en entreprise. En ce qui concerne l'évaluation, l'accent a été mis sur l'importance d'évaluer non seulement des connaissances, mais aussi des résultats d'apprentissages préalablement définis qui doivent eux mêmes conditionner les méthodes pédagogiques mises en œuvre.

Par ailleurs, il a été admis que les compétences transversales sont induites, ipso facto, des compétences disciplinaires ; elles ne doivent donc pas faire l'objet d'un enseignement ni d'une évaluation spécifique. Enfin, en mettant l'accent sur ce qui constitue la spécificité de l'enseignement universitaire fondé sur la recherche, ces référentiels permettent d'éviter le danger de "l'universalisme» des diplômes. (Jean-Luc Lamboley ; 2018)

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

Tableau 3 : Tableaux des expériences.

Des expériences des Référentiels emplois et compétences	Des expériences des référentiels de formation
Référentiel de compétences pour l'éducation thérapeutique.	Le référentiel du CNFPT.
Les référentiels des métiers cadres de l'APEC.	Nouveau référentiel de formation infirmière.
Référentiel de la Direction générale de la concurrence.	Référentiels pour les licences SHS.
Référentiel des masseurs-kinésithérapeutes.	

Source : élaboré par le chercheur.

3. Les études de cas :

3.1 Référentiels de compétences à l'université

-Les cas sont analysés à travers les questions suivantes. D'une part, le référentiel de compétences peut-il jouer un rôle dans le pilotage d'une formation et dans les pratiques d'enseignement et d'évaluation des enseignants ? D'autre part, les conditions qui président à son élaboration et à sa diffusion ont-elles un impact sur le rôle joué par le référentiel ?

Cette question peut être précisée. Comment le référentiel permet-il de questionner le programme, d'aider à la prise de décision, d'influencer les pratiques d'enseignement et d'évaluation des enseignants ? Dans quel sens vont les effets observés et en quoi sont-ils imputables au référentiel ? Quels sont les liens observés entre les conditions de son élaboration et son usage ?

L'échantillon a été constitué sur la base des critères principaux suivants : le référentiel concerne une formation à l'université (ou école assimilée) présentant un premier et un deuxième cycle¹ ; les cas sont hétérogènes quant à la durée et à la date d'origine de la démarche de mise en place du référentiel.

Les entretiens ont porté sur les dimensions suivantes élaborées a priori :

- L'élaboration du référentiel,
- Sa diffusion,

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

- Son usage et son impact.

Il s'agit d'entretiens semi-dirigés avec un membre de l'équipe des concepteurs, soit le responsable du groupe de travail, soit quelqu'un de très impliqué dans le groupe de travail. Les rubriques ci-dessus ont été modifiées suite aux entretiens afin d'être au plus proche du discours des sujets : origine du référentiel, élaboration du référentiel, diffusion du référentiel, usage du référentiel, bilan et perspectives et acteurs impliqués.

Résultats : Si globalement les référentiels tendent à être exprimés sous la forme de compétence au sens d'une référence à une tâche intégrée, la conformité à la définition de compétence, telle que nous l'avons proposée dans notre cadre théorique, est rare. Seuls deux référentiels de notre échantillon correspondent totalement à cette définition, par exemple, les savoirs n'y apparaissent pas de manière isolée mais sont totalement intégrés à la formulation des compétences. Ce n'est pas le cas des huit autres qui mentionnent le savoir en tant que tel indépendamment des compétences qui le mobilisent. Cependant la plupart des référentiels s'orientent globalement vers une approche par compétences y compris ceux qui se donnent le nom de Learning outcomes. Nous avons considéré que la référence à la tâche était la condition principale pour être désigné « référentiel de compétences ». Enfin, nous avons considéré que si les référentiels permettaient d'identifier ce qui devait être évalué, il s'agissait bien d'une première forme de référentiel de validation sans que des critères d'évaluation ne soient pour autant précisés.

Les référentiels étudiés présentent une certaine homogénéité au regard de notre cadre théorique, même s'il est vrai que nous avons choisi d'être peu restrictif dans l'application de ce cadre. À titre d'exemple, nous considérons la formulation suivante comme conforme à la notion de compétence telle que nous l'avons développée : « Analyser de manière prospective des impacts potentiels des facteurs environnementaux sur l'état de santé de sous-groupes de

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

population » et la formulation suivante comme faible en regard de la définition proposée : « Être un professionnel critique, réflexif et autonome ».

Synthèse des résultats de l'étude croisée :

Afin d'aborder la question de l'usage des référentiels, il est nécessaire de connaître la motivation : pour quelle(s) raison(s) les équipes d'enseignants ont-elles fait le choix de se lancer dans l'élaboration d'un référentiel de compétences ?

Origine des référentiels : La plupart des référentiels (7/10) sont déclarés liés à un contexte de réforme, se présentant comme outil d'organisation du changement. Ces réformes peuvent soit être initiées en interne, soit émaner d'une démarche décrétole (Bologne, passage au LMD) qui ne sont cependant pas contraignantes pour ce qui concerne le référentiel au moment où celui-ci a été élaboré.

Si la plupart des démarches sont soutenues par la direction des établissements (8/10), plus de la moitié des démarches (6/10) sont initiées par les enseignants eux-mêmes (Nadine Postiaux ; 2012).

3.2 Référentiel de pétro et la poste :

D'après Sylvie Jarnais et Ewan Oiry : l'idée que si un référentiel de compétences n'a pas « simplement » pour objectif de permettre l'évaluation du travail réalisé par les salariés mais qu'il a, par exemple, pour objectif de transformer l'organisation dans lequel il est rédigé, il a un contenu et une forme différents des référentiels de compétences tels que la littérature les définit habituellement.

Pour cette analyse ils en comparer deux référentiels. Le premier a été rédigé dans une entreprise pétrochimique. Il a pour objectif explicite de permettre la rémunération des compétences exercées par les salariés. Ils les a comparer et souligné les différences qui existent entre celui-ci et les référentiels de compétences rédigés à La Poste qui eux, n'ont pas simplement pour objectif

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

d'évaluer le travail réalisé des salariés, mais aussi de transformer profondément l'entreprise dans laquelle ils sont rédigés (David, 2000) .

Les données collectées pour la recherche Pétro et la poste

Pour Pétro, l'étude de cas a été réalisée dans un positionnement d'observation participante (David, 2000). Un des auteurs de cet article a été salarié du service RH de cette entreprise pendant 4 ans. Il y était chargé de la construction du référentiel de compétences. Au cours de cette observation participante, cet auteur a tenu un « carnet de recherche » (Arborio, Fournier, 2005). Celui-ci a, à la fois, servi de support pour le recueil de données longitudinales et de dispositif de prise de recul par rapport à la mission qui lui était confié dans l'entreprise. Pour La Poste, le positionnement a été celui d'une observation non participante (David, 2000).

Pour traiter les données issues des documents et des entretiens dans les deux entreprises, des observations à La Poste et du carnet de recherche chez Pétro, ils ont identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes. Par exemple, ils ont utilisé les termes « compétence », « GRH », ou « stratégie de l'entreprise » comme thèmes de codage. Lors de ce post-codage,. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Eisenhardt, 1989). Un premier niveau de codage est utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens.

Les résultats présentés permettent de dégager trois pistes de discussion. Tout d'abord, leurs résultats confirment l'idée que les référentiels de compétences s'attachent à évaluer le travail réalisé par les salariés. Et aussi l'ambition initiale de l'analyse du travail forgée par les travaux en ergonomie et en sociologie du travail. Toutefois, leurs résultats montrent aussi que des

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

référentiels de compétences peuvent avoir d'autres philosophies gestionnaires que celle-ci. Dans le cas de La Poste, les référentiels de compétences ont pour objectif de transformer l'organisation dans laquelle ils se situent.

Cette seconde piste de discussion amène alors à développer une troisième idée selon laquelle, dans cette situation, il est nécessaire de développer une analyse générale qui englobe les différents instruments de gestion présents dans l'entreprise et raisonne en « grappes » d'instruments de gestion afin de saisir la globalité de la démarche à l'œuvre.

- Les référentiels de compétences visent à évaluer le travail réalisé par les salariés.

- Des référentiels qui visent à transformer l'organisation.

Les cas présentés mettent en évidence une troisième piste de discussion. Lorsqu'ils sont analysés, les référentiels de compétences le sont généralement de manière isolée (Le Boterf, 2002 ; Oiry, Sulzer, 2002). Les autres instruments avec lesquels ils interagissent dans l'entreprise ne sont pas analysés avec eux.

Or, dans le cas de Pétro, l'analyse complète du référentiel de compétences n'a été possible qu'à partir du moment où il a été présenté en lien avec la grille de gestion des rémunérations et des carrières. C'est ce second instrument qui permet de comprendre pourquoi la description du travail réalisé par les salariés peut être considérée comme une base pertinente pour des décisions équitables.

Sur ce point, le cas de La Poste est encore plus significatif. Son analyse montre qu'il n'aurait pas été pertinent et suffisant d'analyser la seule « grille d'appréciation » des compétences ou le seul « dictionnaire des compétences comportementales ».

En particulier, lorsque la philosophie gestionnaire du référentiel de compétences est de transformer l'organisation dans laquelle il se trouve, il semble nécessaire d'inclure dans l'analyse l'ensemble des instruments qui, dans l'entreprise, s'attachent à décrire les compétences des salariés. Cette analyse des

Deuxième chapitre : Les niveaux des référentiels et leurs méthodes d'élaboration.

« grappes » d'instruments apparaît en effet comme la condition pour saisir le message stratégique et organisationnel qui est porté par l'ensemble de ces instruments. Cette perspective élargie pourrait même aller jusqu'à analyser les transformations de la GRH dans cette organisation. Les concepts de GRH « objectivant » « individualisant » apparaissent ainsi comme des cadres pertinents pour donner sens à ces grappes d'instruments et comprendre pour quelles raisons leurs contenus sont si différents de ce qui a été constaté dans le cas de Pétro (Pichault, Nizet, 2000).

Conclusion du deuxième chapitre :

Dans le présent chapitre, nous avons traité les niveaux de référentiel des emplois et des compétences. Ainsi que les études de cas avec les résultats sont les mêmes que celles sur lesquelles nous nous sommes appuyés dans notre étude pour mener à bien le côté appliqué.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

*« La vie est comme un vélo. Pour rester en équilibre, il faut avancer »
Albert. Einstein*

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Introduction du troisième chapitre :

Le développement de compétences est une nécessité, car l'environnement est devenu de plus en plus concurrentiel. L'avantage concurrentiel est basé sur la combinaison de l'actif tangible et intangible, ce dernier est difficilement imitable par les concurrents. Pour cela, les entreprises doivent accompagner leur stratégie de développement financier, marketing etc. par le développement des compétences des ressources humaines.

Claude Flück ajoute que le développement des compétences et leur acquisition représentent, non pas un droit du salarié et une obligation de financement de l'employeur, mais un intérêt partagé et une implication conjointe des employeurs et des salariés. Pour cela, l'entreprise doit faire du développement des compétences des salariés qu'elle emploie un enjeu de sa performance, tandis que chaque salarié doit faire du développement de ses compétences un enjeu de la conduite de son parcours professionnel (Claude Flück, 2000).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Section 1 : développement des compétences collectives et individuelles.

D'après le Boterf le concept doit rendre compte de la double dimension, individuelle et collective, de la compétence, les compétences se réfèrent toujours à des personnes, on ne peut pas trouver de compétences sans individus. A l'image des deux faces d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions : compétence individuelle et collective (Guy Le Boterf, 2002), qui sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle. Il devient stérile de chercher à les opposer. Le passage de l'individuel au collectif n'est plus un saut mais une lecture différente de la même réalité, (Thomas Durand, 2006). Et pour les développer on doit la considérer comme manière délibérée d'investir pour le futur. C'est un enjeu stratégique, pour l'entreprise et pour ses collaborateurs, porteur d'avenir et d'espoir. (Nabil Gharib, 2015)

Une des questions majeures qui se posent encore reste celle du lien entre stratégie et démarche compétence : comment accéder à ces compétences, les construire, les renforcer et les développer ? Comment « passer » du niveau individuel au niveau collectif ? Comment rendre compte de la perméabilité entre compétence individuelle et compétence collective pour développer les compétences stratégiques de l'entreprise ? (Brigitte Charles-Pauvers, 2010).

Il est aujourd'hui largement admis que le développement des compétences n'est plus considéré comme résultat direct du processus de formation, mais qu'il est davantage le résultat d'un itinéraire professionnel complexe qui implique que la personne passe, alternativement, par des phases de formation et de situations de travail, l'interaction entre ces deux phases contribuant à la professionnalisation de l'individu. Il est aujourd'hui largement admis que le développement des compétences n'est plus considéré comme résultat direct du processus de formation, mais qu'il est davantage le résultat d'un itinéraire professionnel complexe qui implique que la personne passe, alternativement, par

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

des phases de formation et de situations de travail, l'interaction entre ces deux phases contribuant à la professionnalisation de l'individu (A. Bendi, 2004).

1. Les trois dimensions de la compétence :

1.1 La dimension individuelle :

La dimension individuelle des compétences ne fait pas débat en économie, où l'on considère que les compétences d'un agent sont d'autant plus élevées qu'il possède des diplômes élevés. Dans cette perspective, les compétences sont une caractéristique de l'individu. Si l'individu part de l'entreprise, cette compétence disparaît.

1.2 La dimension collective :

En revanche, la dimension collective de la compétence n'est pas réellement discutée dans la littérature économique. Nous considérons que lorsque les salariés interagissent au travail, ils se catégorisent. La catégorisation est un processus fondé sur des expériences réalisées par des psychologues. Ces expériences montrent que lorsqu'ils font face à un objet ou à une personne dont ils observent immédiatement les attributs, les individus activent automatiquement une catégorie qui selon une certaine métrique colle le mieux à l'objet donné ou à la personne rencontrée. Ce comportement est motivé par des raisons d'efficacité pour stocker et retrouver l'information et par la nécessité de réagir rapidement.

1.3 La dimension sociale :

En outre, nous supposons que la compétence collective a deux composantes : l'une est affective, l'autre est basée sur les qualifications. Ces deux composantes influencent l'accessibilité et l'habileté à mobiliser le savoir des autres salariés lorsqu'un travailleur interagit avec un autre. Nous proposons de différencier la sociabilité des salariés en fonction de leur catégorie d'appartenance, c'est-à-dire en fonction de leur type. Considérant que les

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

interactions entre les salariés reflètent leur communication, nous supposons que la communication entre les individus de même type n'est pas forcément aussi efficace que la communication entre des individus de types différents (Walkowiak Emmanuelle, 2005).

2. Définitions des compétences individuelles :

La notion de compétence individuelle (CI) a connu depuis la fin des années 1980 un succès grandissant dans des disciplines aussi diverses que la psychologie, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la sociologie du travail, sans oublier bien sûr l'intérêt accru que lui porte la GRH. En effet, ces dernières années, face à l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), la mondialisation de la concurrence et l'émergence de nouvelles configurations organisationnelles, la compétence individuelle est devenue l'un des termes clés. (Loufrani-Fedida Sabrina, 2013) Les auteurs qui ont défini la compétence individuelle se répartissent en deux catégories :

- ceux qui la définissent sans lien particulier avec sa mise en œuvre effective.
- ceux qui estiment que la compétence n'a de signification que par rapport à son exercice dans une activité professionnelle réelle.

A titre d'illustration, nous citerons dans la première catégorie les auteurs suivants :

N. Jolis, qui fait éclat entre 4 niveaux de compétences individuelles : "des compétences théoriques, des compétences pratiques, des compétences sociales et des compétences cognitives".

Y. Cannac, qui considère que la compétence professionnelle d'un individu est "une combinaison de savoir, de savoir-faire, et de savoir-vivre. Elle est détenue par le professionnel qui investit et travaille prioritairement sur lui-même pour se développer, sachant que ses compétences d'aujourd'hui sont les

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

performances de demain". Ainsi, pour cet auteur, la compétence est l'histoire d'une accumulation voulue, consciente et organisée.

O. Gelinier, qui considère la compétence comme étant "l'aptitude à atteindre des buts professionnels par des moyens professionnels".

C. Batal' qui reconnaît l'existence de deux grandes catégorisations des compétences individuelles : celle qui est la plus couramment utilisée intégrant "les savoirs, les savoir-faire, et les savoir-être", et une seconde logique, très différente, qui distingue :

Les compétences générales, ou transversales, qui ne sont pas spécifiques à un métier et qui sont utiles dans plusieurs emplois, les compétences professionnelles propres à une filière de métier particulière et les compétences spécifiques propres à une structure qu'on ne retrouve pas ailleurs.

Parmi les auteurs qui relèvent de la deuxième catégorie, on retrouve, notamment :

D. Jedliczka et G. Delahaye' considèrent que la compétence est "un ensemble de capacités et de connaissances mises en œuvre par un individu dans un environnement donné, tel que les situations professionnelles".

C. Dejoux qui, en essayant de trouver un lien entre la compétence individuelle et le milieu organisationnel, a situé la compétence individuelle "au carrefour d'un vaste champ sémantique comprenant les notions de capacité, de professionnalité, d'activité, de métier, d'emploi, de savoirs cognitifs et de qualification".

2.1 La compétence individuelle possède plusieurs caractéristiques :

C'est un processus combinatoire dans la mesure où elle se comprend dans l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être (principe systémique), elle n'existe que pour autant qu'elle est reconnue par d'autres que ceux qui l'exercent ; cette reconnaissance porte autant sur la performance atteinte

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

que sur les voies et les moyens de sa réalisation (principe de lisibilité et de reconnaissance), elle se révèle dans la mise en acte (principe d'action) et enfin elle est consubstantielle d'une finalité (principe de finalité) (Rouby Evelyne, 2004).

La réflexion sur la dimension individuelle de la compétence nous renvoie vers la dimension collective car les deux sont interdépendantes. La compétence collective résulte de la combinaison et de la synergie des différentes compétences individuelles (A. Boumane, 2006) .

2.2 Définitions des compétences collectives :

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises : cela nécessite une synergie et un partage des expériences individuelles qui passe entre autre par une motivation intrinsèque et un travail de groupe plus affirmé et reconnu (Mouloud Madoun, 2004).

Selon Biellerot (1991) Le concept de compétences collectives apparaît au cours de la décennie 1990, d'abord dans le domaine opérationnel de l'éducation puis dans les travaux de recherche opérationnel de l'éducation (Witorski, 1994). Parallèlement, les travaux d'ergonomie cognitive et les travaux des équipes et les groupes restreints ont enrichi les approches managériale de la compétence collective (le boterf ; 1994). A la fin des années 1990, les recherches portant spécifiquement sur la compétences collective se multiplient pour construire les fondement théorique du concept (Dubois et Retour 1990, Bataille 1999, Amheddt et All (2000), Grosjean (2000), Micheau (2003), krohmer (2005), Dupuich Rabasse (2006) , Françoise Dupuich Rabasse (2008).

Michel Ledru a essayé de lever une ambiguïté : « un groupe comme une collectivité plus large ne possède pas de compétence en soi, il n'a que celles de ses membres lorsqu'ils sont réunis. Une compétence est « portée » que par une personne. Par contre, et on le remarque parfaitement dans les groupes projets,» (Benmerzouga Ouahida, 2005).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Pour Frédérique Bataille, « la compétence collective est une capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Cette définition reconnaît le travail collectif réalisé, (Nicolas Duchamp 2014).

Tandis que M. Dubois et D. Retour prétendent que la compétence collective réside dans l'art de partager les savoir-faire, de les entretenir, de les développer et de les approfondir au sein d'une équipe de travail, mais de s'en servir aussi comme ressource de pouvoir et d'autonomie. Elle traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation (Michel Dubois et Didier Retour, 1995).

Nordhaug (1996) rapporte que Les compétences collectives sont composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe. » Par contre Wittorski (1997) qualifie les compétences comme une démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail.» ; Dejoux (1998) les assimile à un Ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci ».

Pour Rabasse (1999) : La compétence collective favorise des savoir-faire Spécifiques et améliore la connaissance globale de l'entreprise (Charles-Henri Amherdt, 2000).

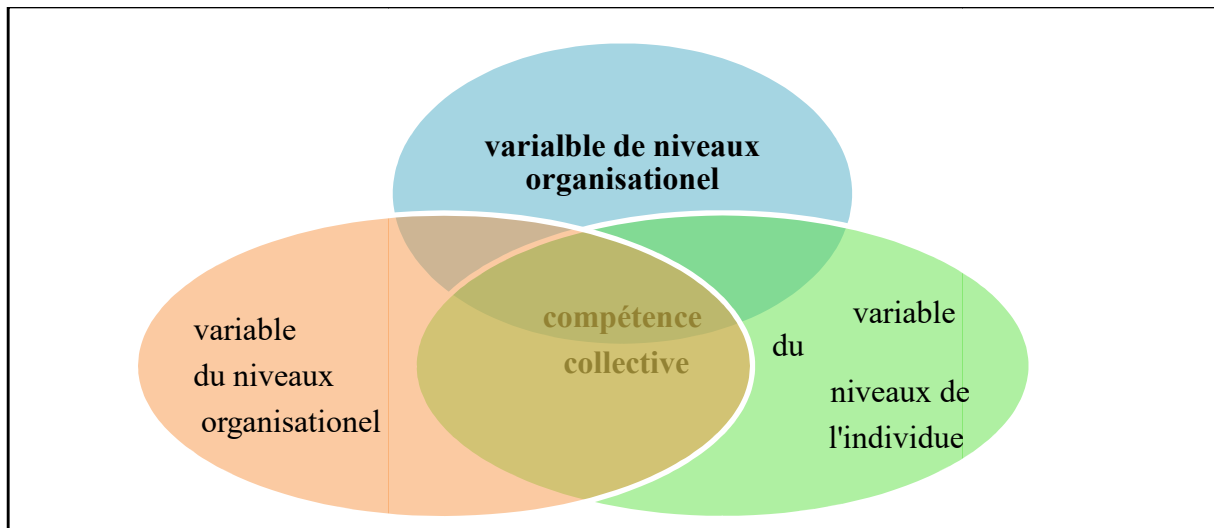
Amherdt *et al*,(2001) définissent la compétence comme «ensemble de savoir-agir (*hard/soft skills and competencies*) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources.» (Philippe Aube, 2007).

Pour Meignant (1995) La compétence collective se définit comme suit : « C'est la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

prestation dans le meilleur rapport qualité / coût possible ». (Philippe Aube, 2007).

Figure 11 : Conditions d'émergence des compétences collective



Source : Amherdt et al. (2000 : 102).

Tableau 4 : Les différentes formes de compétences collectives :

compétences collectives	Description
Pratiques communes	Savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif.
Scénarios d'interaction	Mobilisation d'un réseau d'acteurs jugés pertinents.
Co-construction d'une solution ad hoc	Capacité à Co-construire une solution ad hoc.
Solutions d'organisation	Capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles.

Source : Cathy Krohmer

2.3 La place des compétences individuelles et collectives au cœur de la compétence organisationnelle :

Pour atteindre les objectifs organisationnels, le rôle des compétences individuelles et collectives, sont au cœur de compétences organisationnelles, car l'entreprise est un acteur collectif. Son capital compétence est le fruit d'une

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

combinaison dynamique de compétences individuelles, dont la nécessité est de procéder à une mise en synergie dans la durée des potentiels individuels pour les transformer en intelligence collective, convertir les « hommes postes » en « hommes systèmes » (J.Palmad ; 1999).

D'après Selznick, (1957); Penrose, (1959) la compétence organisationnelle est née à la fin des années 1950 sous le terme de « capacité organisationnelle » (Valéry Michaux 2005).

Ainsi (Sanchez et al, 1996) définissent la compétence organisationnelle comme étant « la capacité d'une organisation à soutenir un redéploiement coordonné de ses ressources de manière à assurer en permanence l'atteinte des objectifs organisationnels » (R.Beaujolin –Bellet, 2004).

Bataille (1999) distingue cependant deux approches différentes : la compétence collective comme une résultante, une synergie entre compétences individuelles (Sylviane Maximin Chantal Eymard, 2008).

pour Annick Penso-Latouche, elle s'agit de la combinaison de compétences individuelles dont le résultat est supérieure à la somme de chacune d'entre elles (ce qui est souvent le cas des équipes autonomes), ou des compétences clefs, qui constituent le cœur du métier de l'entreprise et lui donnent un avantage concurrentiel (Annick Penso-Latouche, 1998).

Levy-Leboyer, 1996 , pense que si ces compétences représentent un atout capital pour l'individu, il en va de même pour l'organisation. Les compétences organisationnelles représentent la combinaison stratégique de plusieurs éléments: les compétences individuelles, les facteurs organisationnels “hard” qui sont les équipements, et ces atouts organisationnels non tangibles “soft” qui sont la culture et la structure de l'entreprise (Stéphane Martineau ; 2006).

Finalement, les compétences organisationnelles demeurent constituées avant tout par l'intégration et la coordination des compétences individuelles ; de même, mais à une autre échelle, que les compétences individuelles représentent

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

une intégration et une coordination de savoir-faire, de connaissances et de qualités individuelles. D'où l'importance pour l'organisation de bien gérer son "stock" de compétences individuelles, aussi bien actuelles que potentielles.

Section 2 : les moyens du développement de compétences.

D'après G. Le Boterf, 1994; R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas, 1996 ; T. Durand, 2000), définissent la compétence comme la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise, (Sabrina Loufrani-Fedida, 2008).

Toute entreprise dans ce monde a pour but de prospérer dans son domaine économique, et pour cela, elle forme ces salariés pour qu'ils développent leurs compétences, et que cette dernière soit organisée par métier, par emploi, par poste. Par contre les référentiels cherchent à établir une liste de compétences attendues, avec une échelle de valeur à trois ou quatre niveaux pour chaque item, qui permettra de situer chacun des salariés (Laurent Pascal, 2007).

Et pour le développement de ces compétences, nous entendons à la fin du XXème siècle et au début du XXIème siècle dans une époque marquée par « le modèle de la compétence ». Désormais, les entreprises, toujours dans un esprit de développement et de compétitivité se centrent sur le management par les compétences qui « a pour objet majeur de stimuler l'engagement individuel dans le travail et, partant, de centrer l'attention des salariés sur le développement permanent de leurs capacités » (Tatiana Poiret, 2012).

La compétence convoque, utilise, mobilise, transfère ou adapte et ainsi de suite tout ce que l'esprit emmagasine : informations, savoirs, habiletés, capacités, représentations et même d'autres compétences, chacune d'elles ayant son champ d'applicabilité. Bref, la compétence opère dans la tête où elle traite des représentations de soi, de son corps, de ses émotions, des autres, des situations, des contextes, des réalités (Batal, C., & Fernagu-Oudet, S. 2013).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

1. Les Quatre modes pour développer de nouvelles compétences :

Dans le contexte d'une innovation, accéder à de nouvelles compétences est une priorité stratégique et les choix organisationnels (développement interne, alliance, acquisition et/ou transaction de marché) ont des conséquences directes sur les frontières de la firme.

1.1 Développement interne :

Le développement interne permet aux firmes de s'approprier les rentes économiques au travers de mécanismes d'isolement liés à l'imperfection du marché des facteurs stratégiques (Barney, 1991) et de limiter l'opportunisme (Williamson, 1991). Lorsque le potentiel pour l'opportunisme est élevé, que des investissements coordonnés et des réalignements sont rendus nécessaires par des changements fréquents et conséquents, la hiérarchie est supérieure au mode hybride et au marché (Williamson, 1991). En effet, les hiérarchies permettent une adaptation supérieure aux transactions de marché et limitent le risque d'opportunisme lorsque les contrats de marché sont difficiles à rédiger, gouverner et faire respecter (Grossman et Hart, 1986; Williamson, 1975). (Novak et Eppinger (2001) ont argumenté que la production au sein de la firme est plus attractive lorsque le produit est complexe, que les firmes cherchent à capturer les bénéfices de leurs investissements dans les savoir-faire nécessaires pour coordonner le développement et la production de systèmes complexes.

Une entreprise qui réussit à développer de nouvelles compétences peut totalement les contrôler, ce qui va renforcer son avantage concurrentiel .

1.2 Acquisitions :

Les acquisitions peuvent être un substitut à l'innovation (Hitt, Hoskisson et Ireland, 1990) et permettre aux entreprises d'accéder à des ressources qui auraient été difficiles à développer en interne (Karim et Mitchell, 2000). Elles peuvent également permettre une entrée rapide sur un marché (Biggadike, 1979; Hennart et Park, 1993).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Les acquisitions sont coûteuses pour des raisons de contraintes légales au besoin d'intégration des compétences acquises (Hennart, 1988; Kogut, 1988; Quélin, 1997; Barney, 1999; Capron, 1999). Dans des industries où elles évoluent rapidement, ce coût peut être élevé à l'achat mais également dans le cas d'une éventuelle remise en cause de l'acquisition (Barney, 1999).

Les acquisitions ne sont pas exemptes de risque moral, l'acquéreur ayant des difficultés à évaluer la valeur des ressources au cours du processus d'acquisition et pouvant rencontrer une dégradation de la performance du personnel concerné après l'acquisition (Chi, 1994). Un autre inconvénient de ce mode est qu'il demande un haut niveau d'engagement (Roberts et Berry, 1985). Globalement, il n'existe pas de consensus empirique sur les retours attendus d'une acquisition (Quelin, 1997; Karim et Mitchell, 2000). On peut néanmoins argumenter que revendre toute ou partie d'une firme acquise dont les compétences ne sont pas conformes aux attentes est une option envisageable.

1.3 Alliances :

Les alliances sont un moyen d'accéder aux compétences manquantes ou de combiner des ressources afin de créer de nouvelles compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1991). Elles sont fréquemment utilisées pour accéder à des ressources possédées par d'autres firmes (Ring et Van den Ven, 1992 ; Hamel et Prahalad, 1994).

Les alliances peuvent renforcer la base de compétences d'une firme (Kogut, 1988; Hamel, 1991). Elles ont montré qu'elles étaient un moyen efficace d'accéder à des compétences plus rapidement qu'au travers du développement interne, de partager le risque, de diminuer l'incertitude et de permettre une réversibilité (Balakrishnan et Wernerfelt, 1986; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993). Elles peuvent également être envisagées comme un premier accès à des opportunités émergentes (Mitchell et Singh, 1992).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Le succès d'une alliance est en partie lié à la capacité d'absorption développée dans le temps (Cohen et Levinthal, 1990), qui est elle-même une fonction de la connaissance possédée par la firme (Klavans et Deeds, 1997).

1.4 Transactions de marché :

Les transactions de marché ont fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans la tradition de la théorie des coûts de transaction pour expliquer le choix entre marché et hiérarchie. La théorie des coûts de transaction considère que le marché est une solution plus coûteuse que la hiérarchie lorsque l'incertitude caractérise les termes de l'échange (Williamson, 1975).

Tableau 6 : résumé des caractéristiques des modes d'accès à des compétences

	Résumé des caractéristiques des modes d'accès à des Compétences			
	Développement interne	Acquisition	Alliances	Transaction de marché
Coût attendu	Modéré /élevé	Elevé	Faible /moyen	/
Délai nécessaire pour l'accès	Elevé	Faible	Moyen	Moyen
Appropriation par la firme	Très élevé	Elevé	Moyen	Très faible
Flexibilité	Faible	Moyen /Faible	Elevé	Très élevé
Exposition a l'opportunisme	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Source : Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, 2004.

Si l'échec du marché pour les transactions liées à la connaissance est notable (Arrow, 1962), des travaux ont montré que les firmes peuvent s'appuyer sur le marché pour accéder à de nouvelles connaissances (Pisano, 1990; Steensma et Fairbank, 1999; Van den Ende, 2003). L'accès à des compétences

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

externes *via* une transaction de marché permet d'établir un délai raccourci par rapport aux autres modes. En revanche, la possibilité pour la firme de s'appropriier les nouvelles compétences devrait être minimale, la connaissance demeurant à l'extérieur des frontières de la firme. Ce mode est celui offrant le plus haut degré de flexibilité. Enfin, le marché est la forme la plus exposée au risque d'opportunisme (Claude-Gaudillat, V., & Quélin, B. 2004).

- Les règles leviers de développement d'une compétence collective :

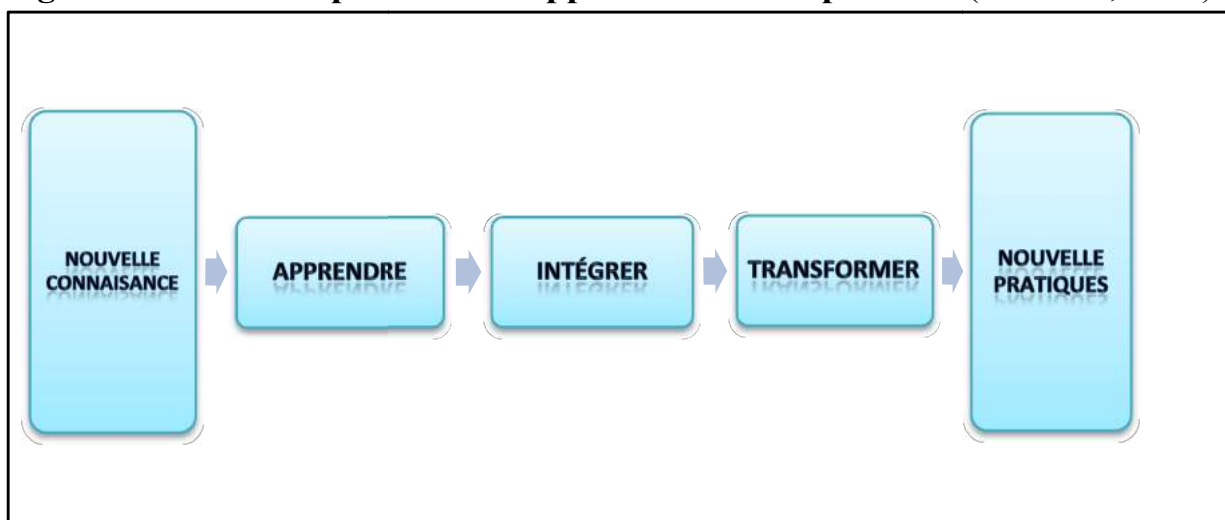
L'objectif est de comprendre comment les deux niveaux de règles dans les équipes assurent le développement d'une compétence collective. Certaines recherches sur les leviers qui favorisent le développement d'une compétence collective apportent des premiers éléments de réponse

- La composition des équipes,
- La définition d'objectifs à atteindre, clair, précis et accessibles.

(Frédérique Chédotel, Cathy Krohmer, 2014).

Partant des nouvelles connaissances, (Lecoecur, 2008) trace les étapes successives pour aboutir aux nouvelles pratiques. Les étapes clés du développement des compétences sont représentées dans la Figure 12.

Figure 12 : Les 3 étapes du développement des compétences (Lecoecur, 2008)



Source : Lecoecur, 2008

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- L'apprentissage relève de l'obtention de nouvelles connaissances (via la formation par exemple).
 - L'intégration se définit comme l'établissement d'un lien entre ces nouvelles connaissances et les situations de travail,
 - la transformation n'est rien d'autre que l'opérationnalisation des connaissances obtenues (mise en œuvre effective des nouvelles façons de faire).
- (Lecoœur, 2008) précise d'autre part c'est si et seulement si ces trois étapes sont prises en compte que chaque individu verrait son statut «avoir des compétences» passé à celui « d'être compétent » (Béatrice Galey, 2012).

2. les savoirs et les moyens d'action pour Le développement des compétences :

On peut réfléchir aux moyens de développer les compétences de gestion en reprenant les trois types de composantes que conjugue chaque compétence : connaissances (savoirs), habiletés (savoir-faire) et qualités (savoir-être).

Tableau 7 : Le développement des compétences selon les savoirs :

Moyens principaux	Les compétences à développer		
	Connaissances (savoirs)	Habiletés (savoir-faire)	Qualités (savoir-être)
Programmes généraux (à l'interne/externe)	*		
Sessions courtes (information ciblée)	*		
Programmes généraux ciblés	*	*	
Événements d'apprentissage		*	*
Mobilité	*	*	
Mentorat		*	*
Tutorat		*	*
Supervision de coaching		*	*
Co développement		*	*
Apprentissage dans l'action		*	*
Apprentissage en ligne	*	*	

Sources : Jacques Bourgault (2004).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Selon Jacques Bourgault (2004) on distingue entre deux types de moyens pour le développement des compétences :

2.1 Moyen principaux pour le développement des compétences :

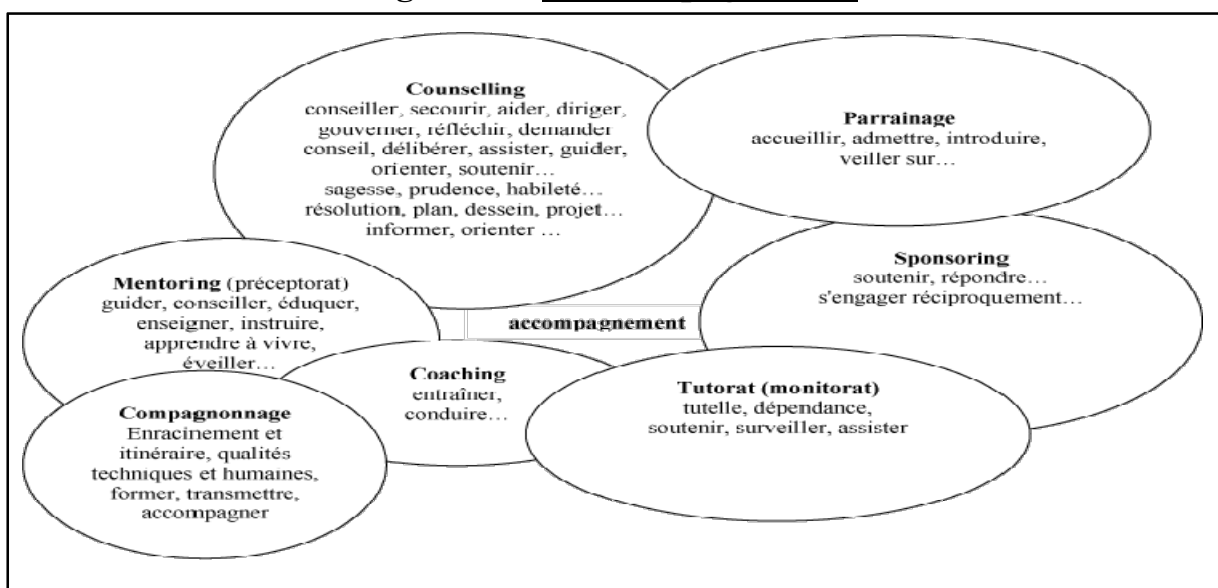
2.1.1 L'accompagnement :

"Mieux vaut être seul que mal accompagné» Pierre Gringore.

Dés 1990, l'accompagnement émerge en Europe et particulièrement en France comme pratique professionnelle. Ainsi, on observe un retour conséquent d'anglicismes (*counselling, coaching, sponsoring, mentoring*) qui, sans être des néologismes, sont utilisés avec des contenus renouvelés et contribuent notamment à la différenciation entre pratiques spontanées, bénévoles, et pratiques professionnelles. Ces anglicismes côtoient une multitude d'autres termes (tutorat, conseil, parrainage...) tandis que le terme « accompagnement » malgré ou grâce à son imprécision, opère un consensus et se trouve adopté par des secteurs d'activités aussi divers que le tourisme ou les sports, le domaine éducatif, médical ou celui de l'insertion, le terme ne trouvant à se déterminer que par son champ d'intervention (Najoua Mohib, 2011).

Toutes ses notions sont schématisées par Maëla Paul dans la figure 13 .

Figure 13 : L'accompagnement



Source : Schéma de PAUL (2003)

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- **Counselling et l'idée de conseil** : terme anglais désignant aujourd'hui un processus d'aide dans l'orientation, et provient du vieux français *conseil*. Issu du latin *consilium*, le terme contenait l'idée de résolution, plan, mesure, dessin, il apparaît successivement avec le sens de "guider quelqu'un dans sa conduite", "indiquer quelque chose à quelqu'un".
- **Sponsoring et l'idée de parrainage** : Le terme *sponsoring* est aujourd'hui équivalent de *parrainage* : le mot anglais provient, en effet, à la fois du latin classique *sponsor* signifiant répondant.
- **Le coaching et l'idée d'entraînement** : Le terme *coaching* est utilisé au sens d'entraînement sportif ou de cours particuliers. Le coach est un entraîneur, un répétiteur ou un professeur particulier. Le mot *coach* provient effectivement du hongrois *Köchi*. Le coach au sein des entreprises a pour fonction de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation : il est "catalyseur", "donneur de souffle" ou encore "accoucheurs de talents", "développeurs de potentiels", mais l'idée de coaching se trouve bien plus souvent liée à celle de performance.
- **Le mentoring et l'idée d'éducation** : Au 20^{ème} siècle, le mentoring émerge sous la forme de programme de tutorat se définissant par une méthodologie d'apprentissage active. Cette pédagogie unique a pour objectifs l'acquisition, le développement et la transmission de compétences.

Dans les écrits sur le mentorat organisationnel, on reconnaît généralement que le mentor joue deux fonctions principales envers son protégé : une première reliée à la carrière et une autre d'ordre psychologique (Kram ; 1985). La première vise les activités qui touchent à l'avancement de la carrière, soit le parrainage, la visibilité, le coaching, la protection et l'attribution de défis. L'autre, celle psychologique, a trait au développement d'un sentiment de compétence et de confiance en soi chez le protégé.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- **Le compagnonnage et l'idée de transmission:** La formation du compagnon conjugue l'enracinement (dans le métier) et l'itinérance (le voyage ou pérégrination), les qualités techniques et les qualités humaines, le geste et la pensée. Le compagnonnage désigne en fait la finalité d'un accompagnement.
- **Le tutorat, l'apprentissage et la socialisation:** Le terme tutorat est récent en Français (1980). Issu du vocabulaire juridique et familial, utilisé métaphoriquement dans le registre horticole, le tutorat tend à se dégager de la connotation de tutelle qu'il détient de ses origines latines. Il désigne la prise en charge collective par des adultes. Ainsi le tuteur, comme le maître d'apprentissage, s'inscrit-il dans une tradition de transmission de la culture ouvrière ou artisanale par les pairs avec une double mission : de transmission (d'un savoir-faire) et de socialisation.
- **Le moniteur ,latin monitor :** Pour (Guay, 2002) Le mentorat est défini comme une relation fondée sur le respect mutuel, entre une personne expérimentée, reconnue et crédible (mentor) et une personne plus jeune (mentoré), qui permet au mentoré de consolider son identité professionnelle et de bénéficier d'appuis pour développer sa carrière et mieux vivre les transitions en milieu de travail » (Jacques Bourgault, 2004).

C'est un processus d'accompagnement d'un mentoré par une personne expérimentée (mentor), qui vise à soutenir le mentoré dans son développement. (Guay, M. 2012).

2.1.2 La mobilité :

En matière de mobilité interne, différentes formes se distinguent :

- La mobilité horizontale (aussi intitulée mobilité transversale ou mobilité fonctionnelle) se caractérise par les changements de poste de travail, de métier à un niveau hiérarchique identique.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- La mobilité verticale concerne la situation du salarié qui change de poste, afin de bénéficier d'un accroissement de responsabilités, d'une reconnaissance hiérarchique et d'une augmentation salariale.
- La mobilité géographique correspond au salarié qui change de lieu de travail mais exerce le même métier. On peut distinguer la mobilité géographique nationale de la mobilité internationale (e-rh.org ; 2018).

2.1.3 La formation :

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus. (Lamri Moussaoui, 2011)

La réponse classique à une demande de développement des compétences managériales, qu'elle soit généraliste « être un bon manager » ou spécifique, ciblée « conduire un entretien d'évaluation » est un stage de formation standard « sur catalogue » ou sur mesure « construit pour l'entreprise ou pour les participants », interentreprises ou intra-entreprise. Ces formations sont en général évaluées « à chaud » par les participants avant que ceux-ci ne se séparent (M. Nabil Gharib 2015).

Définition de la formation : Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale et formation professionnelle. La première représente les années d'école, d'apprentissage et est certifiée par des diplômes. On en tient d'ailleurs souvent compte lors de recrutement. La seconde est plus tournée vers l'acquisition de compétences et est plus spécifique au métier. Mais que ce soit de formation initiale, professionnelle ou continue qu'il s'agit, on peut dire qu'elle profite à tout le monde.

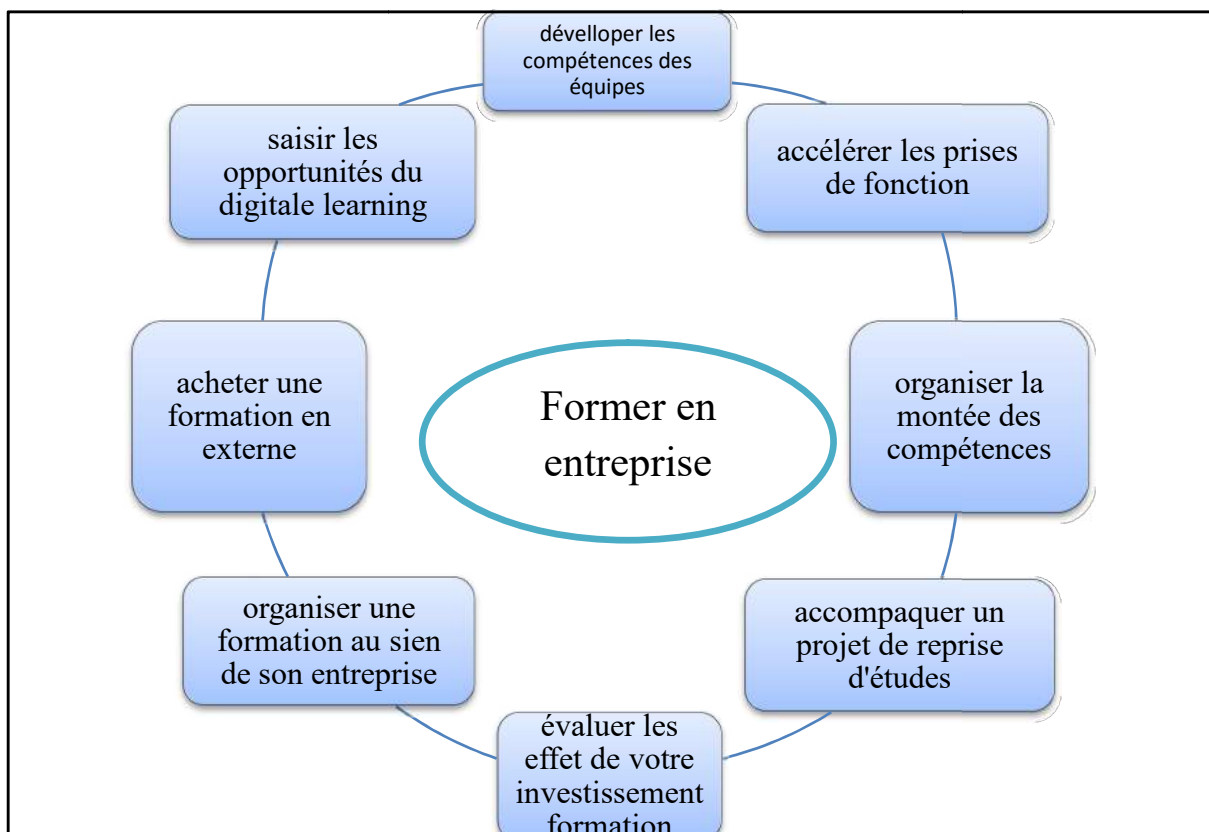
L. Sekiou, estime que la formation est « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures » (Benmerzoua Ouahida, 2011).

Pour faire de la formation la clé du succès de votre entreprise, vous êtes amené à maîtriser 8 problématiques ou axes d'interventions.

Figure 14 : les 8 axes de la formation.



Source : (Thierry Teboul, 2016).

La formation un facteur clés de succès dans l'entreprise :

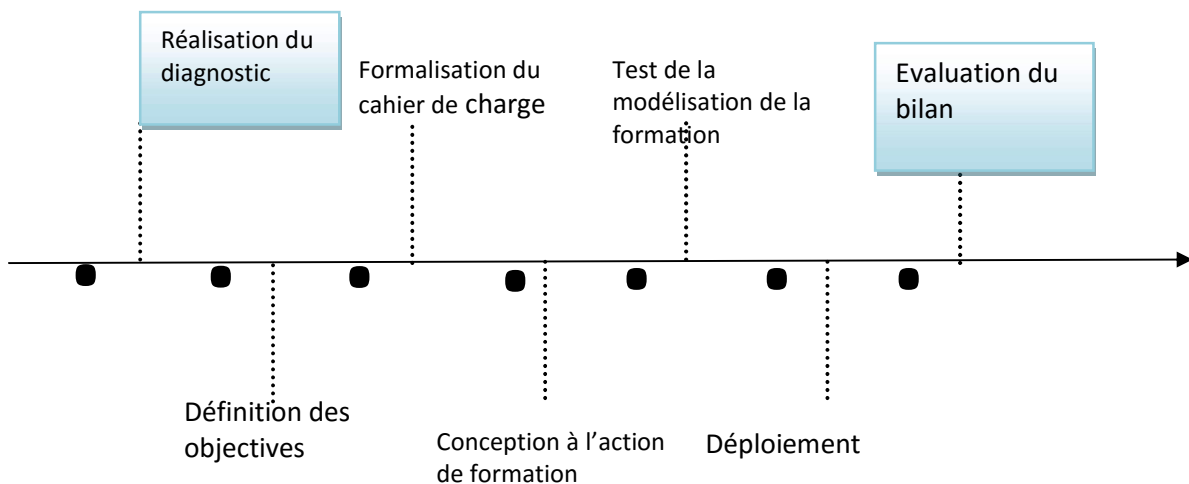
L'objectif de la formation ces de développement de capacités par l'apprenant. Mais le développement et la pérennité de ces capacités relèvent des caractéristiques individuelles des personnes et de la mise en situation dans un milieu professionnel favorable au développement des compétences dit « milieu apprenant ». La compétence a une dimension subjective dans la mesure où celle-ci n'est identifiable, manifeste, acquise ou transmise que par des personnes dans des situations (Michèle Lateurtre -Zinoun. 2012).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Blanchard et Thacker 1999 rapportent que la formation demeure un processus qui vise à développer les (connaissances, l'expérience et le comportement) des individus (M. Nabil Gharib 2015).

L'ingénierie de formation : Depuis la fin des années 1960, les spécialistes de formation ont appliqué la démarche d'ingénierie issue des grands travaux et du monde industriel, à l'élaboration de projets de formation. Ainsi est née l'ingénierie de formation. Elle permet d'élaborer un projet de formation pour un groupe de personnes de façon rigoureuse.

Figure 15 : Les étapes de l'ingénierie de formation :



Source : (Thierry Teboul, 2016)

2.1.4 L'apprentissage :

Plusieurs auteurs se sont penchés sur ce qualificatif, dans le but de lui donner une signification, ainsi et selon (G. Dosi et al 1990) l'apprentissage est « le processus par lequel la répétition et l'expérimentation fait que des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées ». Pour R. Nelson ; G, Winter (1982) l'apprentissage a pour rôle la mémorisation des routines. L'organisation est essentiellement un lieu d'apprentissage, de production et de transfert de connaissances.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Par ailleurs (Zarifian 1993) estime que les capacités d'apprentissage des membres de l'organisation constituent le fondement de la flexibilité de l'organisation (Fandi Naziha, 2012).

L'apprentissage organisationnel sera défini ici comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences.(Koenig, G. 2006). Comme on peut dire que « L'apprentissage est un processus d'acquisition de connaissances » (David Cayla., 2007).

L'apprentissage organisationnel est un processus qui permet au final de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif (quel qu'en soit le levier initial, individuel ou collectif). Les savoirs, savoir-être et savoir-faire vont être utilisables par l'ensemble des membres de l'organisation afin que celle-ci puisse réussir avec succès le passage à la normalisation (Nicolas Éline, 2004).

L'apprentissage organisationnel sera défini ici comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences. (Koenig Gérard, 2006.) On peut dire que c'est un cheminement professionnel qui mène l'apprenti du noviciat à l'expertise sous la responsabilité de son Maître d'Apprentissage (MA) qui l'encadre en entreprise Philippe Adair. (2004).

La littérature américaine permet de distinguer diverses configurations :

- La courbe d'expérience de (Wright 1936) qui analyse l'apprentissage par reproduction d'un acte productif « Learning by doing ».
- Les trois types d'apprentissage de (Argyris et Schon 1974), single loop learning, double loop learning et deutro-learning.
- L'apprentissage par intégration de l'expérience des autres (Rogers et Shoemaker, 1971; Kimberly, 1981; Midler, 1986).
- Par ailleurs synthétisant plusieurs disciplines (Villavicencio ; 2000), distingue plusieurs formes d'apprentissages.

L'apprentissage par la pratique (learning by doing) souligné par K.Arrow 1962. Cet apprentissage favorise l'acquisition des tâches procédurales, ce qui vise à

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

améliorer les performances et une augmentation de la productivité organisationnelle. Le second est l'apprentissage par l'utilisation (Learning by using) décrit par (Rosemberg 1982, Lundvall 1988) dont l'importance est d'utiliser les nouvelles technologies (NTIC) enfin L'apprentissage par l'interaction grâce aux interactions entre producteurs et utilisateurs des (TIC) c'est Learning by interacting (Fandi Naziha, 2012).

2.1.5 Le e-Learning :

L'utilisation de la technologie de réseau pour offrir une formation est la dernière tendance dans l'industrie de la formation et du développement et a été annoncée comme la «révolution e-learning».

Le concept de « compétence » s'est imposé au fil du temps comme un moteur essentiel de la création de valeur. La formation continue en est le levier traditionnel. Mais le e-learning, nouvelle modalité d'apprentissage, prometteur dans une économie de savoir, il permet un développement significatif des compétences en entreprise.

E-Learning désigne de façon globale l'usage des technologies pour l'apprentissage. Ce terme regroupe à la fois e-éducation, e-formation, e-training, apprentissage virtuel, utilisation des TIC (Marchand Louise, 2003)

La définition de l'e-Learning qui s'impose aux USA est celle donnée par Marc Rosenberg, dans son livre e-Learning :

- L'e-Learning est en réseau.
- Il est délivré via un ordinateur.
- Il intègre la plus large compréhension de l'acquisition de savoir-faire.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Tableau 8 : Comparaison de la formation traditionnelle et du e-learning.

Formation traditionnelle	e-learning
Organisation du temps	
Les modalités de formation sont fixées d'avances et s'imposent à tous, en dehors du temps de travail.	L'apprenant organise lui même sa formation pendant son temps de travail.
Organisation du parcours pédagogiques	
Modalités	
Activité ponctuelle, ayant lieu à un moment précis avec date de début et date de fin imposés.	Activité continue.
Contenu	
Le contenu est le même pour tous et doit satisfaire le plus grands nombre. Il est organisé en programmes de manière centralisée. Il tient compte des changements de l'environnement de l'entreprise qu'avec retard.	Le contenu tient compte des besoins individuels et des interactions entre participants et avec le tuteur. Le contenu change constamment par les apports des utilisateurs, les expériences, les nouvelles pratiques.
Sans connexion immédiate	Intégrée aux actives opérationnelles

Source (benmerzouga Ouahida 2011).

E-Learning et développement des Compétences :

En s'appuyant sur l'approche de Michel Ledru (directeur recherche et développement du groupe CEGOS. Spécialiste de la e-formation en Europe) que nous trouverons logique et bien définie sur deux natures de dispositif de développement des compétences :

Processus permanent :

- Le plan de formation comme moyen de maintenir et de développer les Compétences des salariés dans la durée.
- Les formations permanentes au poste de travail.
- Les partages de pratiques en communauté professionnelle.

Processus ponctuels se traduisant sous forme de projets :

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- Les actions de formation ponctuelles de type « projet » (accompagnement de grand changement).
- Les formations longues destinées au développement des compétences individuelles dans le cadre d'un plan individuel de formation.
- Le développement des compétences collectives : la communauté de pratique, une clé d'autre privilège pour une organisation apprenante (benmerzouga Ouahida 2011).

2.1.6 Les (NTIC) Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication :

Les TIC sont nés au cours des vingt-cinq dernières années de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle.

La géographie mondiale des TIC qui est caractérisée par une fracture numérique entre les pays industrialisés et les pays en développement, bien qu'elle ne soit qu'imparfaitement mesurée, s'accroît de manière brutale au moment où les TIC connaissent un développement exponentiel dans les pays les plus avancés.

Les (NTIC) peuvent contribuer au développement d'un pays en agissant sur son capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances, des expériences et du savoir-faire. Elles contribuent également à l'amélioration du niveau de formation et d'information aussi bien de la population, mais aussi de l'Etat qui aura une meilleure connaissance des problèmes, d'où une meilleure gestion à travers l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques efficaces. L'autre caractéristique des NTIC est qu'elles permettent de réaliser des taux de croissance économique élevés avec des investissements de départ moins élevés que d'autres types d'activité (Chambat, 1994). Enfin les NTIC s'impose comme nécessité, voire un outil

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

d'exploitation des connaissances-compétences dépassant le cadre strict de l'entreprise (Slaimi Ahmed. 2004).

2 .2 D'autre Moyen pour le développement des compétences :

2.2.1 La gestion des carrières :

La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. L'étude des carrières dans un contexte global s'inscrit dans la gestion internationale des ressources humaines (Cerdin J.-L. 2004), La gestion de carrière est un processus mutuel qui vise par la biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité, de mutation temporaire ou encore de la création de projet spéciaux, à préparer un employé en fonction des besoins de l'organisation , tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts (techno-compétences 2014).

Il existe de nombreux outils servants à la gestion des carrières :

L'entretien professionnel : Tous les 2 ans, l'entretien professionnel est un rendez-vous obligatoire entre le salarié et l'employeur. Il est destiné à envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer. L'entretien professionnel concerne tous les salariés :

- Quelle que soit la nature de leur contrat de travail.
- Quelle que soit leur durée de travail (temps plein ou temps partiel).
- Quelle que soit leur ancienneté.
- Quel que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité.

Les salariés sous contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, qui ont la qualité de salariés, ne sont pas exclus de ces dispositions, même s'ils bénéficient par ailleurs d'un accompagnement dans le cadre de leur formation en alternance.

Il vise à :

- Accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle : qualifications, changement de poste, promotion, etc.
- Identifier ses besoins de formation.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

2.2.2 Le bilan de compétence :

Le bilan de compétence selon Lévy-Leboyer, est une mise en application et l'intégration des approches du développement des carrières, la démarche est faite par l'individu lui-même, l'adulte apprend tout au long de la vie, la formation continue résulte aussi de l'expérience acquise au travail.

Reinold et Breillot (1993) font ressortir trois principes du bilan de compétences :

- Le principe de volontariat : il consiste à démontrer que le bilan de compétences est une démarche personnelle qui permet à son auteur de se situer professionnellement et de construire un projet.
- Le principe de globalité : qui souligne que le bilan s'inscrit dans une perspective globale qui tient en compte l'expérience passée et les projets d'avenir
- le principe de progressivité .

Le Bilan de compétences d'une durée de 24 heures réparties sur plusieurs mois permet :

- de faire le point sur ses compétences professionnelles et ses aptitudes.
- de définir ou de redéfinir sa trajectoire professionnelle.
- de construire un projet d'action ou de formation.
- de se renseigner sur les possibilités de VAE.
- de déboucher sur un plan d'action précis.

2.2.3 Le diagnostique d'employabilité :

Ce type d'évaluation est devenue indispensable dès lors que le contexte de travail en entreprise, à l'heure de la mondialisation de la concurrence.

Aujourd'hui, chaque cadre doit vérifier régulièrement sa valeur sur le marché (employabilité) afin de rester toujours au sommet de ses compétences et de progresser continuellement, pour ne jamais se retrouver écarté du travail. Il s'agit en fait, pour le cadre d'actualiser en permanence son curriculum vitae de compétences. Certaines entreprises proposent à leur cadre un diagnostique de leur

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

patrimoine professionnel et personnel à travers une batterie de tests suivie d'un entretien en profondeur permettant de reformuler un projet de développement de carrière.

Un questionnaire d'auto diagnostique d'employabilité peut aussi répondre à l'interrogation de l'employabilité. Il a donc pour but de prouver que la fonction « cadre » n'est pas une dépense mais un investissement rentable.

Cet outil est souvent couplé avec la méthode du 360° review appelée le bilan multi source (berkani mokhtaria amina , 2011).

2.2.4 Le PCG-360° :

Un autre instrument permettant d'amorcer un processus de développement des compétences est le PCG-360°. Il a été élaboré par Adrien Payette (1993) à partir de différents travaux de recherche et d'un outil provenant du Center for Creative Leadership.

Le PCG-360° permet d'obtenir un portrait des habiletés de gestion d'une façon circulaire car il sollicite l'implication de plusieurs collaborateurs organisationnels de la personne évaluée. En partant d'un questionnaire de 93 énoncés se référant à un profil de compétences comprenant 19 habiletés de gestion regroupées dans quatre catégories, personnelle, interpersonnelle, intellectuelle et « managerielle », le participant doit s'auto évaluer. Il doit également demander à quatre pairs, six collaborateurs ainsi qu'à son supérieur immédiat de remplir le même questionnaire. Par la suite, les résultats sont transmis sous forme de comparaison entre les résultats obtenus à l'autoévaluation et ceux recueillis auprès de l'entourage organisationnel. Le compte rendu produit à l'issue de ce type d'évaluation permet de dresser un bilan des forces et des faiblesses perçues par l'entourage et le candidat, d'examiner les concordances et les discordances et d'identifier les compétences sur lesquelles le candidat devrait concentrer ses efforts au cours de la prochaine année. Le rapport est généralement accompagné d'une entrevue de rétroaction⁹.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Lors d'un sondage effectué en 1997- 1998 auprès de 167 participants au PCG-360°, 75 % des répondants ont affirmé que la réflexion suscitée par l'instrument fut très enrichissante. Les répondants ont de surcroît mentionné l'utilité de l'instrument pour entamer des discussions avec l'employeur sur des sujets tels que le bilan de carrière, les objectifs professionnels, les moyens de formation, etc. Par ailleurs, 90 % des répondants ont spécifié qu'ils recommandaient cet outil à tous leurs collègues. La très grande majorité des répondants s'entendent enfin pour dire que les résultats du PCG-360° ont eu des conséquences positives sur leurs pratiques de gestion (Rinfret, 2004).

2.2.5 L'évaluation des potentiels :

L'évaluation des potentiels fait partie du quotidien de toute entreprise. Elle reste un moyen sûr et fiable d'optimiser les talents de chacun. Elle permet de gérer les compétences et d'anticiper les mouvements en ayant une vision claire et précise des équipes en place et de celles à venir.

L'évaluation vous permettra :

- De vérifier l'adéquation entre votre candidat et ses futures missions.
- D'identifier sa capacité à prendre ses responsabilités.
- De valider son aptitude à occuper le poste.
- De vous guider dans votre prise de décision.

La connaissance du comportement particulier de chacun est une clé essentielle pour gérer efficacement les talents, dans un souci d'orientation optimale, générant performance et efficacité.

RH Performances s'engage, dans toutes ses prestations, à :

- Assurer l'accueil dans ses locaux.
- Respecter les personnes.
- Garantir la confidentialité des informations transmises.
- Assurer la discrétion à chaque candidat Rh-performances.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

L'évaluation de potentiel comme outil de développement :

Les gestionnaires qui capitalisent sur leurs évaluations de potentiels se servent de ces rapports (d'évaluation de potentiel) :

- pour intégrer le candidat dans le poste.
- comme outils de développement professionnel dans les mois qui vont suivre l'embauche.
- pour s'y référer de temps à autre lorsque le rendement de l'employé n'est pas à la hauteur comme moyen pour se donner des pistes d'intervention à mettre en place auprès de l'employé.

Les bénéfices qu'ils retirent à utiliser les informations contenues dans les rapports d'évaluation de potentiel après l'embauche sont :

- Une meilleure compréhension de l'individu et des compétences à développer pour briller dans ses nouvelles fonctions.
- De mettre sur pied un plan de formation tenant compte des particularités de la personne.
- Une intégration plus facile et rapide dans le poste.
- De voir des opportunités de développement et de promotion à l'intérieur de l'organisation.
- Un supérieur hiérarchique davantage en mesure d'adapter son style de gestion en fonction des individus sous sa gouvernance.
- Une meilleure synergie d'équipe (Pascal Fontaine, 2016).

2.2.6 Entretien d'appréciation :

L'entretien d'appréciation est un outil pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que recherche l'entreprise. Il s'agit d'un entretien face-à-face entre le supérieur et les subordonnés qui a pour but de juger la performance actuelle de l'employé afin de l'ajuster au projet de l'organisation. L'entretien se déroule autour de trois pôles : analyse des résultats produits par rapport aux objectifs antérieurs et fixation de nouveaux objectifs ; ajustement de

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

l'emploi ; aide à l'orientation professionnelle. Contrairement au bilan de compétences qui est un outil pour l'employé, l'entretien d'appréciation est un outil de management centré sur l'organisation.

Par ailleurs, Dominique Clavier et Annie di Domizio dans leur ouvrage «Accompagner sur le chemin du travail » rapportent que le bilan est un processus relationnel entre soi et le monde encadré par la loi.

En effet, le bilan de compétences est une prestation régie par un ensemble de décrets, dispositions, accords professionnels. C'est en 1986 que les premiers Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (appelés CIBC) ont été mis en place par la Délégation à la Formation Professionnelle, et c'est en 1991, que la loi n° 91-1404, a institutionnalisé le bilan de compétences dans sa vocation générique qui est de « permettre aux travailleurs de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».

Ainsi donc, le bilan doit être réalisé par un organisme indépendant, extérieur à l'entreprise ; le salarié est seul destinataire des résultats détaillés et du document de synthèse ; les consultants chargés de réaliser et de détenir les bilans de compétences sont tenus au secret professionnel (Pascale Deschandol-Moreau, 2009).

Quant à l'objectif du bilan de compétence, il se traduit par une action de formation ayant pour objet de permettre aux travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation (DESS MRH 2003).

2.2.7 La gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

Selon Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003 pour une entreprise, la GPEC « est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)...La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle » (Anne Loubes ,2012).

Le principe de la GPEC est de mesurer les écarts qui existent entre la situation réelle et la situation souhaitée afin de définir des stratégies. Autrement dit, il s'agit de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé.

La GPEC va permettre à l'entreprise de faire de la gestion en étant mobile et flexible, donc en s'adaptant à l'environnement. En effet elle pourra s'organiser au mieux en fonction des besoins en emplois et en ressources de l'entreprise. C'est donc un avantage certain pour l'entreprise. Cependant, cet outil est très coûteux en temps, en argent et en énergie. On peut aussi se demander s'il est toujours évident d'anticiper les besoins futurs et donc les compétences qui en découlent. En effet, les incertitudes sur le marché sont telles qu'il est actuellement difficile de faire de bonnes prévisions (Piolle , J. M, 2001).

Selon (Anact, 2007), la GPEC peut être définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines. Plus précisément, Citeau (2000) considère que « *la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles)* ». Cette définition rejoint celle de Thierry et Sauret (1993) qui proposent, sur le

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

fondement du diagnostic stratégique de l'entreprise, une GPEC visant « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents* » dans le but de réduire, de façon anticipée, d'éventuels « *écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise* » (Baruel Bencherqui Dominique 2011).

2.2.8 (VAE) la validation des acquis des expériences :

Dès sa mise en place, la VAE interroge le monde de la formation, sa conception de l'apprentissage, de l'évaluation des connaissances, capacités, aptitudes, qualités, de leur certification par des titres ou diplômes. En effet, le principe de la VAE reconnaît l'existence et la valeur des acquis expérimentiels pour obtenir un diplôme. Le diplôme acquis étant le même, une analyse simpliste de la VAE laisserait penser que les acquis par l'expérience (capacités, connaissances, compétences...) seraient les mêmes que les acquis par la formation. Un diplôme certifiant les mêmes connaissances et capacités que la VAE, il représente un moyen de développer des compétences suffisantes pour entrer de plein pied dans le monde professionnel (Jean-François Métral, 2013).

Le processus de VAE consiste à identifier les compétences acquises par une personne à travers son expérience, à les évaluer au regard du référentiel de la certification visée et à les valider par l'attribution du diplôme ou d'une partie des unités constitutives de ce diplôme.

Jacques Aubret (2001) signale que lorsque nous parlons d'acquis, il s'agit de toute transformation des manières d'être, de connaître, d'agir et de se situer reconnue par la personne comme ayant une valeur significative pour son adaptation au monde, à la culture, à l'environnement, à autrui, à soi. Les acquis ont des effets durables sur les connaissances, les comportements et les actes de la personne. En fait, l'acquis est un savoir qui est retenu et qui peut être réinvesti. Les acquis favorisent la construction d'un potentiel pouvant être disponible et utilisable pour tout type de situation. (Guerel-Henda Sana, 2007).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Lenoir(2003) ajoute que la VAE modifie l'image que nous avons de nous-mêmes accompagnée d'une « revalorisation narcissique » ainsi que celle qu'autrui a de nous-mêmes. Selon le même auteur VAE, renforce les individus l'estime d'eux-mêmes. Leur foi en leur confiance augmente quand il s'agit de savoir-faire et de capacité d'apprendre.

En outre, la VAE est un moyen efficace de la mise au point de nos compétences, elle nous permet également de procéder à une auto évaluation de nous même, tout en prouvant que nous sommes capables de réussir. Il s'agit de confirmer nos compétences ou de les compléter.

Pour Hughes Lenoir, « la validation des acquis a été adoptée par ses utilisateurs comme un outil de confort face à la montée de la précarité et de l'insécurité salariale, elle agit selon le même auteur sur plusieurs aspects en :

- Modifiant la perception de l'individu sur son activité, ce qui le pousse d'avantage à comprendre l'intérêt de son travail, tout en mettant en évidence son utilité sociale.
- En s'imposant comme un outil de Gestion des ressources humaines (GRH) pour les entreprises.
- Elle constitue un outil efficace pour accompagner les politiques de professionnalisation du personnel.
- Elle offre une opportunité pour réfléchir à l'évolution d'un service ou d'une équipe.
- La démarche de VAE ouvre une réflexion et un dialogue sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et l'organisation du travail.
- Elle est un moyen de favoriser la détection, la valorisation et le développement des compétences acquises par l'expérience.
- La VAE donne une cartographie précise des compétences ce qui permet de positionner et d'évaluer les compétences individuelles et collectives par un tiers à partir d'une norme externe à l'entreprise.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- Elle s'inscrit dans le plan de formation de l'entreprise, bien que cela ne soit pas une obligation.
- Par le biais de la VAE, l'entreprise contrôle les dépenses de formation.
- Elle réduit les coûts et le temps d'absence d'un salarié de l'entreprise.
- L'évaluation des compétences acquises par l'expérience peut, aussi, donner des nouvelles orientations au plan de formation.
- La VAE permet de répondre au problème de l'évolution des techniques. Celle-ci fait apparaître de nouveaux métiers où, souvent, il n'y a aucun rapport avec la formation initiale.
- Elle est aussi, un moyen d'optimiser les parcours de formation pour des salariés dont le métier, faiblement qualifié, mais nécessitant des évolutions fortes.
- C'est une opportunité qui permet de valoriser des personnes peu qualifiées, dont le travail est sous-estimé, et ne correspondant pas à une qualification précise dans la convention collective. C'est une alternative pour la valorisation des emplois nécessitant une certification (Sana Guerfel-Henda ,2007).

3. Le développement des compétences recouvre quatre enjeux :

3.1 L'articulation entre formation et activité au travail :

La compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances théoriques et expérience professionnelle, réflexion et action.

3.2 La connaissance des processus existant :

Il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, échangent, consolident et transmettent leurs connaissances et leurs compétences. L'analyse des processus d'apprentissage et les conditions de leurs déroulements, constituent pour l'entreprise, le moyen d'identification des variables qui

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

structurent l'expérience professionnelle et donc la construction des compétences.

3.3 La formalisation et la capitalisation des savoirs et des compétences :

Afin de limiter le caractère informel des connaissances et des compétences, ce qui est inhérent à l'activité de travail elle-même, l'entreprise doit procéder au diagnostic des situations de travail afin de pouvoir repérer et capitaliser ces savoirs et ces compétences non formalisés.

3.4 L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence :

Le cadre structurel dans lequel s'inscrivent les situations de travail définit les possibilités, les limites et donc les conditions de mise en œuvre des processus d'apprentissage. Les conditions socio-organisationnelles qui contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences sont également un élément de réflexion. Aucune compétence individuelle n'a, généralement en effet, de valeur opérationnelle si elle n'est pas combinée avec certaines autres. Aucune compétence ne peut se développer utilement, sans impliquer ou au contraire entraîner, le développement de plusieurs autres. Ainsi, ce n'est pas l'addition des compétences de chacun qui est à la base des dynamiques d'innovation, mais plutôt leur combinaison judicieuse. Ainsi, le processus de construction des compétences est essentiellement déterminé par les processus d'apprentissage technique (la pratique), mais également par les processus d'apprentissage organisationnel (les conditions organisationnelles) et institutionnel (les normes de travail, les valeurs et la culture d'entreprise). En effet, Il ne suffit pas d'apprendre et d'accumuler des compétences, il faut mettre en interaction ces compétences avec l'ensemble de l'entreprise : d'où la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de partage et de mise en commun des compétences. L'apprentissage organisationnel permet le transfert des compétences individuelles en compétences collectives. Elle évoluent

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

collectivement avec les apprentissages et les capacités des agents à partager cet apprentissage les uns avec les autres.(Arabi Megherbi Khelloudja , 2004).

Les d'avantages découlant du développement de compétences :

Elles peuvent être comptées dans les points suivants :

- L'importance des compétences en tant que principale ressource productive est mise en évidence par l'émergence de nouvelles formes de travail basées sur le savoir, l'expérience et les compétences.
- Faire de la productivité de la main-d'œuvre non seulement liée à l'investissement physique et à la main-d'œuvre, mais de plus en plus dépendante des ressources immatérielles, qui est Transformer la connaissance et l'efficacité en ressources stratégiques pour la productivité.
- Dans un environnement très volatil, des changements rapides et beaucoup d'ambiguïté et d'incertitude, il est impératif que l'institution assure Persistance et succès Possession de la capacité à réagir rapidement (Réverbération) réactivité La pro activité, et pour ce faire, il faut d'abord et avant tout compter sur les compétences et les connaissances.
- Dans un contexte d'inflation de l'information sans précédent, les marathoniens ont besoin d'un haut niveau de compétences en analyse
- Traitement des données pour prendre des décisions correctes et correctes.
- Le développement de la capacité et la politique de gestion des connaissances permettent la création d'une nouvelle culture organisationnelle caractérisée par un désir d'apprentissage continu, de partage L'information, la connaissance, la coopération et la coordination sont réalisées automatiquement parmi les personnes appartenant à l'organisation ou appartenant à au moins le même groupe (Antoine, M.2006).

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

Conclusion :

Gérer les compétences des collaborateurs pour leur permettre un épanouissement professionnel est indispensable pour les entreprises, car cela leur permet d'améliorer la performance et de fidéliser les collaborateurs.

Cependant, développer les compétences des employés demande de mettre en place des méthodes justes et réfléchies pour que la valorisation des compétences soit pertinente. Mettre en place une bonne gestion de la formation est donc un facteur décisif de réussite dans les processus de développement des compétences des salariés.

Si le créateur d'entreprise apprend en marchant, tirant le meilleur de ses succès et de ses échecs, il a besoin de certains savoirs pour faciliter ses avancées.

Section 3 : l'impact des référentiels sur les fonctions de la GRH

1. Le but des référentiels :

Après une lecture de plusieurs documents nous avons donc pu observer qu'il existe différents types de référentiels qui, selon leurs objectifs ont un but différent. Parmi les différents buts énoncés, dans diverses publications, nous pouvons établir une liste d'exemples, non exhaustive, des objectifs poursuivis par ces référentiels en fonction de leurs buts.

1.1 Le référentiel un outil de management :

Recouvre les actions suivantes :

- Passer de l'individuel au collectif et développer une vision partagée de la formation.
- Outiller la réflexion globale des employées.
- fournir un cadre d'accueil des nouveaux enseignants et être un *guide line*.
- Aider à l'engagement en informant les candidats et en outillant les commissions de recrutement ; contribuer à construire une identité collective.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

1.2 Le référentiel un outil de communication :

Recouvre les actions suivantes :

- Trouver un langage commun entre les employées.
- Annoncer le contrat didactique. Informer les futures employées sur les finalités du programme ;
- Informer et contractualiser le partenariat avec les entreprises dans le cadre des stages notamment ;
- Permettre la comparaison des formations
- Promouvoir une image. (Nadine Postiaux, 2010)

1.3 Le référentiel un outil d'analyse et de gestion des emplois :

Recouvre les actions suivantes :

- Mettre au jour les éléments invariants de l'emploi, de situations et les variables les plus essentielles.
- Donner une photographie claire et complète des activités.
- Déterminer les degrés de maîtrise d'une activité.
- Procéder à l'analyse fine d'une tâche et à son découpage en ses unités constitutives.
- Analyser les différentes tâches et fonctions pour comprendre les compétences requises.
- Renouveler la description, voire la prescription du travail en définissant ses exigences Permettre la formalisation et la capitalisation d'expériences.

1.4 Le référentiel un outil de recrutement :

Recouvre les actions suivantes :

- Enrichir les critères de recrutement.
- Déterminer précisément un profil, pour une fonction ainsi que pour une personne.
- Le référentiel comme outil de dialogue et de concertation : Servir d'outils de dialogue, de concertation entre tous les acteurs.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- Avoir un cadre lors des échanges avec la hiérarchie.
- Servir de moyen supplémentaire de communication et de connaissance réciproque des membres de l'organisation.
- Développer la communication grâce à l'évaluation conjointe nécessaire pour actualiser les compétences.

1.5 Le référentiel un outil d'évaluation :

Recouvre les actions suivantes :

- Mesurer la contribution du salarié au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible.
- Créer des grilles d'évaluation des pratiques.
- Mesurer la progression des compétences.
- Evaluer le travail.
- Mesurer les niveaux dans les divers domaines de compétences.
- Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation
- Permettre le positionnement et l'évolution des salariés
- Faciliter l'évaluation des compétences

1.6 Le référentiel un outil au service des individus :

Recouvre les actions suivantes :

- Stimuler les motivations.
- Réfléchir sur ses pratiques, et ses savoirs
- Permettre à chacun de s'en imprégner, d'effectuer et de suivre les tâches, missions et objectifs assignés au plus près des exigences requises.
- Servir un projet de développement professionnel

1.7 Le référentiel un outil de développement de la formation :

Recouvre les actions suivantes :

- Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir
- Identifier ses besoins de formation

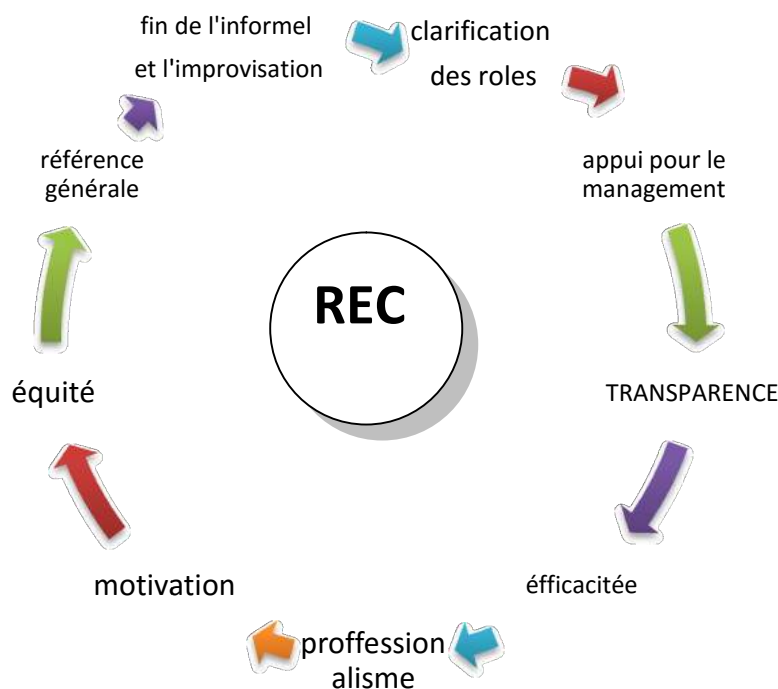
Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- Permettre l'analyse des besoins en formation et Déterminer les programmes et les plans d'action .
- Elaborer un cahier des charges pour une formation adaptée, dans un domaine de compétence donné, en concertation entre le chef de service et l'agent dont les compétences sont mesurées grâce au référentiel
- Fixer des paliers de progression objectifs et concrets.
- Mesurer des écarts et de les réduire par des actions appropriées
- Etayer la construction de situations évaluatives .
- Construire un parcours de progression au sein d'une activité.
- Inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

2. Les référentiels des administrations publiques :

Pour l'Administration publique, le REC constitue non seulement un cadre de référence et de cohérence de la GRH, mais aussi un outil d'aide à la décision efficace. Le schéma ci-dessous illustre les différentes finalités du REC.

Figure16 : Les référentiels des administrations publiques :



Source : Ministère de la culture. 2016.

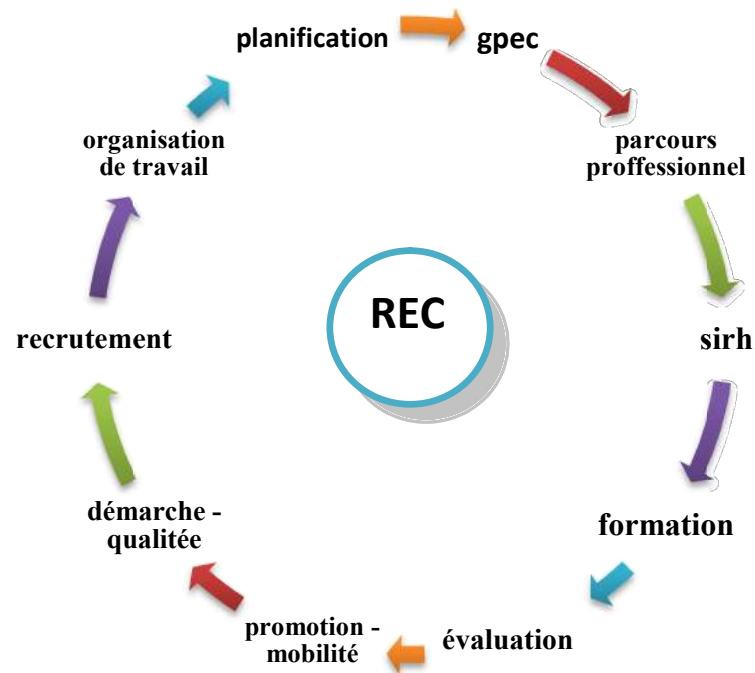
Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

3. L'utilisation du référentiel des administrations publiques :

Et il présente aussi une large gamme d'utilisations possibles dont notamment :

- Il offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle et d'envisager des parcours qualifiants.
- Il permet d'adopter un ensemble de définitions et d'appellations homogènes pour désigner les fonctions des opérateurs et intégrer cette information dans leur rémunération et leur historique de carrière.
- C'est un outil de pilotage dans une gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs.
- Il permet à la formation d'accompagner et de préparer l'évolution des emplois et sert d'appui et de référence à la rédaction des profils de poste lors des recrutements.
- Il autorise une évaluation et une autoévaluation dans la mesure où l'opérateur peut se situer par rapport aux activités attendues dans l'emploi et où les responsables peuvent mener une évaluation plus homogène.
- Enfin, c'est un outil de dialogue qui fait reconnaître les emplois et la diversité de leurs contenus. La construction d'un référentiel de compétences poursuit. (Françoise Cros et Claude Raisky, 2012) .
- le référentiel peut aider les formateurs à faire le bilan de leurs compétences acquises ou en passe de l'être et à identifier celles qu'ils doivent développer davantage. Dans ce cas, le référentiel intervient en tant qu'outil d'auto-évaluation des formateurs à des fins de professionnalisation. D'autre part
- le référentiel pourrait devenir un outil qui permet aux formateurs d'envisager leur parcours professionnel à plus long terme, de valoriser les acquis de leur expérience. Une telle démarche leur permettrait en outre de s'inscrire dans le courant actuel du « Life Long Learning ».

Figure 17 : l'utilisation du référentiel des administrations publiques :



Source : Ministère de la culture. 2016.

3.1 Usage des référentiels pour un agent :

- de mieux connaître les métiers
- d'identifier, à travers la description des principales activités et compétences, des proximités entre votre métier actuel et celui auquel vous aspirez.
- de formaliser vos activités et vos compétences dans le cadre de la rédaction d'un CV pour une recherche de poste, d'un examen professionnel comportant une épreuve de RAEP (reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle).

Le référentiel sera d'autant plus utile au manager qu'il formera un tout cohérent avec sa manière de comprendre le travail. Si, par exemple, le manager réduit le travail à la réalisation des tâches effectives de l'agent, un référentiel trop axé sur les compétences risque de « l'encombrer » (Stéphane Balas, 2012).

3.2 Usage des référentiels pour un cadre :

- de définir les profils des agents que vous souhaitez recruter.
- de faciliter la rédaction des fiches de poste.

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

- d'enrichir les évaluations de vos agents.
- de connaître les tendances d'évolution liées à chaque métier.

3.3 Usage des référentiels pour les personnes chargées des ressources humaines :

Ce référentiel est un outil préalable indispensable à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il permet en particulier :

- de réaliser une photographie des effectifs par métier et de mettre en œuvre un plan d'actions de gestion prévisionnelle des RH.
- d'anticiper les évolutions qualitatives des métiers et les départs à la retraite sur la base des métiers et d'analyser les écarts entre les compétences détenues par les agents et celles requises pour l'exercice des métiers.
- de conseiller les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel.
- d'activer les principaux leviers d'ajustement existants « recrutement, formation, tutorat, passerelles d'évolution entre les métiers ». (Louise Lafortune, 2008).

4. Les inconvénients des différents référentiels :

Les référentiels peuvent être utilisés à plus d'un titre dans une organisation, ils sont un élément important de la démarche d'ingénierie de la formation. De par leurs objectifs, nous avons pu constater que ces outils en tant qu'outils d'indentification des emplois et des compétences représentent de nombreux avantages. Cependant certains auteurs affirment ces avantages ou au contraire les nuances. Benjamin Cheminade (2008) insiste sur l'utilité du référentiel de compétences en présentant les risques de ne pas construire cet outil ce qui, pour lui, aura plusieurs répercussions. Ces répercussions sont, au sein de l'organisation d'abord l'augmentation du « turnover » des salariés considérés comme les plus compétents. Ne pas construire et utiliser ces outils représentent donc des risques. Mais il faut aussi noter que la création et le maniement des référentiels peut également engendrer des inconvénients. En effet si la création

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

et l'utilisation ne respectent pas certains principes, des risques et des inconvénients peuvent survenir. « Le premier écueil de la démarche est d'inventorier de trop nombreuses compétences ou d'effectuer une identification incomplète ou erronée ».

Pour cet auteur ce premier écueil correspond à la réalisation d'un référentiel inutilisable. Effectivement nous avons pu remarquer qu'un référentiel devait donner une vision claire des emplois et des compétences. Il doit être appropriable par tous les acteurs concernés par le référentiel, au risque d'être inutilisable, voire même mal utilisé.

Ce que nous confirme Thierry Ardouin (2006) : « Le référentiel est un outil et son élaboration par la référencialisation et comme tout outil ou méthode, ce qui pose question est plus l'utilisation de ceux-ci que leur existence en tant que telle. Il convient donc d'être dans la mise en œuvre de référentiels d'être vigilant dans leur élaboration et surtout dans leurs conditions d'utilisation ».

Selon Jacques Aubret, Patrick Calbert, Frédérique Pigeyre (2005) : « Le risque est de passer beaucoup de temps à analyser et à évaluer pour finalement disposer d'une information non directement exploitable, car ne comportant que des données d'ensemble qui ne permettent pas d'élaborer directement des solutions de formations ».

Nous pouvons donc dire qu'il existe des inconvénients quant à l'utilisation de ces référentiels. Deux inconvénients majeurs semblent se dégager de plusieurs publications au sujet de : leur utilisation et de leur contenu. A propos de leur utilisation, il s'agit de leur utilisation dans l'organisation et plus particulièrement au niveau de l'objectif d'évaluation. Il existe « un risque d'enfermement dans le cas d'une utilisation autoritaire ou d'une évaluation non négociée ».

Pour André Guittet (1998) « les référentiels reposent souvent sur des stéréotypes professionnels qui sont loin de correspondre à la réalité ». Nous

Le troisième chapitre : La mise en valeur des ressources humaines.

terminerons en ajoutant que les référentiels reposent sur « une approche mécaniste et illusoire » puisque effectivement il semble illusoire de figer les emplois et les compétences dans des documents lorsqu'on demande aux entreprises et aux salariés adaptation, flexibilité, innovation et compétitivité. « Les référentiels ne peuvent donc être que provisoire » et ils doivent faire l'objet d'une actualisation continue. Nous pouvons retenir que « Un référentiel assure une clarification essentielle de l'activité, il est utile pour le responsable comme pour l'agent car tous les deux sont au clair avec les compétences attendues » (Tatiana Poiret ; 2012).

Conclusion du troisième chapitre :

Nous pouvons donc voir que ces référentiels sont aujourd'hui des éléments incontournables de la gestion des ressources humaines. Pour Alain Labruffe (2003) ils doivent faciliter les procédures liées à la gestion des ressources humaines tel que l'embauche, l'accueil, la formation, la reconversion, etc. En effet, ils servent de « repère pour un groupe social susceptible par la suite de prendre des décisions et de faire des choix ». Nous pouvons par conséquent observer que ces référentiels jouent un rôle important dans la description des emplois ; ce sont alors des outils objectifs d'identification des compétences qui permettent une analyse fine et objective de compétences requises pour un emploi donné. De plus, ces référentiels entrent en compte dans l'évaluation des compétences des salariés et dans le développement d'une démarche d'ingénierie de la formation. En effet, une fois l'individu évalué, un écart entre les compétences requises et acquises est formulé. Une fois cette évaluation réalisée, les besoins identifiés, l'individu et sa hiérarchie doivent se concerter et convenir d'une solution pour réduire cet écart, comme par exemple le développement d'une action de formation. Dans ce cas les besoins identifiés deviennent des besoins de formation.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Introduction du quatrième chapitre :

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, et aussi présenté dans les chapitres précédents les différents aspects théoriques liés aux référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humaines.

Nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique. Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données. Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présentons la démarche méthodologique. nous exposons le modèle conceptuel où toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche seront décrites, ce modèle que nous avons privilégié s'attache à explorer l'impact des référentiels sur les fonctions de la gestion des ressources humaines et l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise. Nous présentons aussi l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, la dernière partie présentera le traitement statistique nécessaire à la réalisation de l'étude.

Et puisque notre étude nécessite un cas pratique, le groupe Algérie Télécom a été notre choix, parce que d'un côté c'est le seul groupe Algérien public qui est dominant au marché des télécommunications en Algérie et d'un autre côté il est parmi les grandes entreprises qui établissent les référentiels.

A cet effet, le présent chapitre est réparti en deux sections :

Section 01 : méthodologie de recherche.

Section 02 : analyses et discussions des résultats

Section 01 : Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

Le cadre méthodologique de ce travail vise à déterminer les différents procédés employés pour la vérification des hypothèses du modèle avancé précédemment. Pour se faire, une étude empirique a été réalisée auprès d'un échantillon d'une entreprise publique. Rappelons que notre principale question de recherche est la suivante : L'élaboration et l'utilisation des référentiels des emplois et des compétences constituent-ils un outil de valorisation et de développement des RH dans l'entreprise Algérienne ? A partir de cette question, nous avons reconstruit notre cadre conceptuel afin de présenter l'ensemble des variables indépendantes (facteurs de contingence) qui peuvent avoir un impact sur la fonction ressources humaines et la performance de l'entreprise.

La présente section est initiée par ses deux aspects qui sont, en premier lieu le positionnement épistémologique et le paradigme suivi pour mener à bien cette recherche et en deuxième lieu la méthodologie de recherche que nous avons adaptée et finir par la construction de l'instrument de mesure.

1. Positionnement épistémologique et construction du modèle d'analyse :

Dans cette partie nous allons exposer le positionnement épistémologique de notre recherche par rapport aux différents paradigmes scientifiques existant, et le paradigme qu'on a choisi parmi les trois types : le positivisme, interprétativisme et le constructivisme, afin de garantir la valeur de notre démarche scientifique. Ensuite nous expliquerons comment nous avons procédé pour vérifier les hypothèses de recherche en identifiant ses dernières dans un modèle valide qui sera testé empiriquement, il s'agit donc de la construction du modèle d'analyse.

1.1 Le positionnement épistémologique de la recherche :

L'épistémologie est étymologiquement, la théorie de la science. Bien que la forme anglaise du vocable ait existé avant que le français ne l'assimile, c'est

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

pourtant avec le sens différent et plus large de « théorie de la connaissance » qu'il est généralement utilisé par les Anglo-Saxons. Le mot français lui-même renvoie à deux styles de théorie de la science : l'un, plus proche de la philosophie d'obédience américaine ou britannique, met l'accent sur les processus les plus généraux de la connaissance, sur leur logique, leur fondement. L'autre, assez caractéristique des épistémologues français, et même continentaux depuis la fin du XIX^e siècle, privilégie volontiers l'étude spécifique des sciences, voire du développement historique concret de leurs problèmes ». (« Épistémologie », Encyclopédie Universalise, 1995. Cité par Bertacchini, 2009). Il s'agit donc d'un terme philosophique dont la discussion sur sa nature sera trop longue. L'épistémologie comme une théorie de la connaissance et que dans les investigations épistémologiques, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritable devrait se conformer. C'est essentiellement l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinée à déterminer leur origine logique (non psychologique), leur valeur et leur portée objective (Lalande, 1991). Afin de justifier notre recherche nous sommes appelé à faire ce travail épistémique. Pour commencer, notre problématique est justifier, elle essaie de fusionner deux termes majeurs et qui ont suscité beaucoup d'intentions de la part des spécialistes : Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humaines.

Nous avons abordé dans la première partie (théorie) grâce à la revue de littérature la relation entre l'impact des référentiels sur la fonction ressources humaines. Au même temps nous avons souligné la rareté des études portées sur l'application des référentiels dans un contexte Algérien, d'où la pertinence de notre recherche.

Pour aboutir à un travail épistémique, nous sommes appelés à suivre un paradigme épistémologique approprié. Le terme de paradigme, mis en avant par Thomas Samuel Kuhn, en 1962 dans « La structure des révolutions scientifiques», est maintenant couramment employé pour désigner une manière

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

de voir ou une méthode à suivre. Un paradigme, détermine la légitimité des problèmes et aussi des solutions proposées. Girod Séville et Perret (1999) identifient trois paradigmes épistémologiques types en gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Nous allons se limiter d'un bref rappel des caractéristiques de ces trois paradigmes et de signaler les nouvelles tendances épistémologiques.

Dans les sciences de gestion, on trouve trois paradigmes épistémologiques qui s'opposent, entre lesquels il faut choisir : le positivisme, le constructivisme ou l'interprétativisme. Les trois paradigmes sont généralement présentés avec des tableaux de différences concernant l'ontologie, les méthodologies, les critères de validité, etc. En générale, dans le positivisme on teste des hypothèses (est-ce que telle variable est cause ou non de tel phénomène ?...) et on étudie les enchaînements causes/conséquences courts. Cette approche est favorable aux tests probabilistes dès lors que la taille de l'échantillon et sa constitution assurent sa représentativité, au contraire, dans les deux autres paradigmes, on se pose la question du comment et du pourquoi. En recherchant les motivations comme le fait l'approche interprétativiste, et de son côté, l'approche constructiviste recherche les finalités des actions menées par les acteurs dans l'organisation.

Dans le cas de notre recherche, le paradigme choisi s'apparente au positivisme classique, mais il se démarque par une philosophie analytique et un intérêt porté à la logique et aux faits. Il consiste à prédire et expliquer des faits pour donner une vision logique de la réalité. Les hypothèses de causalité permettent de décrire et d'expliquer la cause de ses conséquences. Notre approche du terrain s'insère parfaitement dans le paradigme positiviste logique.

Notre rôle consiste uniquement à sonder les perceptions de notre population cible de l'introduction les référentiels dans leur travail et de l'évolution de la fonction des ressources humaines sans aucune intervention directe de notre part.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Le but est de mesurer et de tester empiriquement le modèle d'analyse théorique liant notre variable explicative qui est les référentiels des emplois et des compétences et celles à expliquer relative au l'évolution de la fonction ressources humaines, afin d'en identifier les relations de "cause à effet". Uniquement les relations de causalité les plus significatives devraient être retenues, alors que les autres devraient être éliminées.

1.2 La construction du modèle d'analyse :

La revue de littérature nous a permis d'identifier d'une part les référentiels des emplois et des compétences que nous les avons retenus comme variables explicatives (indépendantes), et d'autre part la fonction ressources humaines qui fera l'objet de la variable à expliquer (dépendante). Pour mieux cerner notre objet de recherche nous avons relié ces variables dans un modèle d'analyse qui illustre bien notre problématique générale qui est la suivante *Est-ce que l'élaboration et l'utilisation des référentiels des emplois et des compétences constituent-ils un outil de valorisation et de développement des RH dans l'entreprise algérienne ?*

Et notre hypothèse générale part du fait que les référentiels des emplois et des compétences influencent positivement l'évolution la fonction ressources humaines.

1.2.1 Variables indépendantes :

Nous avons les fonctions RH pour une analyse d'une entreprise algérienne, plus précisément, les entreprises activant au sein de la wilaya de Mascara, Saida et Mostaganem. Pour cause d'asymétries informationnelles et de limitation du temps du travail de recherche, nous nous sommes consacré à un seul secteur d'activité qui est «Algérie Télécom ». À la lumière des différentes lectures sur le sujet et sous le conseil de plusieurs experts.

Le référentiel des emplois et des compétences représente une variable indépendante de notre étude.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

1.2.2 Variables dépendantes :

Les fonctions des ressources humaines représentent une variable dépendante. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons six critères pour mesurer l'impact des référentiels dans l'organisation. Il s'agit de :

- **Le recrutement** : le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.
- **La formation** : selon quelques auteurs, la formation ou le perfectionnement contribue à l'accroissement du rendement des employés et de la performance
- **L'évaluation** : c'est une variable qui se présente comme une évaluation des comportements observables. f- la communication : elle permet de connaître l'implication des employés dans leur travail et leur flexibilité au sein de l'entreprise à travers des consultations régulières.
- **L'organisation** : Le terme d'organisation du travail désigne un ensemble de paradigmes au sein d'une entreprise, et qui permet d'atteindre les objectifs établis.
- **La communication** : La communication est un processus d'échange d'informations entre deux ou plusieurs personnes ... La communication d'entreprise comme son nom l'indique a pour but de faciliter les échanges entre les salariés et dirigeants d'une entreprise.
- **Le Développement de compétence** : accéder à de nouvelles compétences est une priorité stratégique et les choix organisationnels

1.2.3 Les hypothèses de recherche :

Notre hypothèse générale part du fait que les référentiels des emplois et des compétences influencent la fonction ressources humaines. Cette hypothèse est opérationnalisée à travers des sous-hypothèses principales.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

1-2-3-1 Première hypothèse principale :

Plusieurs études ont traité les liens entre les référentiels et le développement de la fonction ressources humaines, on a bien détaillé ses liens entre les deux variables dans la partie théorique, nous avons formulé notre première hypothèse relative au référentiels et le développement des emplois comme suite :

H1: Les référentiels des emplois et de compétences ont un impact positif sur le développement de la fonction RH.

1-2-3-4 Deuxième hypothèse principale :

Cette hypothèse porte sur les référentiels et son influence sur le développement des compétences. En effet plusieurs études ont étudié le développement des compétences attribuées au référentiel. Notre deuxième hypothèse est formulée comme suit:

H2: Les référentiels des emplois et de compétences contribuent au développement des compétences.

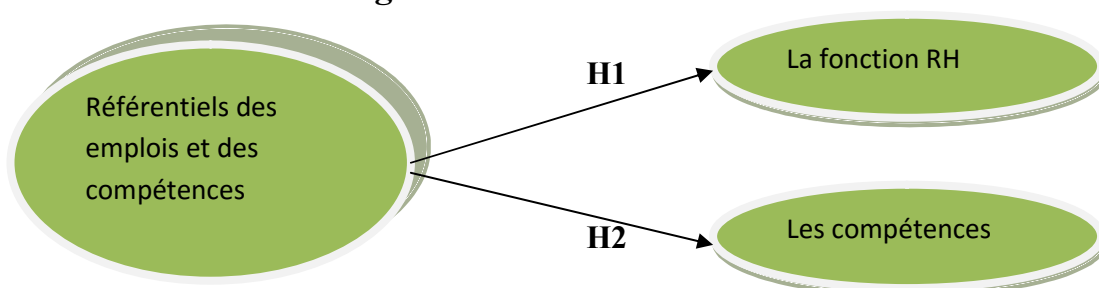
Ces deux suppositions sont en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver.

1-3 Méthodologie de recherche et la construction de l'instrument de mesure :

1-3-1 Modèle conceptuel (schéma) de l'étude:

Le modèle d'analyse se compose de concepts et d'hypothèses qui s'articulent entre eux pour former un cadre cohérent (R. Quivy et L. Campenhoudt). Ce modèle de recherche relie nos deux hypothèses et nos variables explicatives. La Figure 1 illustre ce modèle.

Figure 18: Le modèle de recherche



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

1.3.2 Le choix du questionnaire :

Les méthodes de recherche qualitative les plus utilisées sont : l'interview, l'observation et le questionnaire. Dans ce travail de recherche, nous avons choisi l'enquête par questionnaires qui nous paraît la plus appropriée à notre question de recherche. C'est un mode de recueil des données le plus utilisé dans le domaine de la gestion. Un questionnaire est un outil qui « permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers des questions dites fermées » (Baumard et al, 2003).

1.3.3 Difficultés de l'enquête :

Dans l'ensemble, les réponses ont été acceptables, nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre enquête: quelques employés ont refusé de prendre le questionnaire sous prétexte qu'ils n'ont aucun intérêt à donner leurs avis et que notre travail ne va rien changer à la réalité de l'entreprise ni de résoudre leurs problèmes du quotidien, certains n'ont pas répondu à toutes nos questions, d'autres ont pris les questionnaires, mais n'ont pas voulu répondre, ce qui pourrait se traduire par leur caractère réservé de faire mauvaise face ils n'étaient peut être pas sensibles à notre travail de recherche en plus nous avons distribué 250 questionnaires , on n'en a obtenu que 171, sous l'engagement de garder l'anonymat des répondants , mais cela n'empêche pas que les données recueillies ont été suffisantes pour étayer notre travail de recherche.

1.3.4 Logiciels spécialisés :

Nous avons utilisé le logiciel (SPHINX) Sphinx est un logiciel d'enquête et d'analyse des données. Il permet de nous assister dans chacune des quatre grandes étapes de réalisation d'une enquête (hors phase de collecte) :

- La réalisation du questionnaire ;
- La saisie des réponses ;

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- Les traitements quantitatifs des données et l'analyse des données qualitatives ;
- La rédaction du rapport d'étude.

Dans notre cas, ça permet de mesurer les liens de causalité entre les variables explicatives relatives aux référentiels, et les variables à expliquer. A l'aide du logiciel SPSS.

1.3.5 Le choix du terrain d'investigation :

Notre recherche, vise à étudier l'impact des référentiels des emplois et des compétences sur la fonction ressources humaines dans les entreprises algériennes. Il s'agit donc, de choisir des entreprises qui adoptent ces référentiels afin d'en tester leurs impacts sur le développement des ressources humaines. On a choisissiez une grande entreprise algérienne (Algérie Telecom) dont on sait qu'elle possède les référentiels grâce à ses revues et notifications publiées au leurs sites web. Ainsi, notre population recouvre juste les employés de l'entreprise qui utilisent cet outil.

1.3.5.1 Présentation du groupe Algérie Telecom :

La présente partie vas atteindre l'objectif de présenter le groupe Algérie Télécom avec ses différentes filiales, divisions, départements et directions. Ainsi que la division de comptabilité et finance et bien sure la direction des ressources humaines le lieu de notre stage.

- **Historique et définition d'Algérie Telecom :**

Algérie Télécom est une entreprise publique économique (EPE) sous le statut juridique d'une société par actions (SPA), au capital social de 50.000 000.000.00 DA opérant dans le marché des télécommunications.

Sa naissance a été consacrée par la loi «200/03 joumada el Oulla 1421/5 août 2000 » fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, après une restructuration du secteur des postes et télécommunications algérien, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications pour relever le défi de l'ouverture du marché de télécommunications annoncée

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

dans les réformes engagées par le pays, son siège social est sis à la route nationale N°5 cinq maisons El Harrach Alger.

Cette réforme a eu comme résultat :

Le ministère des PTT (Poste, Télégraphes et Téléphones) qui devient le ministère des technologies d'information et de communication.

La création de l'autorité de la régulation de la poste et des télécommunications (ARPT) chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence.

La création de deux opérateurs Algérie poste et Algérie Télécom en tant qu'entreprise autonome.

Le groupe Algérie Telecom est dirigé par un président élu d'un conseil d'administration et d'une assemblée générale où sont représentés les actionnaires (Monsieur le ministre des MPTIC).

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaissent une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels. Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages. Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

1.3.5.3 Activités d'Algérie Télécom :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de l'information (voix, messages écrits, données numériques, informations audiovisuelles).
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs : Rentabilité ; Efficacité ; Qualité de service.

1.3.5.4 Organisation d'Algérie Télécom :

- **Organigramme du groupe Algérie Télécom :**

Algérie Telecom est organisée en divisions, directions centrales et régionales, à cette structure s'ajoutent deux filiales :

- ✓ Mobile (Mobilise).
- ✓ Télécommunications Spatiales (RevSat).

- **Les fondamentaux d'Algérie Télécom :**

- ✓ **Son Slogan :** «Le Bon Choix »
- ✓ **Sa vision:** être le premier opérateur incontournable dans le domaine des prestations de service de télécommunications en Algérie tout en ayant le souci de préserver et développer sa dimension internationale, et participer à la promotion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie.
- ✓ **Sa mission:** Algérie Télécom, dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication, se fixe les principaux axes dans le but :

D'accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.

D'améliorer la qualité de services offerts, la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.

De développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Ce met impliqué dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

Mettre en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

1.3.5.4 Les responsabilités d'Algérie Télécom:

- **Les actionnaires** : nous devons mériter leur soutien en valorisant leur patrimoine.
- **Les clients** : nous devons anticiper leurs besoins en leur fournissant des produits et des services de qualité afin de gagner et conserver leur confiance.
- **Le personnel** : nous devons satisfaire ses attentes en organisant les conditions de l'épanouissement de tout.

1-3-6 La construction de l'instrument de mesure :

La construction de l'instrument de mesure est une étape très importante dans une recherche, parce que la qualité de celui-ci conditionne la validité scientifique des connaissances produites. Le questionnaire multi-échelles est l'outil de collecte des données quantitatives à mobiliser dans le cadre de l'étude de terrain.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
----------------------	--------------	--------	----------	----------------------

1.3.6.1 L'échantillonnage :

Tout un travail d'échantillonnage nécessite d'abord une détermination précise de la population concernée par l'étude. Dans notre recherche, on essaye de savoir l'impact des référentiels sur la fonction ressources humaine dans l'entreprise algérienne. Nous sommes donc, censés de se focaliser sur la population des cadres qui utilisent ce référentiel dans les différents types de secteurs d'activité pour plus de fiabilité de l'étude. Après la détermination de la population cible, il faut poser une deuxième question aussi importante que la première : combien de répondant à notre questionnaire ? Au final, nous avons pu accéder à l'entreprise Algérie Télécom situées entre Mascara ; Mostaganem et Saida et interroger 171 employés.

Répartition du nombre de participants à l'étude selon l'entreprise investiguée.

Nom de l'entreprise	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de répondant
Algérie Telecom	250	171

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Nous sommes allés rencontrer les employés pour expliquer l'objectif de la recherche. Rencontrer les employés pour leur administrer le questionnaire de main à main, nous a permis de les rassurer quant à l'aspect confidentiel et anonyme des questionnaires, de vérifier s'ils ont compris les différentes questions qui mesurent nos différentes variables et de réduire le nombre des données manquantes.

Conclusion :

Dans cette section, nous avons mis en avant notre orientation épistémologique et notre positionnement méthodologique, deux choses qui sont indispensables pour tout travail de recherche scientifique. Dans notre cas, le paradigme choisi s'apparente au positivisme classique. C'est l'approche quantitative qui consiste à élaborer des hypothèses et de les soumettre à l'épreuve des faits. Alors, on a eu recours à plusieurs outils statistiques obtenus à l'aide du logiciel SPHINX pour procéder à l'analyse descriptive et à celle des hypothèses qu'on va le montrer dans la section suivante.

Section 2 : analyses et discussion des résultats

Cette section est réservée aux analyses des résultats. Dans ce qui suit une analyse des données sociodémographiques et firmo-graphiques sera effectuée, ensuite une analyse descriptive des variables explicatives et des variables à expliquer va être réalisé.

Le Tableau indique que l'identification associée au sex ratio de notre échantillon qui concerne au total 171 personnes dit que 56,1% des enquêtés sont de sexe masculin contre 43,3% pour le sexe féminin, néanmoins 0.6% ne l'ont pas précis. Et pour la stratification des âges observée pour les personnes concernées par l'enquête laisse apparaître que pour la majorité des enquêtés (44 ,4%) l'âge se situe entre 31 et 40ans suivis par ceux ayant entre 41 et 50ans qui représentent 33,3%. La tranche d'âge « 21-30 » se limite à 16,4%, quant au

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

nombre de personnes dont l'âge est compris entre 51 et 60 ans, il ne dépasse pas 4,7%.

1. L'analyse des données sociodémographiques et filmographiques :

Tableau 9 : Tableau d'identification.

Sex	quel est votre sexe?	Non répons	0.6%	100%
		Homme	56.1%	
		Femme	43.3%	
Age	quel est votre âge?	Non réponse	1.2%	100%
		moins de 20 ans	0.0%	
		21-30	16.4%	
		31-40	44.4%	
		41-50	33.3%	
		51-60	4.7%	
		plus de 60 ans	0.0%	
Niveaux D'instruction	Niveaux d'instruction	Non réponse	0.6%	100%
		Primaire	0.0%	
		Moyen	11.7%	
		Secondaire	26.3%	
		universitaire	61.4%	
niveaux hiérarchique	niveaux hiérarchique	Non réponse	1.8%	100%
		Exécution	22.8%	
		Maitrise	21.6%	
		cadre moyen	40.9%	
		cadre supérieur	12.9%	
années de services	nombre d'années de services	Non réponse	2.3%	100%
		de 1-5 ans	11.1%	
		5-10	26.9%	
		11-15	21.6%	
		16-20	8.8%	
		21-25	12.9%	
		26-30	13.5%	
		plus de 30 ans	2.9%	

Source : les Données d'étude sur le terrain

Alors qui' Il ressort de notre enquête que le globalement plus de 87% des employés ont un niveau d'instruction dépassant le pallier secondaire dont 61,4%

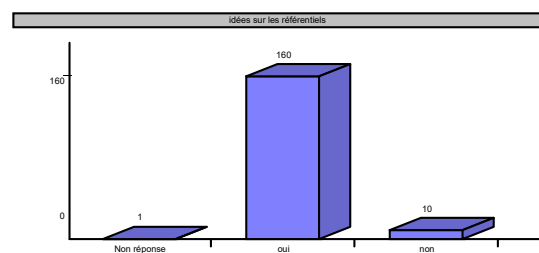
Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

sont de rang universitaire, le nombre de travailleurs ayant un niveau d'instruction moyen reste relativement faible, soit 11,7%. Par contre les fonctions attribuées à l'ensemble du personnel de l'entreprise se distinguent par des niveaux hiérarchiques dont la structure révélée par notre enquête indique que l'encadrement moyen représenté par 40,9% des travailleurs demeure prédominant. Le nombre d'agents d'exécution est légèrement supérieur à celui enregistré pour les agents de maîtrise, avec des taux respectifs de 22,8 et 21,6, quant aux cadres supérieurs, leur effectif ne dépasse pas 13% des personnes enquêtés. Enfin pour l'ancienneté des employés soumis à notre enquête figure dans le tableau ci-dessus, il s'avère que ceux ayant entre 5 et 10ans de service au sein de l'entreprise sont plus représentés avec 26,9%, ils sont suivis par les travailleurs, dont la durée d'exercice est comprise entre 11 et 15ans avec 21,6%. Tandis que les enquêtés ayant plus 30 ans de service au niveau de l'entreprise, ils ne représentent que 2,9%.

Le tableau suivant représente les résultats de la question filtre pour savoir si les répondants en une idée sur les référentiels ou non.

Tableau 10 : idées sur les référentiels **Graphique 1** : idées sur les référentiels

idées sur les référentiels	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	0,6%
oui	160	93,6%
non	10	5,8%
TOTAL OBS.	171	100%



Source : les Données d'étude sur le terrain

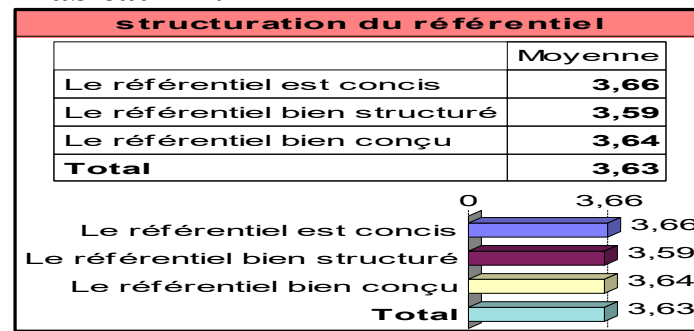
Il ressort du tableau 10 ci-dessus que la majorité des personnes enquêtées, soit 93,6% semblent avoir une idée sur la notion de référentiel contre seulement 5,8% qui déclarent ignorer ce concept.

2. Analyses des statistiques descriptives des variables explicatives et les variables à expliquer :

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- La variable de La structuration du référentiel :

Tableau 11 : La structuration du référentiel.



Source : les données d'étude sur le terrain

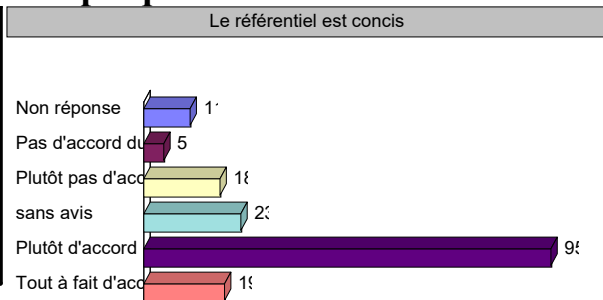
•Le référentiel de notre entreprise est très concis pour être utilisé facilement :

Tableau 12 : le référentiel est concis.

Le référentiel est concis	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	11	6,4%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	18	10,5%
sans avis	23	13,5%
Plutôt d'accord	95	55,6%
Tout à fait d'accord	19	11,1%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,66 Ecart-type = 0,94

Graphique 2 : le référentiel est concis.



Source : les données d'étude sur le terrain

L'appréciation donnée par les travailleurs sur la concision du référentiel au sein de l'entreprise laisse apparaître une distinction entre ceux qui déclarent être en accord avec le fait qu'il soit concis et ceux qui prétendent le contraire. Néanmoins, il existe des nuances dans les deux cas, dans la mesure où 55,6% des personnes enquêtées déclarent être «plutôt d'accord» contre seulement 11,1% affirmant être «entièrement d'accord».

Les réponses défavorables quant à la concision du référentiel sont également nuancées et relativement modérées, sachant que seulement 2,9% des employés prétendent qu'il n'est du tout concis pour être utilisé facilement. Ceux ayant répondu par «plutôt pas d'accord» représentent 10,5% des enquêtés, ce taux demeure légèrement inférieur à celui de 13,5% observé pour le cas des personnes sans avis.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

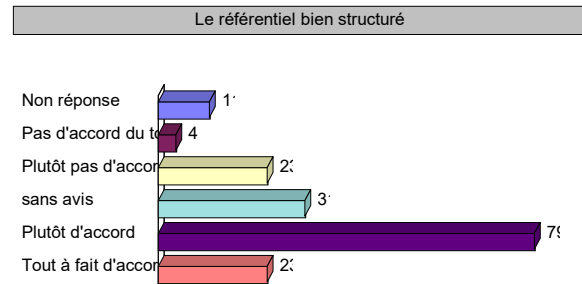
•Le référentiel de notre entreprise est structuré :

Tableau 13 : le référentiel est structuré. **Graphique 3** : le référentiel est structuré.

Le référentiel bien structuré	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	11	6,4%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	23	13,5%
sans avis	31	18,1%
Plutôt d'accord	79	46,2%
Tout à fait d'accord	23	13,5%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,59 Ecart-type = 0,99

Source : les Données d'étude sur le terrain



Au tableau 13 il ressort des déclarations des enquêtés que 59,7% estiment que le référentiel est bien structuré dont 46,2% sont «plutôt d'accord» avec sa bonne structure contre seulement 13,5% qui affirment être «tout à fait d'accord». Ceux ayant un avis contraire représentent 15,5% dont 2,3% entièrement défavorables et 13,5% «plutôt pas d'accord» le pourcentage d'enquêtés n'ayant donné aucun avis à ce sujet s'élève à 18,1% tandis que ceux qui se sont abstenus représentent 6,4%.

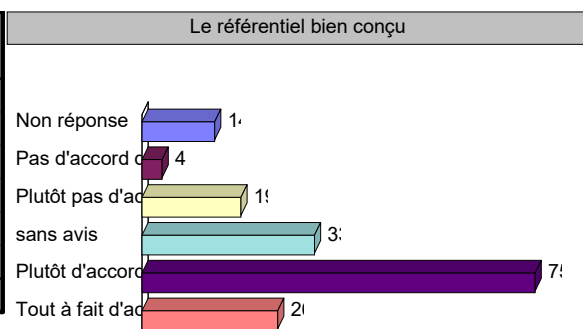
•Le référentiel de notre entreprise est bien conçu :

Tableau 14 : le référentiel est conçu **Graphique 4**: le référentiel est conçu.

Le référentiel bien conçu	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	19	11,1%
sans avis	33	19,3%
Plutôt d'accord	75	43,9%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,64 Ecart-type = 0,98

Source : les Données d'étude sur le terrain



Au tableau 14 La conception du référentiel appréciée par les employés lors de notre enquête semble être jugée de façon positive, dans la mesure 59,1% des personnes questionnées estiment que le référentiel de leur entreprise est bien conçu, avec des degrés de conviction différents, puisque 15,2% sont tout à fait d'accord contre 43,9% qui déclarent être plutôt d'accord; les travailleurs ayant jugé le référentiel moins bien conçu représentent 13,5% dont 11,1 % «plutôt pas

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

d'accord » et seulement 2,3% « pas du tout d'accord », le pourcentage d'employés qui n'ont émis aucun avis s'élève à 19,3%.

- **La variable de L'évaluation et de développement des compétences :**

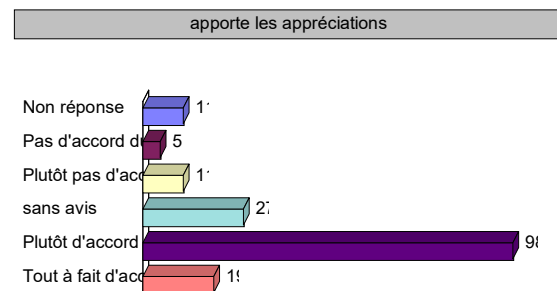
• **Le référentiel est un repère me permettant d'apporter les appréciations convenables :**

Tableau 16 : le référentiel apporte les appréciations.

apporte les appréciations	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	11	6,4%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	27	15,8%
Plutôt d'accord	98	57,3%
Tout à fait d'accord	19	11,1%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,72 Ecart-type = 0,88

Graphique 5: le référentiel apporte les appréciations.



Source : les Données d'étude sur le terrain

Sachant que toute appréciation nécessite un repère sur lequel doit reposer tout jugement en vue d'évaluer une activité rentrant dans la gestion de l'entreprise, il est primordial de mesurer la conviction des ressources humaines intervenant au sein de l'organisation. Ainsi et selon les résultats de notre enquête, le référentiel qui fait l'objet de notre étude constitue un repère permettant d'apporter une appréciation convenable pour 68,4% des personnes enquêtées dont la majorité sont plutôt d'accord, soit 57,3% contre 11,1% affichant un avis plus convainquant se traduisant par un accord entier sur la question.

Toujours selon les déclarations des enquêtés, 9,3% des employés trouvent que le référentiel ne peut pas être considéré comme étant un repère contribuant à une appréciation convenable au sein de leur entreprise.

Notons tout de même que 15,8% des réponses se rapportent à des employés n'ayant aucun avis sur la question, tandis que 6,4% des travailleurs.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

• **Le référentiel met en valeur les fonctions :**

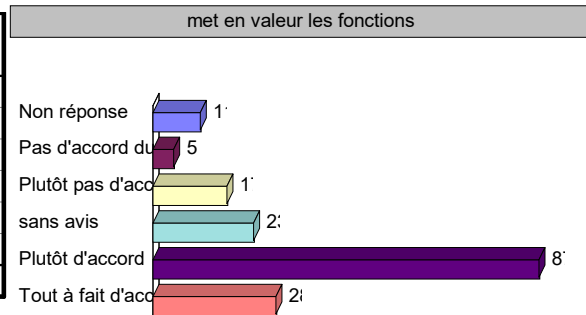
Tableau 17 : le référentiel met en valeur les fonctions.

met en valeur les fonctions	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	11	6,4%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord sans avis	17	9,9%
Plutôt d'accord	23	13,5%
Tout à fait d'accord	87	50,9%
Tout à fait d'accord	28	16,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,73 Ecart-type = 0,98

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 6: le référentiel met en valeur les fonctions.



La mise en valeur des fonctions dans l'entreprise est une action qui contribue efficacement à sa rentabilité dans la mesure où elle permet une exploitation rationnelle et efficace des ressources humaines. A cet effet et à travers notre enquête, nous avons essayé de connaître l'avis des employés sur le l'impact du référentiel sur ce paramètre. Il en ressort que 67.3% des personnes enquêtées admettent qu'effectivement le référentiel permet la mise en valeur des fonctions, parmi eux on distingue celles qui sont entièrement d'accord elles représentent 16,4% et celles plus nombreuses (50,9%) qui le sont partiellement. Le nombre d'employés qui estiment que le référentiel ne met en valeur les fonctions est relativement faible, soit 2,9% des enquêtés, tandis que 9,9% déclarent ne pas être plutôt d'accord. Les réponses relatives aux «sans avis » s'élèvent à 13.

• **Le référentiel est utilisé comme outil d'évaluation et de développement de compétences :**

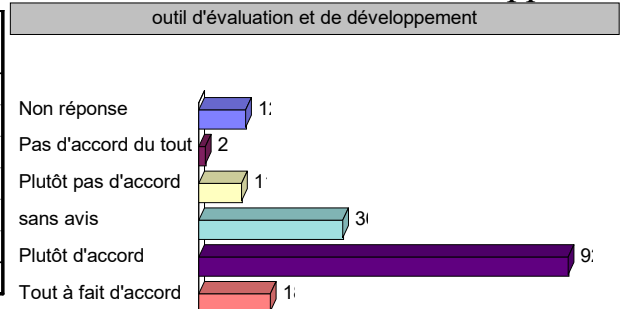
Tableau 18: le référentiel outil d'évaluation et de développement

outil d'évaluation et de développement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord sans avis	11	6,4%
Plutôt d'accord	36	21,1%
Tout à fait d'accord	92	53,8%
Tout à fait d'accord	18	10,5%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,71 Ecart-type = 0,81

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 7: le référentiel outil d'évaluation et de développement



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Dans la tableau 18 la question de savoir si le référentiel constitue un outil d'évaluation et de développement des compétences, 64.3% des travailleurs supposent que c'est le cas de le dire, mais avec réponses plus ou moins nuancées, sachant 58.8% des employés sont totalement d'accord contre 10.5% qui tout en étant d'accord, sont moins convaincus que les premiers.

Les travailleurs ayant répondu à la même question par la négation représentent 7.6% dont 6,4 sont en désaccord avec idée, le nombre de réponses «sans avis» et relativement élevé puisque qu'il s'élève à plus de 21% de notre échantillon.

•Le référentiel met en valeur la qualification de chaque travailleur .:

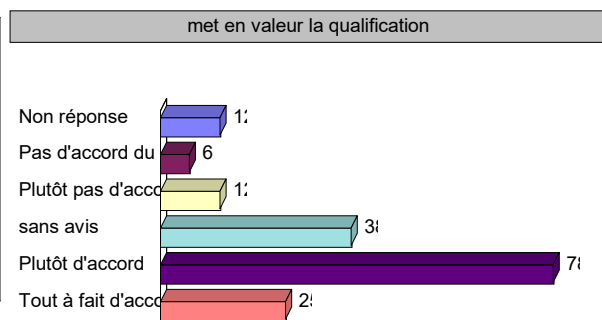
Tableau 19: le référentiel met en valeur la qualification

met en valeur la qualification	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	38	22,2%
Plutôt d'accord	78	45,6%
Tout à fait d'accord	25	14,6%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,65 Ecart-type = 0,96

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 8: le référentiel met en valeur la qualification



La qualification étant l'un des atouts les plus importants dans une organisation il est nécessaire de la prendre en considération dans le fonctionnement de l'entreprise, ainsi il va de soi que l'application d'un référentiel approprié se répercute sur le mode de gestion qui doit se traduire par une meilleure efficacité à tous les niveaux. Partant de là, on a procédé à une série de questions, pour mettre en évidence l'utilisation du référentiel et à sa contribution dans la mise en valeur de la qualification du travailleur. Il en découle par le biais de l'enquête Que 60,2% des employés plaident pour l'effet positif du référentiel sur la mise en valeur de la qualification des travailleurs, ceux qui prétendent être absolument d'accord sont relativement moins nombreux (14,6%) par rapport aux travailleurs qui sont « plutôt d'accord » et dont le taux s'élève à 45,6%.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- **Le référentiel met en exergue les compétences requises pour chaque emploi :**

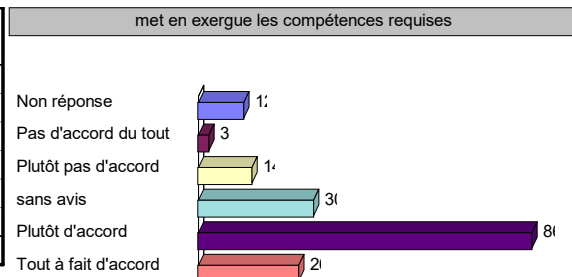
Tableau 20: le référentiel met en exergue les compétences requises

met en exergue les compétences requises	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	3	1,8%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	30	17,5%
Plutôt d'accord	86	50,3%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,74 Ecart-type = 0,90

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 9: le référentiel met en exergue les compétences requises



Le fonctionnement adéquat de l'entreprise repose en grande partie sur les compétences et leur mise en évidence au sein du personnel, il s'agit donc de savoir si un référentiel approprié à notre entreprise permet l'émergence de ces compétences. Selon notre enquête, 65,5% des travailleurs estiment que c'est le cas dont 15,2% déclarent être tout à fait d'accord. Ceux ayant un avis contraire représentent 10% dont 1,8% «pas d'accord du tout» notons que 17,5% des enquêtés n'ont émis aucun avis.

- **Le référentiel me permet d'identifier l'écart entre compétences acquises et compétences requises :**

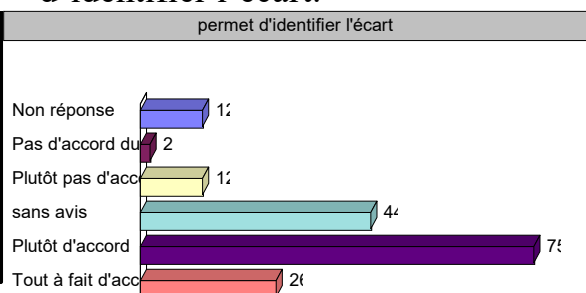
Tableau 21 : le référentiel permet d'identifier l'écart.

permet d'identifier l'écart	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	44	25,7%
Plutôt d'accord	75	43,9%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,70 Ecart-type = 0,88

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique10 : le référentiel permet d'identifier l'écart.



Les réponses données par les enquêtes se rapportant à l'écart entre la compétence acquise et celle requise permis par l'utilisation du référentiel sont indiquées dans le tableau ci-dessus, il s'avère que 69,1% des employés estiment que cet outil permet d'identifier cet écart contre 8,2% déclarent le contraire.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

•Le référentiel permet de mesurer la progression des compétences :

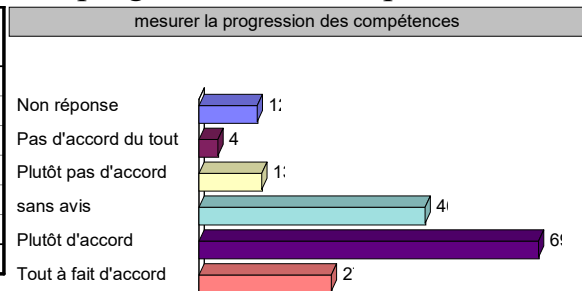
Tableau 22 : le référentiel mesure la progression des compétences.

mesurer la progression des compétences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	46	26,9%
Plutôt d'accord	69	40,4%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,64 Ecart-type = 0,94

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 11 : le référentiel mesure la progression des compétences.



L'entreprise doit s'adapter aux nouvelles technologies pour se maintenir, il est donc nécessaire de procéder au bon choix de l'outil qui permet de mesurer cette évolution en vue de préconiser les compétences qui s'imposent.

Pour savoir si le référentiel permet-il d'apprécier ces compétences progressives nous avons exploité les résultats de notre enquête, il s'avère que seulement 3,5% des réponses indiquent un désaccord absolu, suivi par « plutôt pas d'accord » avec 7,6%. Contre 39,8% des employés qui plaident pour « plutôt d'accord », ceux dont la réponse stipule à un accord totale représentent 12,3%, alors que 29,2% des enquêtés n'émettent aucun avis.

•Le référentiel évalue le travail :

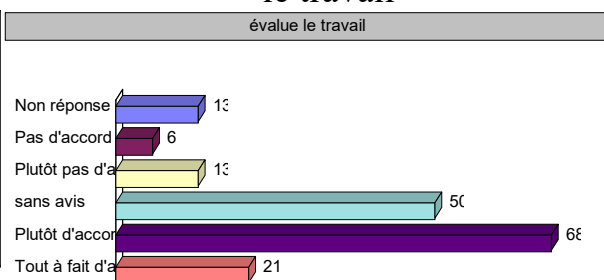
Tableau 23: le référentiel évalue le travail

évalue le travail	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	50	29,2%
Plutôt d'accord	68	39,8%
Tout à fait d'accord	21	12,3%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,54 Ecart-type = 0,96

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique12: le référentiel évalue le travail



Il apparait au terme de nos investigations que 52,1% des personnes enquêtées trouvent que le référentiel permet l'évaluation du travail. Toutefois les réponses en faveur d'un accord total se limitent à 12,3% contre 39,8% pour un accord relatif. Le nombre d'employés répondant par la négation absolue représentent 3,5%, tandis que le pourcentage des « sans avis » s'élève à 29,2%

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- Le référentiel évalue objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans notre entreprise :

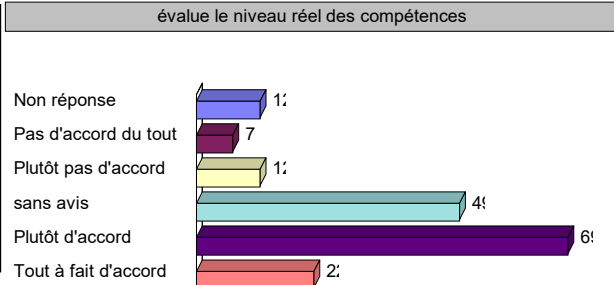
Tableau 24 : le référentiel évalue le niveau réel des compétences.

évalue le niveau réel des compétences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	49	28,7%
Plutôt d'accord	69	40,4%
Tout à fait d'accord	22	12,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,55 Ecart-type = 0,97

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 13: le référentiel évalue le niveau réel des compétences.



S'agissant de l'impact du référentiel sur des compétences individuelles, les résultats de notre enquête font apparaître un taux relativement élevée (40,4%) attribué aux enquêtés optant pour « plutôt d'accord » contrairement à ceux n'étant pas d'accord du tout qui représentent seulement 4%, mais toujours est-il que le nombre de « sans avis » demeure relativement élevé, soit 28,7%.

- Le référentiel me permet de développer mes compétences par le biais du travail collectif :

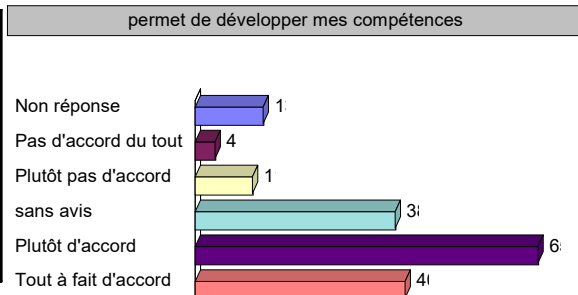
Tableau 25: le référentiel permet de développer mes compétences

permet de développer mes compétences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	38	22,2%
Plutôt d'accord	65	38,0%
Tout à fait d'accord	40	23,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,80 Ecart-type = 0,98

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 14: le référentiel permet de développer mes compétences



Les compétences collectives étant nécessairement liées aux compétences individuelles, les réponses sont du même ordre de grandeur pour les employés ayant un accord relatif, soit 38% pour ce cas-ci, toutefois, 23,4 % des personnes concernées par l'enquête semble être tout à fait d'accord sur le fait que le référentiel permet de développer les compétences par le biais du travail collectif

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

contre seulement 2,3% qui déclarent le contraire. Le nombre personnes n'ayant aucun avis reste toutefois élevé, soit 22,2% de notre échantillon.

•Le référentiel oriente l'employé dans sa gestion par les compétences :

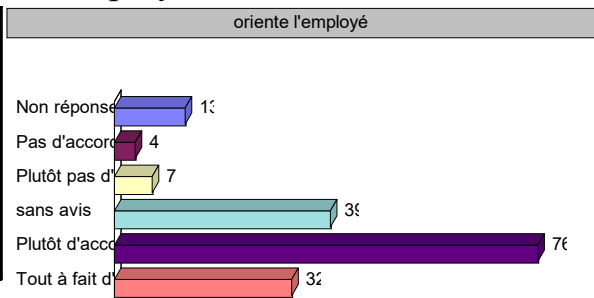
Tableau 26: le référentiel oriente l'employé

oriente l'employé	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	7	4,1%
sans avis	39	22,8%
Plutôt d'accord	76	44,4%
Tout à fait d'accord	32	18,7%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,79 Ecart-type = 0,90

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 15: le référentiel oriente l'employé



Le mode de gestion approprié de l'entreprise en relation avec les compétences apprécié lors de notre enquête laisse apparaître qu'en effet, le référentiel oriente l'employé dans sa gestion par les compétences, sachant que 63,1% le prétendent, avec cependant des convictions plus ou moins relatives allant de l'accord entier pour 18,7% à l'accord septique pour 44,4% des travailleurs concernés par l'enquête. Ceux qui déclarent le contraire ne dépassent pas 6,4%, dont 2,3 % « pas d'accord du tout » notons que 22,8% des enquêtés ne donnent aucun avis.

•Le référentiel permet d'identifier la maîtrise des compétences au sein d'une équipe, d'un service ou d'une unité :

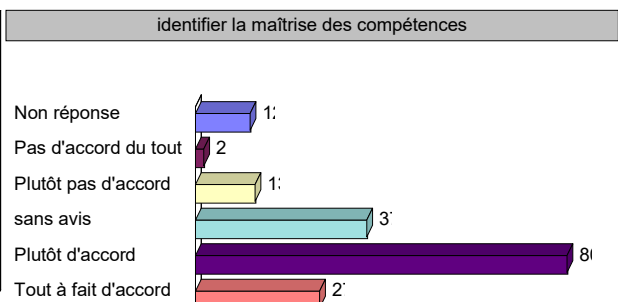
Tableau 27 : le référentiel oriente l'employé

identifier la maîtrise des compétences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	37	21,6%
Plutôt d'accord	80	46,8%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,74 Ecart-type = 0,88

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 16 : le référentiel oriente l'employé



S'agissant toujours du référentiel et de ses répercussions sur les compétences au niveau de groupes de travail plus moins élargies, à savoir l'équipe; le service ou l'unité, il s'avère par le biais de l'enquête que la prédominance des réponses est

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

en faveur des employés qui estiment, qu'effectivement le référentiel contribuent à l'identification de la maîtrise des compétences aux différentes échelles de regroupement des travailleurs. Toutefois 46,8% des employés précisent qu'il s'agit plutôt d'un effet relatif tandis que 15,8% plaident pour répercussions plus poussée, la également les réponses se rapportant aux « sans avis » sont relativement nombreuses, elles dépassent 21% des enquêtes, quant aux travailleurs qui déclarent être en désaccord total avec ce point précis, ils ne représentent que 1,2% de l'échantillon.

•Le référentiel aide à rendre l'évaluation individuelle plus objective :

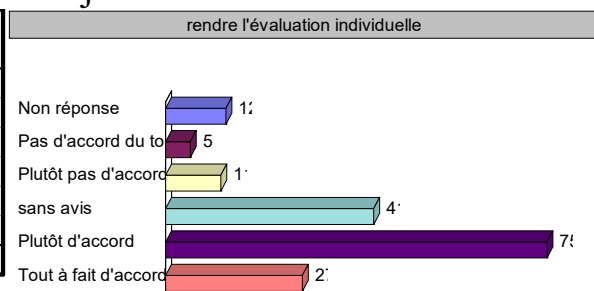
Tableau 28: le référentiel rend l'évaluation individuelle plus objective

rendre l'évaluation individuelle	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	41	24,0%
Plutôt d'accord	75	43,9%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,68 Ecart-type = 0,94

Source : les données d'étude sur le terrain.

Graphique 17 : le référentiel rend l'évaluation individuelle plus objective



L'évaluation est considérée comme un outil permettant de jauger le processus de fonctionnement d'une organisation en vue de pallier aux insuffisances constatées, néanmoins elle reste tributaire de la manière dont elle a été effectuée. Dans ce contexte nous avons soumis la question à un ensemble de travailleurs rattachés à une entreprise de communication, à savoir « Algérie Télécom » tout en lui associant l'application du référentiel.

Les avis récoltés sont partagés, ainsi 43,9% des employés considèrent que le référentiel pourrait aider à rendre l'évaluation individuelle plus objective sans pour autant être convaincu totalement. Par contre 15,8% affirment être absolument d'accord avec cette idée. Les enquêtés plus au moins en désaccord avec cette même idée représentent 6,4% tandis que ceux étant en désaccord total ne dépassent pas 2,9%, quant aux sans avis leur taux s'est élevé à 24%.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

•Le référentiel renforce l'équité dans l'évaluation :

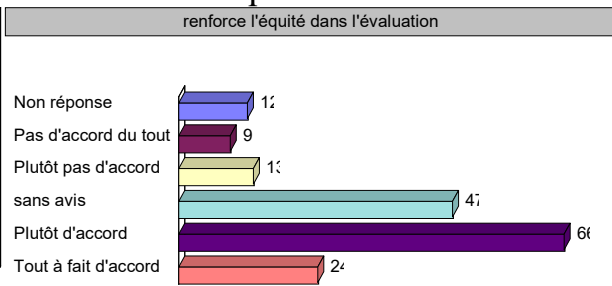
Tableau 29: le référentiel renforce l'équité dans l'évaluation

renforce l'équité dans l'évaluation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	9	5,3%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	47	27,5%
Plutôt d'accord	66	38,6%
Tout à fait d'accord	24	14,0%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,52 Ecart-type = 1,03

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 18: le référentiel renforce l'équité dans l'évaluation



Une évaluation équitable permet de refléter les compétences à leurs justes valeurs, pour ce faire il a été demandé par le biais d'un questionnaire soumis à un certain nombre de travailleurs de donner leur avis sur le rôle du référentiel sur l'équité de cette évaluation. Il en ressort que 14% des employés estiment que le référentiel renforce l'équité dans l'évaluation contre 5% qui prétendent le contraire. Ceux qui ont opté pour « plutôt d'accord » sont nettement plus nombreux avec un taux de 38,6%, néanmoins le pourcentage de personnes qui rejettent entièrement cette idée ne dépasse pas 5,3%, là également les « sans avis » restent nombreux, soit 27,5%.

•Le référentiel donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés :

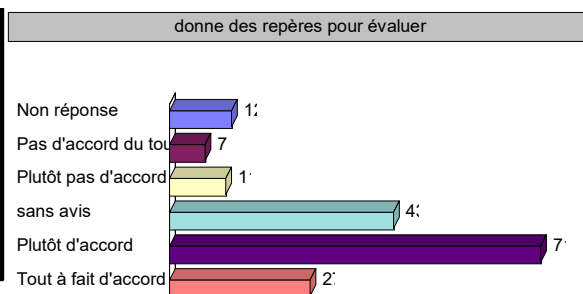
Tableau 30: le référentiel donne des repères objectifs pour évaluer

donne des repères pour évaluer	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	43	25,1%
Plutôt d'accord	71	41,5%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,63 Ecart-type = 0,99

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 19: le référentiel donne des repères objectifs pour évaluer



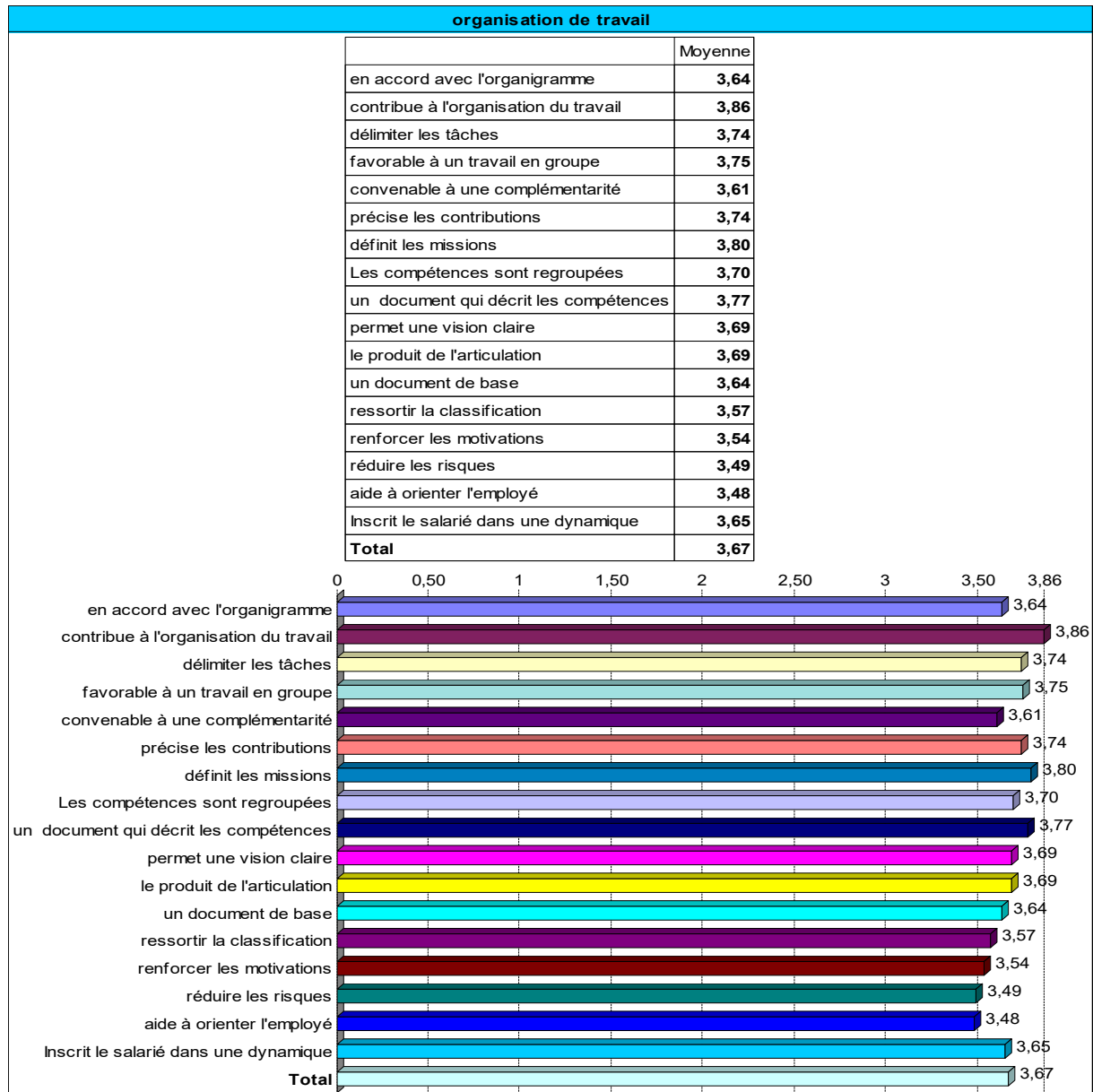
Il apparait dans le tableau ci-dessus que 67,3% des personnes concernées par l'enquête estiment que le référentiel pourrait être à l'origine de repères objectifs servant à évaluer la capacité d'adaptation des salariés , mais seulement 15,8% de

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

ces derniers affichent leur conviction totale contre 41,5% qui font des déclarations nuancée. Les travailleurs qui ne voient aucun effet du référentiel sur la capacité d'adaptation des salariés représentent 4,1% de notre échantillon, alors que ceux n'ayant aucun avis atteignent 25,1%.

- **La variable organisation de travail :**

Tableau 31 : Organisation de travail :



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

•Le référentiel est en accord avec l'organigramme de notre entreprise :

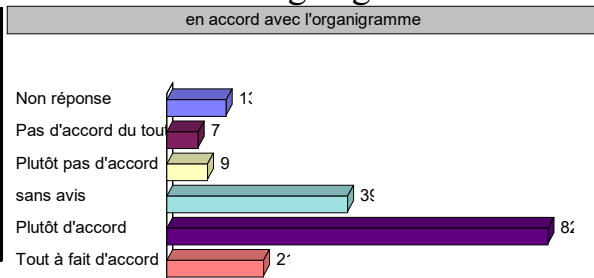
Tableau 32: le référentiel est en accord avec l'organigramme

en accord avec l'organigramme	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	9	5,3%
sans avis	39	22,8%
Plutôt d'accord	82	48,0%
Tout à fait d'accord	21	12,3%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,64 Ecart-type = 0,94

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 20: le référentiel est en accord avec l'organigramme



À la question de savoir si le référentiel est en accord avec l'organigramme de l'entreprise les réponses favorables prédominent, soit 60,3% contre 9,4% défavorables, avec cependant 22,8% des employés « sans avis ».

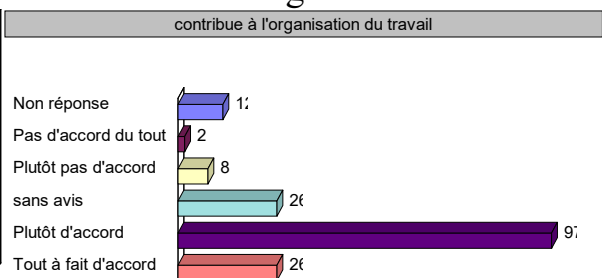
•Le référentiel contribue à l'organisation du travail :

Tableau 33 : le référentiel contribue à l'organisation du travail.

contribue à l'organisation du travail	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	8	4,7%
sans avis	26	15,2%
Plutôt d'accord	97	56,7%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,86 Ecart-type = 0,79

Graphique 21 : le référentiel contribue à l'organisation du travail.



Il apparait au terme de notre enquête que 15,2% des employés sont en accord total avec le fait que le référentiel contribue à l'organisation du travail, alors que 56,7% le sont avec moins d'enthousiasme. Ceux n'étant pas d'accord représentent 1,2%.

Le référentiel permet de délimiter les tâches de chaque employé :

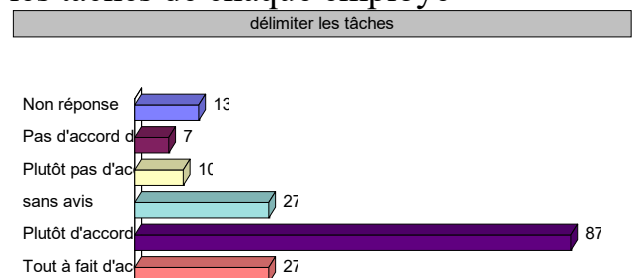
Tableau 34: le référentiel délimite les tâches de chaque employé

délimiter les tâches	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	27	15,8%
Plutôt d'accord	87	50,9%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,74 Ecart-type = 0,97

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 22: le référentiel délimite les tâches de chaque employé



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Pour savoir si le référentiel constitue un outil permettant de délimiter les tâches de chaque employé nous avons soumis la question au groupe de travailleurs concernés par l'enquête, il en ressort que pour 66,7% employés, il pourrait permettre cette délimitation mais à des degrés différents avec une prédominance des réponses évoquant une faible persuasion.

Mais toujours est-il que les réponses entièrement défavorables restent limitées, elles ne dépassent pas 4,1%.

•Le référentiel est favorable à un travail en groupe dans notre entreprise :

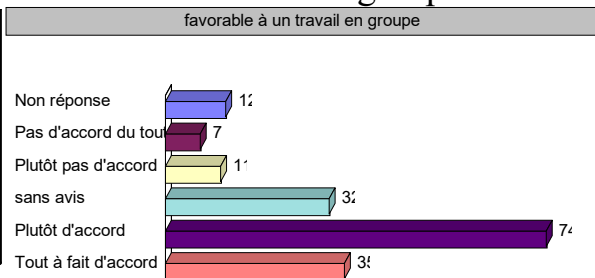
Tableau 35: le référentiel favorise le travail en groupe

favorable à un travail en groupe	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	32	18,7%
Plutôt d'accord	74	43,3%
Tout à fait d'accord	35	20,5%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,75 Ecart-type = 1,02

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 23: le référentiel favorise le travail en groupe



S'agissant de l'impact du référentiel sur le travail en groupe au sein de l'entreprise, les avis demeurent en faveur de répercussions favorable, étant donné que 63,8% le déclarent dont 20,5% avec une conviction totale contrairement aux avis plus ou moins défavorables qui ne dépassent pas 10,5% dans notre échantillon.

•Le référentiel est convenable à une complémentarité entre les postes de travail :

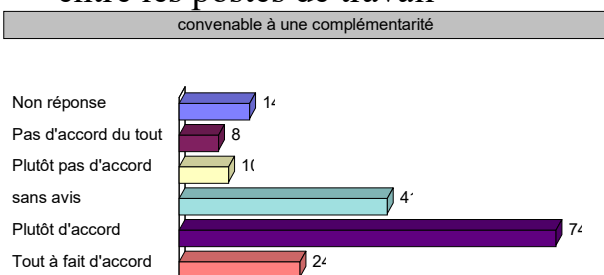
Tableau 36: le référentiel est convenable à une complémentarité entre les postes de travail

convenable à une complémentarité	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	8	4,7%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	41	24,0%
Plutôt d'accord	74	43,3%
Tout à fait d'accord	24	14,0%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,61 Ecart-type = 0,99

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 24: le référentiel est convenable à une complémentarité entre les postes de travail



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Les résultats de notre enquête relative à la convenance du référentiel sur la complémentarité entre les postes de travail indiquent que majoritairement les employés plaident pour le rôle positif que peut jouer le référentiel dans ce sens, dans la mesure 57,3% le déclarent contre 10,3% qui prétendent le contraire. Le nombre des « sans avis » reste néanmoins important.

•Le référentiel précise les contributions de chaque employé :

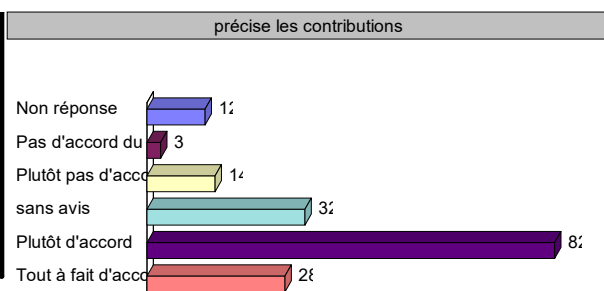
Tableau 37: le référentiel précise les contributions de chaque employé

précise les contributions	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	3	1,8%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	32	18,7%
Plutôt d'accord	82	48,0%
Tout à fait d'accord	28	16,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,74 Ecart-type = 0,92

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique25: le référentiel précise les contributions de chaque employé



La rentabilité de l'entreprise étant liée en grande partie à la contribution individuelle des employés, il apparaît dès lors nécessaire de préconiser l'application du référentiel et voir dans quelle mesure il peut déterminer avec précision les contributions de chaque employé. Il en découle au terme de notre enquête que c'est possible pour 64,4% des enquêtés .

•Le référentiel définit les missions et le contenu de chaque emploi :

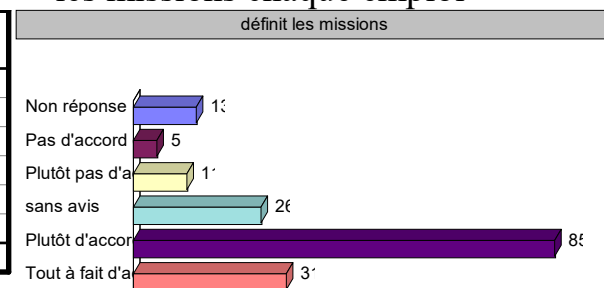
Tableau 38: le référentiel définit les missions chaque emploi

définit les missions	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	26	15,2%
Plutôt d'accord	85	49,7%
Tout à fait d'accord	31	18,1%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,80 Ecart-type = 0,94

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 26: le référentiel définit les missions chaque emploi



Pour mieux cerner les tâches relatives à chaque emploi il faut en définir la mission et le contenu spécifiques tout en préconisant l'outil approprié. Ce dernier étant le référentiel pour notre enquête, nous avons recueilli des avis

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

dispersés dont 48% relativement en accord avec le rôle de cet outil comparés aux 16,4% des employés qui montrent plus de conviction à ce sujet. A l'opposé, ceux qui estiment que le référentiel ne définit du tout la mission et le contenu de chaque sont peu nombreux, ils ne dépassent pas 1,8% de l'échantillon.

Le référentiel les compétences sont regroupées par domaine :

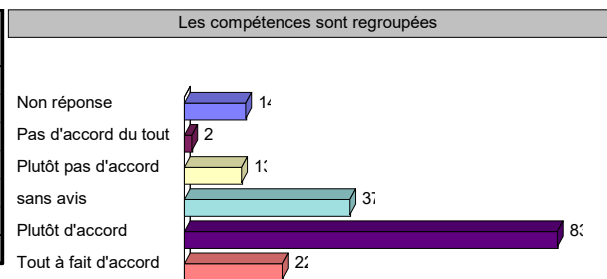
Tableau 39 : dans le référentiel les compétences sont regroupées par domaine

Les compétences sont regroupées	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	37	21,6%
Plutôt d'accord	83	48,5%
Tout à fait d'accord	22	12,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,70 Ecart-type = 0,86

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 27: dans le référentiel les compétences sont regroupées par domaine



Le regroupement des compétences par domaine attribué à l'application du référentiel dans le cas de notre étude laisse supposer selon les déclarations des employés que cette possibilité est de mise, compte tenu du nombre très limité de travailleurs qui affichent leurs désaccords absolus et dont le pourcentage ne dépasse pas 1,2. A ces faibles réponses négatives s'opposent 61,4% des déclarations en faveur de fait que le référentiel peut constituer un moyen de regroupement des compétences par domaine, notons par ailleurs que les employés n'ayant aucun avis à ce sujet représentent plus de 21%.

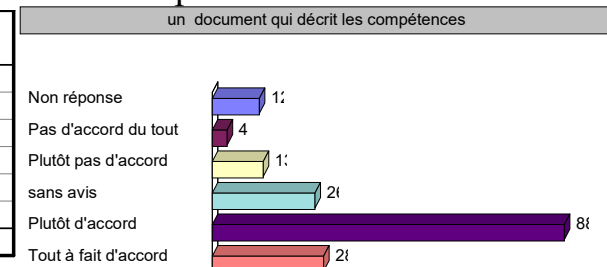
•Le référentiel est un document qui décrit les compétences nécessaires à l'exercice de l'emploi :

Tableau 40: le référentiel décrit les compétences nécessaires.

un document qui décrit les compétences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	26	15,2%
Plutôt d'accord	88	51,5%
Tout à fait d'accord	28	16,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,77 Ecart-type = 0,92

Graphique 28: le référentiel décrit les compétences nécessaires.



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Partant du fait que l'exercice de chaque emploi nécessite une compétence appropriée, il est par admis que la proposition de l'outil qui correspond à cette fonction soit bien étudiée, c'est ce nous essayons de faire en proposant un référentiel adéquat dans le cadre d'une enquête au sein de l'entreprise.

Il en ressort que la grande majorité des employés (67,9%) estiment que cet outil peut bien être le référentiel contre 9,9% qui déclarent le contraire.

•Le référentiel permet une vision claire des activités représentatives des l'emploi :

Tableau 41: le référentiel permet une vision claire.

permet une vision claire	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	12	7,0%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	32	18,7%
Plutôt d'accord	95	55,6%
Tout à fait d'accord	17	9,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,69 Ecart-type = 0,87

Source : les données d'étude sur le terrain

Sachant que les emplois se distinguent les uns des autres par la nature des activités correspondantes, une vision permettant cette distinction est elle permise par le référentiel. C'est l'objet de notre enquête qui fait apparaitre que 65,5% des avis sont en faveur de cette thèse contre 8,7% qui expriment leurs désaccords plus ou moins convaincants.

•Le référentiel est le produit de l'articulation étroite de la compétence et de l'activité :

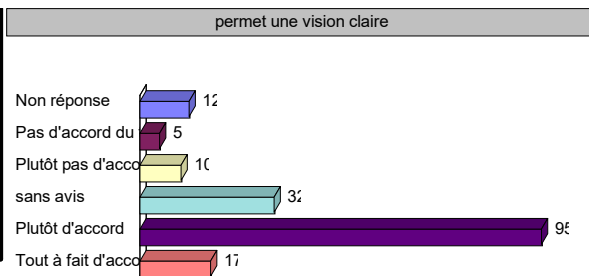
Tableau 42: le référentiel est le produit de l'articulation étroite de la compétence et de l'activité.

le produit de l'articulation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	44	25,7%
Plutôt d'accord	80	46,8%
Tout à fait d'accord	21	12,3%
TOTAL OBS.	171	100%

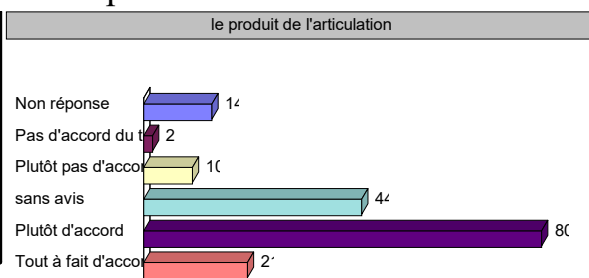
Moyenne = 3,69 Ecart-type = 0,83

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique29: le référentiel permet une vision claire.



Graphique 30: le référentiel est le produit de l'articulation étroite de la compétence et de l'activité.



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Selon les déclarations de plus de 58% des enquêtés, le référentiel est susceptible d'être le produit d'une articulation étroite entre la compétence et l'activité, 7% seulement estiment que ce n'est pas le cas, tandis que 25,7% ne donnent aucun avis sur la question.

- **Le référentiel est un document de base dans la détermination des règles de mobilité et de promotion dans la carrière.**

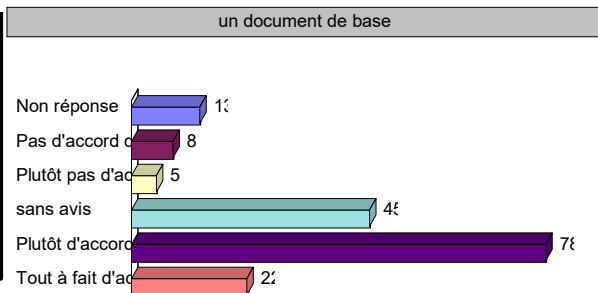
Tableau 43: le référentiel est un document de base.

un document de base	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	8	4,7%
Plutôt pas d'accord	5	2,9%
sans avis	45	26,3%
Plutôt d'accord	78	45,6%
Tout à fait d'accord	22	12,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,64 Ecart-type = 0,94

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 31: le référentiel est un document de base.



Le tableau ci-dessus indique plus de 58 % des employés concernés par l'enquête appuient l'idée selon laquelle le référentiel constitue un document incontournable dans la détermination des règles de mobilité et de promotion relatives à la carrière. Ceux qui désapprouvent cette idée représentent moins de 8% tandis que les « sans avis » forment plus de 26% de l'échantillon.

- **Le référentiel fait ressortir la classification de chaque emploi :**

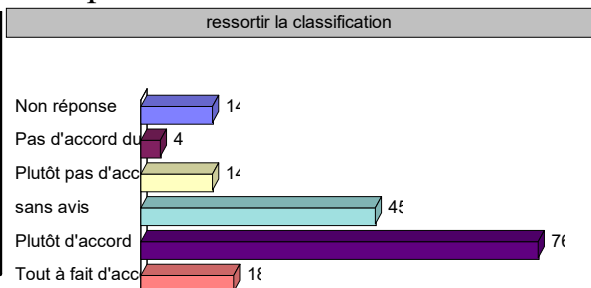
Tableau 44: le référentiel fait ressortir la classification de chaque emploi.

ressortir la classification	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	45	26,3%
Plutôt d'accord	76	44,4%
Tout à fait d'accord	18	10,5%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,57 Ecart-type = 0,90

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 32: le référentiel fait ressortir la classification de chaque emploi.



A la question de savoir si le référentiel permet une classification rationnelle des emplois, les résultats de l'enquête laissent supposer que c'est le cas, puisque

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

plus de 55% des réponses sont en faveur de cette possibilité contre 10,5% non favorables, notons tout de même que plus de 26 % demeurent sans avis.

- **Le référentiel permet de renforcer les motivations et la promotion des employés :**

Tableau 45: le référentiel permet de renforcer les motivations.

renforcer les motivations	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	62	36,3%
Plutôt d'accord	61	35,7%
Tout à fait d'accord	21	12,3%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,54 Ecart-type = 0,89

Source : les données d'étude sur le terrain

Il ressort du tableau récapitulant les réponses relatives à l'impact du référentiel sur la promotions et les motivations que pour moins de la moitié (48%) des employés soumis au questionnaire approuvent cet impact, avec des réponses plus ou moins nuancées allant de l'accord total (35,7%) à l'accord mitigé (12,3%). Les avis désapprouvant ces réponses se limitent à 8,1%, tandis que les « sans avis » atteignent 36,3%.

- **Le référentiel permet de réduire les risques liés aux prochaines vagues de départs à la retraite :**

Tableau 46: le référentiel permet de réduire les risques.

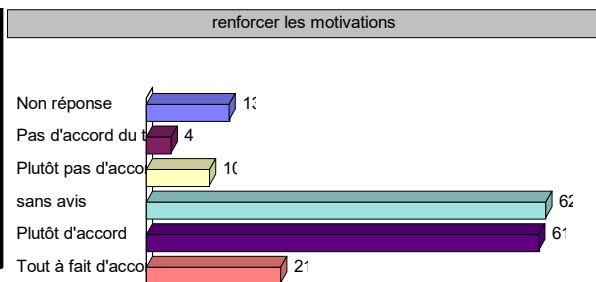
réduire les risques	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	14	8,2%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	54	31,6%
Plutôt d'accord	69	40,4%
Tout à fait d'accord	16	9,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,49 Ecart-type = 0,92

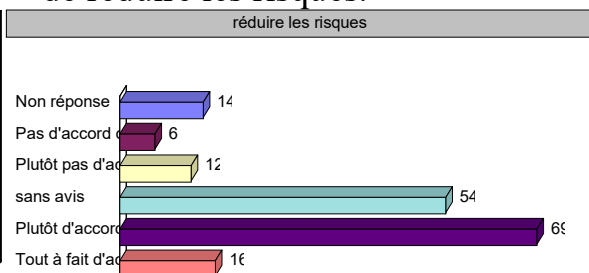
Source : les données d'étude sur le terrain

S'agissant des départs à la retraite et son atténuation par l'application du référentiel, les avis sont partagés, mais toujours en faveur d'une approbation plus ou moins relative des employés dont le taux dépasse 40% de l'échantillon, Moins de 10% la désapprouvent et plus de 31% n'émettent aucun avis.

Graphique 33: le référentiel permet de renforcer les motivations.



Graphique 34: le référentiel permet de réduire les risques.



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

•Le référentiel aide à orienter l'employé dans sa vie professionnelle .:

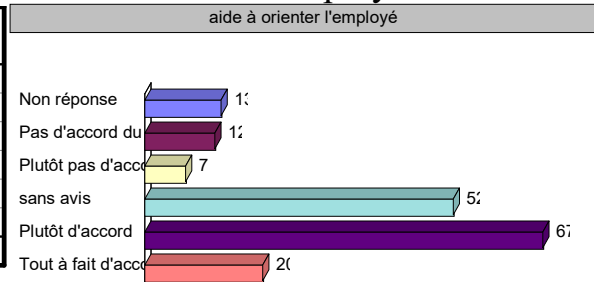
Tableau 47: le référentiel aide à orienter l'employé

aide à orienter l'employé	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	12	7,0%
Plutôt pas d'accord sans avis	7	4,1%
sans avis	52	30,4%
Plutôt d'accord	67	39,2%
Tout à fait d'accord	20	11,7%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,48 Ecart-type = 1,03

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique35: le référentiel aide à orienter l'employé.



A travers ce tableau qui regroupe les opinions des enquêtés sur la place du référentiel dans l'orientation des employés dans leur vie professionnelle, nous aboutissons relativement à peu d'avis indiquant le fait que cet outil ne permet pas cette orientation. Bien que les « sans avis » représentent plus de 30% les employés qui appuient cette orientation dépassent constituent plus de 50%.

•Le référentiel inscrit le salarié dans une dynamique de professionnalisation:

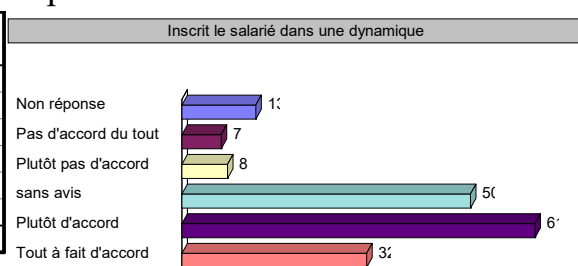
Tableau 48: le référentiel inscrit le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

Inscrit le salarié dans une dynamique	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord sans avis	8	4,7%
sans avis	50	29,2%
Plutôt d'accord	61	35,7%
Tout à fait d'accord	32	18,7%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,65 Ecart-type = 1,00

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 36: le référentiel inscrit le salarié dans une dynamique de professionnalisation.



Les avis recueillis au terme de notre enquête relatifs à la dynamique de professionnalisation permise par le référentiel sont résumés ce tableau , qui indique que plus de 54% des personnes ayant participé à l'enquête s'inscrivent dans la logique qui consiste à considérer que l'application de cet outil au sein de l'entreprise favorise la dynamique de professionnalisation pour le salarié. Les moins convaincus ne représentent que 8,8% de notre échantillon, alors que n'ayant aucun avis dépassent les 29%.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- La variable de recrutement.

Tableau 49 : Recrutement.



•Le référentiel identifie le manque d'employés.

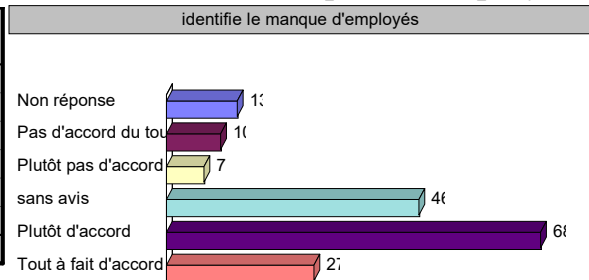
Tableau 50: le référentiel identifie le manque d'employés.

identifie le manque d'employés	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	10	5,8%
Plutôt pas d'accord	7	4,1%
sans avis	46	26,9%
Plutôt d'accord	68	39,8%
Tout à fait d'accord	27	15,8%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,60 Ecart-type = 1,03

Source : les données d'étude sur le terrain

Graphique 37: le référentiel identifie le manque d'employés.



Sachant que l'utilisation rationnelle des ressources humaines dans une entreprise suppose une répartition adéquate des tâches sans pour autant qu'il y ait un manque de bras, il est nécessaire de préconiser l'outil approprié à cette fonction. Ce dont nous avons fait en proposant le référentiel à un groupe d'employés rattaché à Algérie Telecom. Il s'ensuit que 65,6% de l'échantillon valident plus ou moins cette proposition, contre 9,9% seulement qui prétendent le contraire.

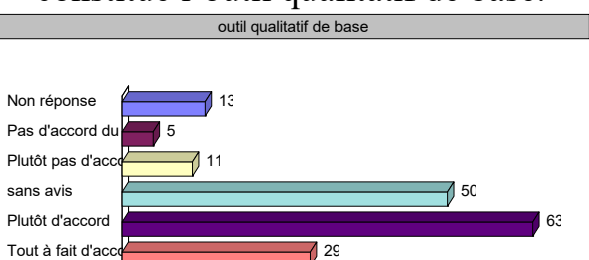
•Le référentiel constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement :

Tableau 51: le référentiel constitue un outil qualitatif de base.

outil qualitatif de base	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	50	29,2%
Plutôt d'accord	63	36,8%
Tout à fait d'accord	29	17,0%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,63 Ecart-type = 0,97

Graphique 38: le référentiel constitue l'outil qualitatif de base.



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

La stratégie de recrutement doit obéir à certains critères permettant d'atteindre un meilleur ajustement entre l'exigence d'une politique de recrutement et les compétences. Le référentiel adopté comme moyen. Les réponses figurent dans le tableau ci-dessus qui laisse apparaître que pour 53,8% des enquêtés c'est le cas de le dire, contre moins de 10% qui ne plaident dans ce sens.

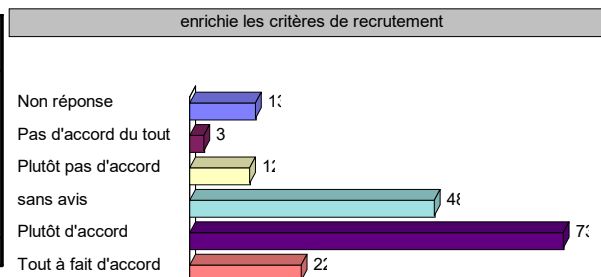
•Le référentiel enrichie les critères de recrutement :

Tableau 52: le référentiel enrichie les critères de recrutement.

enrichie les critères de recrutement	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	3	1,8%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	48	28,1%
Plutôt d'accord	73	42,7%
Tout à fait d'accord	22	12,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,63 Ecart-type = 0,89

Graphique39: le référentiel enrichie les critères de recrutement.



Source : les Données d'étude sur le terrain

Il ressort du tableau ci-dessus que l'application du référentiel au niveau de l'entreprise peut contribuer à renforcer les critères de recrutement pour plus de 55% contre moins de 9% des employés ayant participé à l'enquête. Ceux n'ayant aucun avis représentent 28,1%.

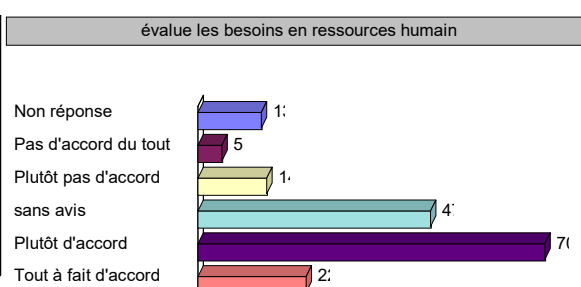
Le référentiel évalue les besoins en ressources humaines pour recruter :

Tableau 53: le référentiel évalue les besoins en ressources humaines.

évalue les besoins en ressources humain	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	47	27,5%
Plutôt d'accord	70	40,9%
Tout à fait d'accord	22	12,9%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,57 Ecart-type = 0,95

Graphique 40: le référentiel évalue les besoins en ressources humaines.



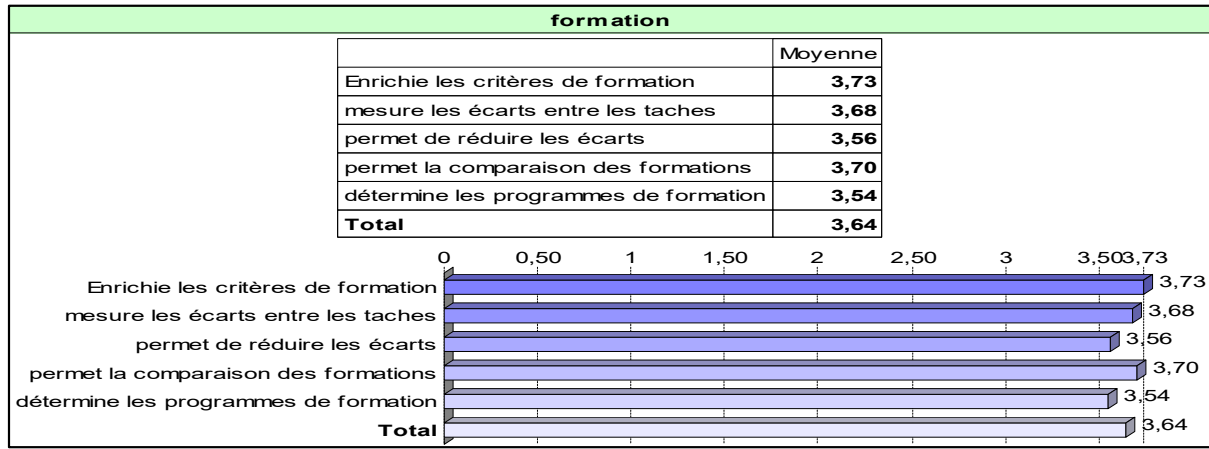
Source : les Données d'étude sur le terrain

Concernant les répercussions du référentiel sur l'évaluation des besoins en ressources humaines dans le cadre du recrutement au sein de l'entreprise 63,8% des enquêtés sont plus ou moins d'accord tandis que moins de 8% ne le sont pas et 27,5% sans aucun avis.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- La variable de formation.

Tableau 54 : Formation



Source : les Données d'étude sur le terrain

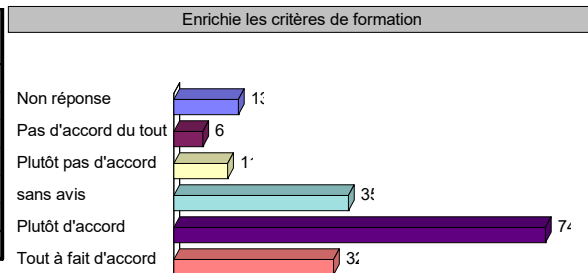
• Le référentiel Enrichie les critères de formation :

Tableau 55: le référentiel enrichie les critères de formation.

Enrichie les critères de formation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	11	6,4%
sans avis	35	20,5%
Plutôt d'accord	74	43,3%
Tout à fait d'accord	32	18,7%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,73 Ecart-type = 0,99

Graphique 41: le référentiel enrichie les critères de formation.



Source : les Données d'étude sur le terrain

Les avis regroupés dans le ce tableau se rapportent à la stratégie de formation des travailleurs rattachés à l'entreprise en relation avec l'introduction du référentiel, il s'ensuit que pour 62% des employés, cet outil peut contribuer à renforcer les critères de formation, tandis que moins de 10% s'opposent plus au moins à cet avis.

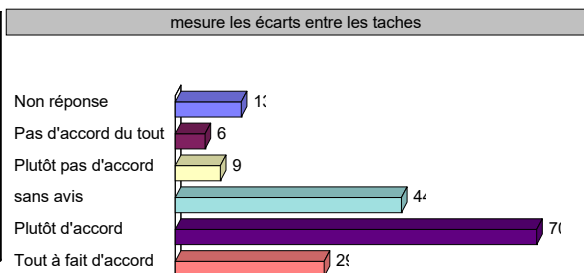
•Le référentiel mesure les écarts entre les tâches :

Tableau 56: le référentiel mesure les écarts entre les tâches

mesure les écarts entre les tâches	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	9	5,3%
sans avis	44	25,7%
Plutôt d'accord	70	40,9%
Tout à fait d'accord	29	17,0%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,68 Ecart-type = 0,97

Graphique 42: le référentiel mesure les écarts entre les tâches.



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Questionnés sur l'adoption du référentiel comme outil permettant de mesurer les écarts entre les tâches, 57,9% des enquêtés approuvent cette suggestion par rapport aux 8,8% qui le désapprouvent et les 25,7% qui ne se prononcent pas.

•Le référentiel permet de réduire les écarts:

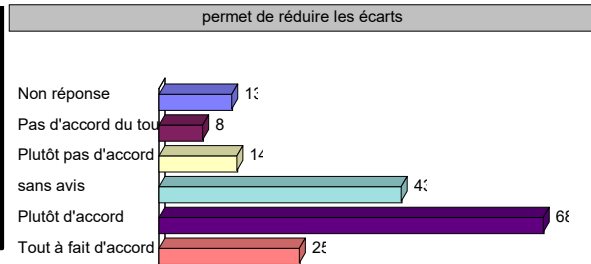
Tableau 57: le référentiel permet de réduire les écarts.

permet de réduire les écarts	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	8	4,7%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	43	25,1%
Plutôt d'accord	68	39,8%
Tout à fait d'accord	25	14,6%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,56 Ecart-type = 1,03

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 43: le référentiel permet de réduire les écarts.



L'impact du référentiel sur l'atténuation des écarts au sein de l'entreprise, apprécié par le biais de notre enquête montre les grandes divergences observées au niveau des employés quant aux réponses relatives à ce sujet, en effet, 54,4% des travailleurs déclarent que cet outil peut contribuer à réduire cet écart contre 12,9% qui prétendent le contraire, avec toute fois plus de 25% des employés « sans avis ».

•Le référentiel permet la comparaison des formations :

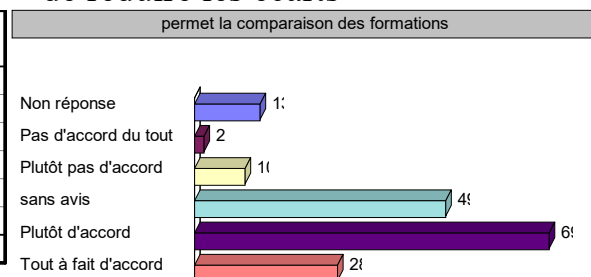
Tableau 58: le référentiel permet de réduire les écarts.

permet la comparaison des formations	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	2	1,2%
Plutôt pas d'accord	10	5,8%
sans avis	49	28,7%
Plutôt d'accord	69	40,4%
Tout à fait d'accord	28	16,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,70 Ecart-type = 0,88

Source : les Données d'étude sur le terrain

Graphique 44: le référentiel permet de réduire les écarts



Il est rapporté dans le tableau ci-dessus suite à notre enquête que le référentiel est considéré par plus de 56% des employés comme étant un moyen permettant la comparaison des formations, bien que 8% seulement des enquêtés expriment le contraire le nombre de « sans avis » représente plus de 28%.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- Le référentiel détermine les programmes de formation et les plans d'action pour générer des outils et des méthodes :

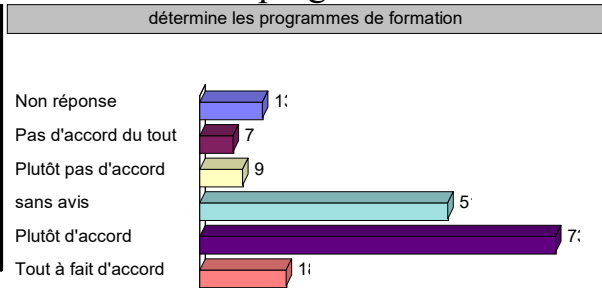
Tableau 59 : le référentiel détermine les programmes de formation

détermine les programmes de formation	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	7	4,1%
Plutôt pas d'accord	9	5,3%
sans avis	51	29,8%
Plutôt d'accord	73	42,7%
Tout à fait d'accord	18	10,5%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,54 Ecart-type = 0,93

Source : les Données d'étude sur le terrain

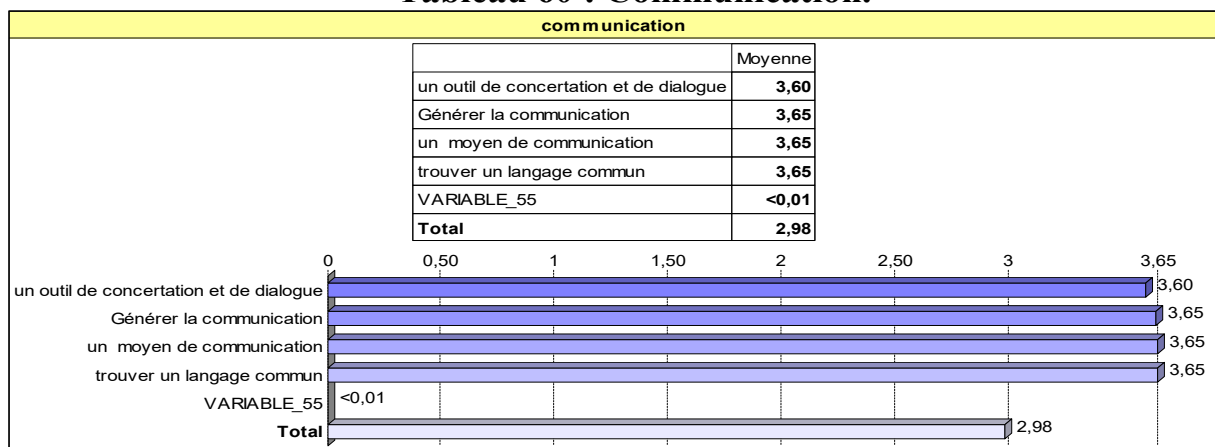
Graphique 45: le référentiel détermine les programmes de f.



Les opinions recueillies auprès de notre échantillon qui se rapportent à l'adoption du référentiel et de son rôle dans la détermination des programmes de formation et des plans d'action pour générer des outils et des méthodes laissent apparaître que c'est le cas pour 53,2% contre moins de 12% qui prétendent le contraire.

- La variable de la communication.

Tableau 60 : Communication.



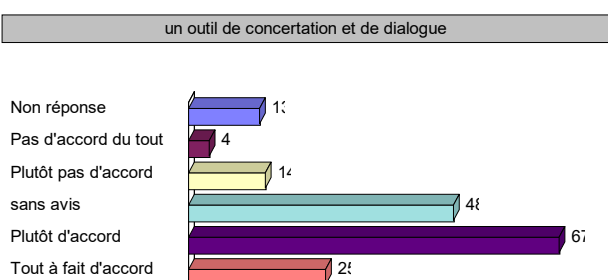
- Le référentiel représente un outil de concertation et de dialogue au sein de notre entreprise :

Tableau 61 : le référentiel représente un outil de concertation

un outil de concertation et de dialogue	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	14	8,2%
sans avis	48	28,1%
Plutôt d'accord	67	39,2%
Tout à fait d'accord	25	14,6%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,60 Ecart-type = 0,94

Graphique 46: le référentiel représente un outil de concertation



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Les opinions relatives au référentiel en tant qu'outil de concertation et un dialogue au sein de l'entreprise sont en faveur des employés qui appuient cette hypothèse avec un taux de 53,8% contre 10,5% n'ayant pas cette conviction.

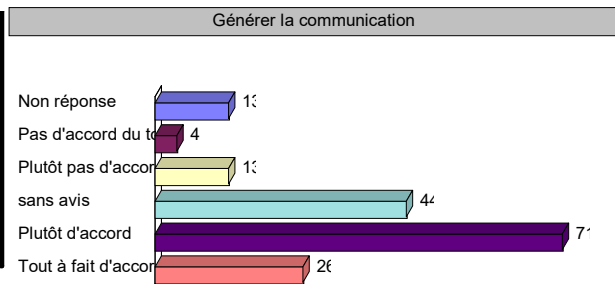
- **Le référentiel permet de Générer la communication entre les employé au sein de l'entreprise :**

Tableau 62 : le référentiel représente un outil de concertation

Générer la communication	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	4	2,3%
Plutôt pas d'accord	13	7,6%
sans avis	44	25,7%
Plutôt d'accord	71	41,5%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,65 Ecart-type = 0,94

Graphique 47: le référentiel représente un outil de concertation



Les réponses enregistrées au terme de notre enquête dans le tableau ci-dessus indiquent que lorsqu'il s'agit d'établissement de communication entre les emplois au sein de l'entreprise, le référentiel peut les générer, cette possibilité est adoptée par plus de 56% des employés contre 9,9% qui estiment le contraire.

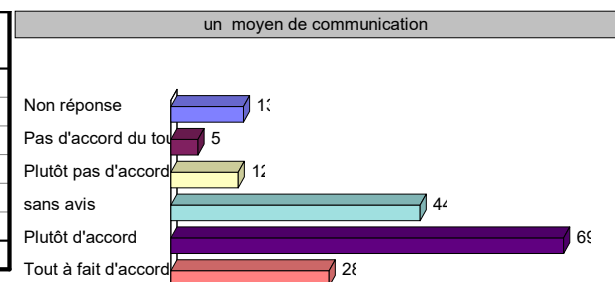
- **Le référentiel peut Servir d'un moyen de communication et de connaissance réciproque des membres de l'organisation :**

Tableau 63 : le référentiel un moyen de communication et de connaissance

un moyen de communication	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	5	2,9%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	44	25,7%
Plutôt d'accord	69	40,4%
Tout à fait d'accord	28	16,4%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,65 Ecart-type = 0,96

Graphique 48: le référentiel un moyen de communication et de connaissance



Le tableau 63 qui regroupe les avis des personnes enquêtées sur le référentiel en tant que moyen de communication et de connaissance au sein de l'organisation, laisse apparaître que 56% des travailleurs estiment que le référentiel pourrait jouer ce rôle, contre 9,9% qui prétendent le contraire. Notons que le nombre d'employés sans avis est relativement élevé, il représente 25,7% de l'échantillon

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

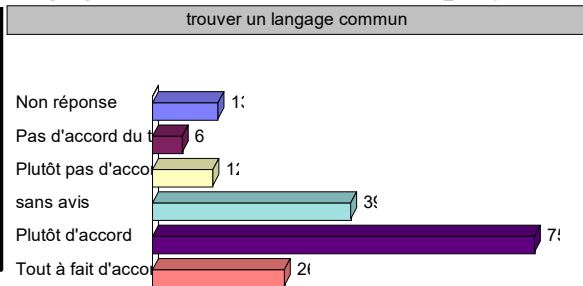
•Le référentiel permet de trouver un langage commun entre les employés :

Tableau 64 : le référentiel trouve un langage commun entre les employés

trouver un langage commun	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	13	7,6%
Pas d'accord du tout	6	3,5%
Plutôt pas d'accord	12	7,0%
sans avis	39	22,8%
Plutôt d'accord	75	43,9%
Tout à fait d'accord	26	15,2%
TOTAL OBS.	171	100%

Moyenne = 3,65 Ecart-type = 0,97

Graphique 49: le référentiel trouve un langage commun entre les employés



Le tableau 64 reflète les opinions des employés sur le rapprochement des langages au sein de l'entreprise, il indique pour 59,1% des travailleurs, le référentiel peut contribuer à une convergence des langages au niveau du collectif rattaché à l'entreprise.

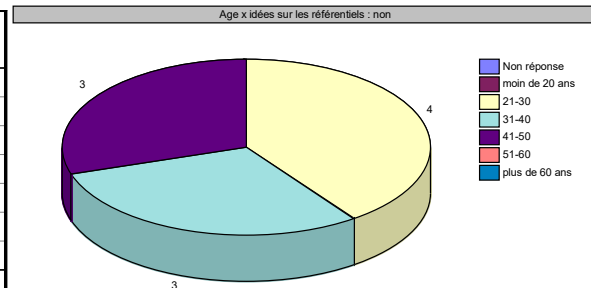
Les tableaux croisés : la relation entre les items

L'effet d'âge sur les gens qui en une idée sur les référentiels :

Tableau 65 : L'effet d'âge sur l'idée sur les référentiels.

idées sur les référentiels	Non réponse	oui	non	TOTAL
Age				
Non réponse	0,6%	0,6%	0,0%	1,2%
moins de 20 ans	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
21-30	0,0%	14,0%	2,3%	16,4%
31-40	0,0%	42,7%	1,8%	44,4%
41-50	0,0%	31,6%	1,8%	33,3%
51-60	0,0%	4,7%	0,0%	4,7%
plus de 60 ans	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,6%	93,6%	5,8%	

Graphique 50: L'effet d'âge sur l'idée sur les référentiels



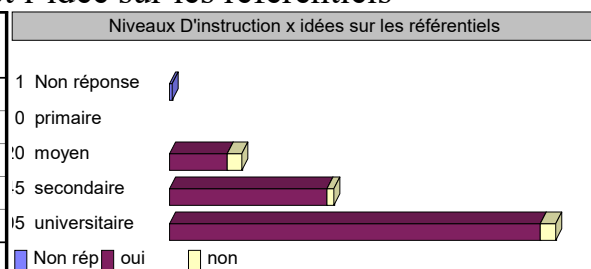
les avis des enquêtés sur le référentiel en relation leurs âges que les employés ayant entre 31 et 40 ans sont les plus au courant de cet outil, parmi ceux dont l'âge se situe entre 51 et 60 ans, 4,7% seulement ont une idée.

•la relation entre les niveaux d'instruction et l'idée sur les référentiels :

Tableau 66 : les niveaux d'instruction et l'idée sur les ref.

idées sur les référentiels	Non réponse	oui	non	TOTAL
Niveaux D'instruction				
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%
primaire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
moyen	0,0%	9,4%	2,3%	11,7%
secondaire	0,0%	25,1%	1,2%	26,3%
universitaire	0,0%	59,1%	2,3%	61,4%
TOTAL	0,6%	93,6%	5,8%	

Graphique 51: les niveaux d'instruction et l'idée sur les référentiels



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

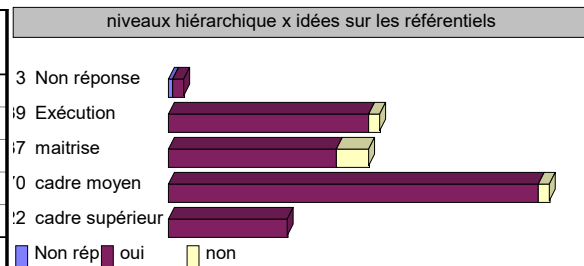
Par ailleurs la fréquence des enquêtés ayant une idée sur le référentiel par rapport à leurs niveaux d'instruction, montre que les universitaires prédominent avec 59,1% qui déclarent être au courant de cet outil, suivis par les employés ayant un niveau secondaire avec 25,1% et enfin ceux du niveau moyen.

•La relation entre le niveau hiérarchique et idées sur les référentiels:

Tableau 67 : La relation entre le niveau hiérarchique et idées sur les référentiels

idées sur les référentiels niveaux hiérarchique	Non réponse	oui	non	TOTAL
Non réponse	0,6%	1,2%	0,0%	1,8%
Exécution	0,0%	21,6%	1,2%	22,8%
maitrise	0,0%	18,1%	3,5%	21,6%
cadre moyen	0,0%	39,8%	1,2%	40,9%
cadre supérieur	0,0%	12,9%	0,0%	12,9%
TOTAL	0,6%	93,6%	5,8%	

Graphique 52: La relation entre le niveau hiérarchique et idées sur les référentiels



S'agissant des avis se rapportant à la relation entre le référentiel et du niveau hiérarchique enregistrés au terme de notre enquête, il s'avère que les cadres moyens semblent être les plus imprégnés par le référentiel, sachant qu'ils représentent 39,8% des employés concernés par l'enquête. Par ailleurs les agents d'exécution ayant une idée sur cet outil occupent la deuxième position avec 21,6% suivis les agents de maitrise avec 18,1%, et enfin les cadres supérieurs avec seulement 12,9%.

•La relation entre le niveau d'instruction et la concision du référentiel

La concision du référentiel mise en relation avec le niveau d'instruction des enquêtés laisse apparaître les 41,5% des avis approuvant cette concision se rapportent aux travailleurs de niveau universitaires avec cependant 8,8% sans avis. Les réponses favorables émanant d'employés ayant le niveau d'instruction secondaire représentent 17,5%, suivis ceux ayant le niveau moyen, avec 7,6%.

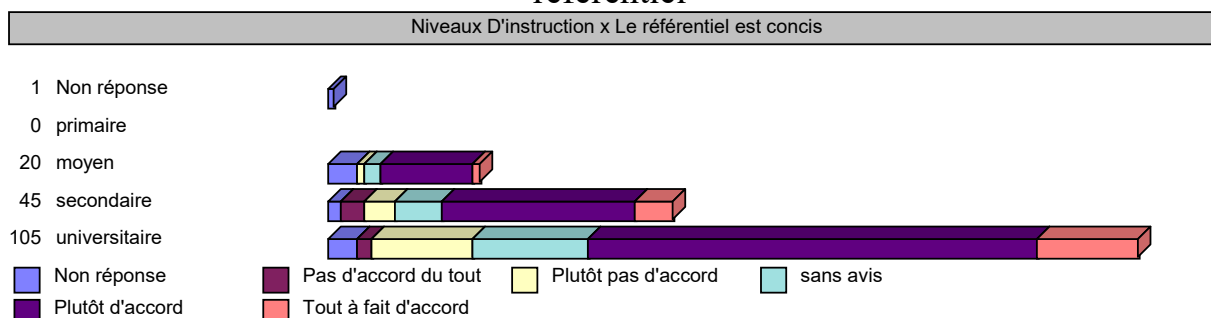
Dans les tableaux 68 :

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Tableau 68 : la relation entre le niveau d'instruction et la concision du référentiel.

Le référentiel est concis	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Niveaux D'instruction							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
primaire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
moyen	2,3%	0,0%	0,6%	1,2%	7,0%	0,6%	11,7%
secondaire	1,2%	1,8%	2,3%	3,5%	14,6%	2,9%	26,3%
universitaire	2,3%	1,2%	7,6%	8,8%	33,9%	7,6%	61,4%
TOTAL	6,4%	2,9%	10,5%	13,5%	55,6%	11,1%	

Graphique 53: la relation entre le niveau d'instruction et la concision du référentiel

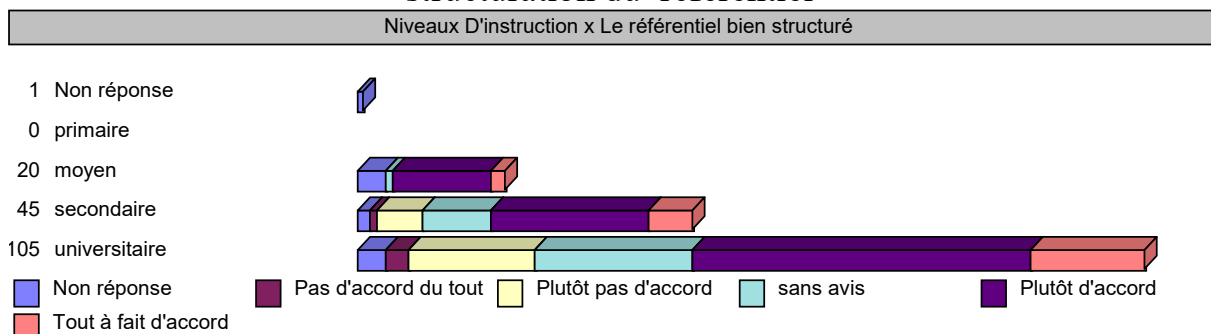


• **La relation entre le niveau d'instruction et les réponses sur la structuration du référentiel :**

Tableau 69 : La relation entre le niveau d'instruction et les réponses sur la structuration du référentiel

Le référentiel bien structuré	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Niveaux D'instruction							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
primaire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
moyen	2,3%	0,0%	0,0%	0,6%	7,6%	1,2%	11,7%
secondaire	1,2%	0,6%	3,5%	5,3%	12,3%	3,5%	26,3%
universitaire	2,3%	1,8%	9,9%	12,3%	26,3%	8,8%	61,4%
TOTAL	6,4%	2,3%	13,5%	18,1%	46,2%	13,5%	

Graphique 54 : La relation entre le niveau d'instruction et les réponses sur la structuration du référentiel



Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

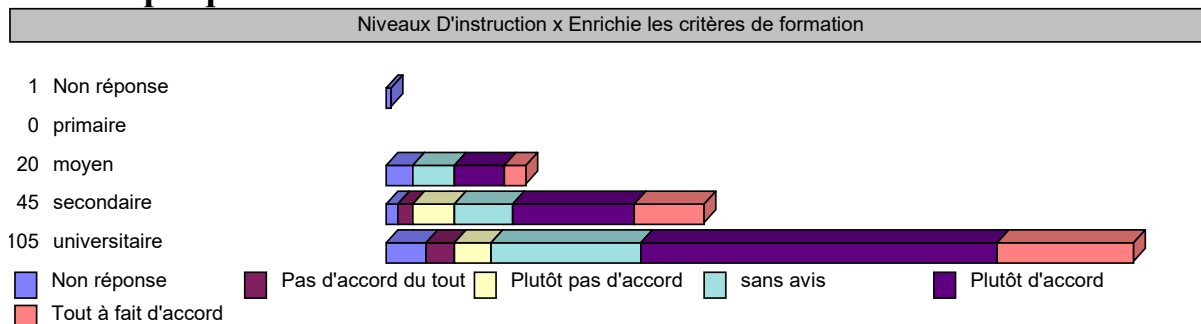
Le tableau ci-dessus indique les réponses observées pour notre échantillon concernant l'aspect structurel du référentiel jugé par des employés ayant des niveaux d'instruction différents. Il s'avère que les prédominances des avis favorables à la structuration du référentiel demeurent à l'actif des universitaires, soit 35,1%, suivis par personnes ayant une instruction de niveau secondaire avec 15,8% et enfin les ceux qui n'ont pas dépassé le pallier moyen, qui dépassent pas 8,8%. Quant aux « sans avis » ils sont relativement élevés pour les universitaires, soit 12,3%.

•La relation entre la formation et le niveau d'instruction :

Tableau 70 : la relation entre la formation et le niveau d'instruction

Enrichie les critères de formation	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Niveaux D'instruction							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
primaire	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
moyen	2,3%	0,0%	0,0%	3,5%	4,1%	1,8%	11,7%
secondaire	1,2%	1,2%	3,5%	4,7%	9,9%	5,8%	26,3%
universitaire	3,5%	2,3%	2,9%	12,3%	29,2%	11,1%	61,4%
TOTAL	7,6%	3,5%	6,4%	20,5%	43,3%	18,7%	

Graphique 55 : la relation entre la formation et le niveau d'instruction



Le niveau d'instruction dans la stratégie de la formation au niveau de l'organisation est susceptible d'être renforcé par l'application d'un référentiel approprié selon les déclarations des employés. Notamment des universitaires dont 40,3% prétendent que cet outil peut contribuer à enrichir les critères de formation au sein de l'entreprise, bien 12,3% de cette catégorie de travailleurs demeure sans avis. Quant aux réponses favorables à cette hypothèse émanant des employés dont l'instruction relève du niveau moyen, elles ne dépassent pas 5,9% de l'échantillon.

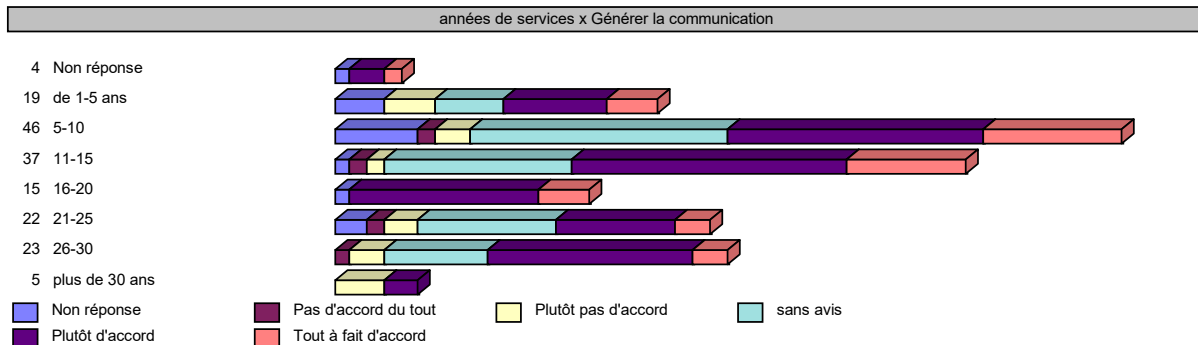
Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

• La relation entre la communication et le nombre d'année de service :

Tableau 71 : la relation entre la communication et le nombre d'année de service

Générer la communication	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
années de services							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,6%	2,3%
de 1-5 ans	1,8%	0,0%	1,8%	2,3%	3,5%	1,8%	11,1%
5-10	2,9%	0,6%	1,2%	8,8%	8,8%	4,7%	26,9%
11-15	0,6%	0,6%	0,6%	6,4%	9,4%	4,1%	21,6%
16-20	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	6,4%	1,8%	8,8%
21-25	1,2%	0,6%	1,2%	4,7%	4,1%	1,2%	12,9%
26-30	0,0%	0,6%	1,2%	3,5%	7,0%	1,2%	13,5%
plus de 30 ans	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	1,2%	0,0%	2,9%
TOTAL	7,6%	2,3%	7,6%	25,7%	41,5%	15,2%	

Graphique 56 : la relation entre la communication et le nombre d'année de service.



Les avis se rapportant à la relation entre la communication et le nombre d'années de service sont regroupés dans le tableau ci-dessus, qui indique des réponses peu hétérogènes, se traduisant par des pourcentages allant de 1,2% émanant de personnes ayant plus de 30ans de service et approuvant le rôle du référentiel dans cette relation à 13,5% provenant d'employés comptabilisant entre 11 et 15 années de service.

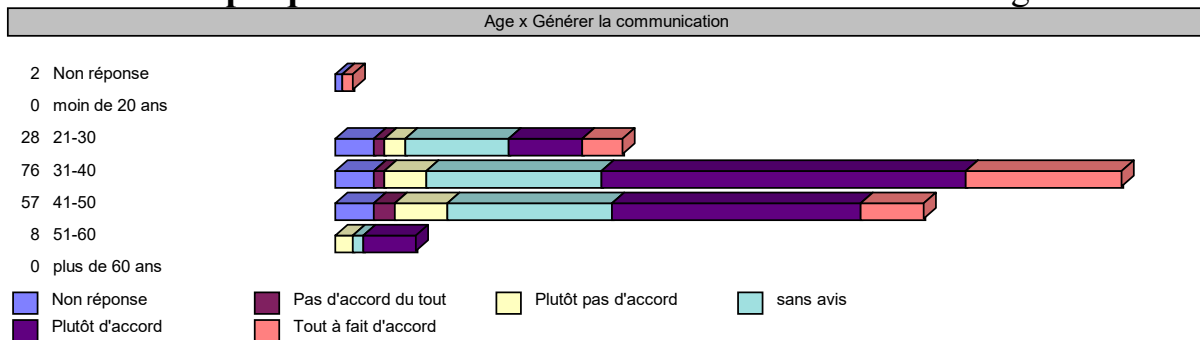
• La relation entre la communication et l'âge :

Tableau 72 : la relation entre la communication et l'âge

Générer la communication	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Age							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	1,2%
moins de 20 ans	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
21-30	2,3%	0,6%	1,2%	5,8%	4,1%	2,3%	16,4%
31-40	2,3%	0,6%	2,3%	9,9%	20,5%	8,8%	44,4%
41-50	2,3%	1,2%	2,9%	9,4%	14,0%	3,5%	33,3%
51-60	0,0%	0,0%	1,2%	0,6%	2,9%	0,0%	4,7%
plus de 60 ans	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	7,6%	2,3%	7,6%	25,7%	41,5%	15,2%	

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Graphique 57 : la relation entre la communication et l'âge



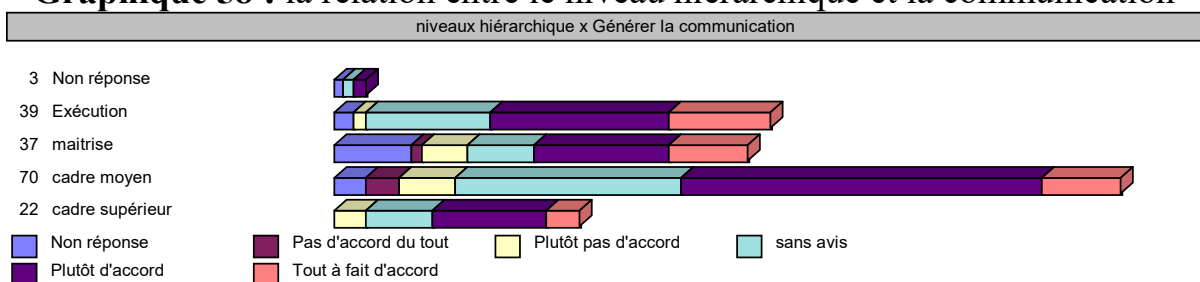
La prise en compte de l'âge en tant que paramètre engendrant une meilleure communication par le biais du référentiel au sein de l'entreprise, laisse supposer que cet outil est perçu par 29,3% des travailleurs dont l'âge se situe entre 31 et 40ans, comme étant un générateur de communication, les moins convaincus sont les enquêtés ayant entre 51 et 60ans, dont la pourcentage ne dépasse pas 2,9%.

La relation entre le niveau hiérarchique et la communication :

Tableau 73 : la relation entre le niveau hiérarchique et la communication

Générer la communication	Non réponse	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	sans avis	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
niveaux hiérarchique							
Non réponse	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	0,0%	1,8%
Exécution	1,2%	0,0%	0,6%	6,4%	9,4%	5,3%	22,8%
maitrise	4,1%	0,6%	2,3%	3,5%	7,0%	4,1%	21,6%
cadre moyen	1,8%	1,8%	2,9%	11,7%	18,7%	4,1%	40,9%
cadre supérieur	0,0%	0,0%	1,8%	3,5%	5,8%	1,8%	12,9%
TOTAL	7,6%	2,3%	7,6%	25,7%	41,5%	15,2%	

Graphique 58 : la relation entre le niveau hiérarchique et la communication



Le niveau des employés dans la hiérarchie de l'entreprise a été pris comme autre paramètre agissant sur la communication par le biais du référentiel dans notre étude, il s'avère aux termes de notre enquête que 22,8% des cadres moyens pensent que cet outil peut générer plus de communications au sein de l'entreprise, ils sont suivis par les agents d'exécution avec 14,7% et les agents de maitrise avec 11,1%.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

1. Analyse des statistiques descriptives des variables explicatives et de la variable à expliquer :

Cette partie vise à présenter les statistiques descriptives des données collectées à propos des perceptions des employés les référentiels emplois et compétences et la mise en valeur des ressources humaines notre modèle. Pour ce faire, le médian, la moyenne et l'écart-type des valeurs de chaque construit sont présentés afin de permettre l'évaluation du niveau d'évolution de la fonction des ressources humaines dans l'entreprise investiguée et de savoir à quel point les référentiels est appliqués au niveau de cette dernière.

1.1. L'évolution de la fonction ressources humaine :

Rappelons que l'évolution de la fonction ressources humaines est la variable à expliquer dans notre recherche, en mesurée par une échelle Likert à cinq points allant de tout à fait en désaccord(1) à tout à fait en accord (5). Les statistiques descriptives sont présentées aux tableaux ci-dessous.

Tableau 74 : Statistiques descriptives de l'évolution de l'évaluation.

l'évaluation			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
apporte les appréciations	3,66	0,91	4,00
met en valeur les fonctions	3,69	0,97	4,00
outil d'évaluation et de développement	3,62	0,91	4,00
met en valeur la qualification	3,59	1,02	4,00
met en exergue les compétences requises	3,64	0,97	4,00
permet d'identifier l'écart	3,68	0,90	4,00
mesurer la progression des compétences	3,65	0,92	4,00
évalue le travail	3,48	1,00	4,00
évalue le niveau réel des compétences	3,53	0,99	4,00
permet de développer mes compétences	3,76	1,01	4,00
oriente l'employé	3,79	0,92	4,00
identifier la maîtrise des compétences	3,69	0,92	4,00
rendre l'évaluation individuelle	3,62	0,98	4,00
renforce l'équité dans l'évaluation	3,53	1,04	4,00
donne des repères pour évaluer	3,62	0,97	4,00
Total	3,64	0,96	

Pour ce qui concerne l'évolution de l'évaluation, le tableau montre que, les moyennes obtenues sont relativement élevées et se situent autour de 3.5 et 3.79 sur une échelle maximum de 5,00. Et un Ecart-type entre 0.90 et 1.04.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

En s'appuyant sur ses résultats, l'ensemble des répondants ont une approbation moyennement élevée pour la variable de l'évolution de l'évaluation. Le score de la moyenne la plus élevée est obtenu pour l'item n°11: les référentiels favorisent l'évolution d'évaluation avec un score de (3.79), la médiane nous confirme que la plupart des répondants avouent que leurs emplois évoluent. Même observation pour les items qui restent, beaucoup de répondants considèrent que le référentiel est un outil qui donne la possibilité aux agents de se situer par rapport aux activités et aux compétences attendues dans un emploi, et qui permet aux responsables une démarche homogène d'évaluation des acquis et d'appréciation des développements à envisager.

Tableau 75 : Statistiques descriptives de l'évolution de l'organisation.

organisation			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
en accord avec l'organigramme	3,64	0,93	4,00
contribue à l'organisation du travail	3,81	0,78	4,00
délimiter les tâches	3,67	0,95	4,00
favorable à un travail en groupe	3,74	0,99	4,00
convenable à une complémentarité	3,64	0,96	4,00
précise les contributions	3,71	0,91	4,00
définit les missions	3,77	0,97	4,00
Les compétences sont regroupées	3,68	0,92	4,00
un document qui décrit les compétences	3,73	0,94	4,00
permet une vision claire	3,69	0,84	4,00
le produit de l'articulation	3,71	0,82	4,00
un document de base	3,67	0,90	4,00
ressortir la classification	3,59	0,93	4,00
renforcer les motivations	3,53	0,92	4,00
réduire les risques	3,55	0,92	4,00
aide à orienter l'employé	3,49	1,01	4,00
Inscrit le salarié dans une dynamique	3,63	1,01	4,00
Total	3,66	0,93	

Pour ce qui concerne l'évolution de l'organisation, les résultats sur le tableau montre que, les moyennes obtenues sont relativement élevées et se situent autour de 3.5 et 3.81 sur une échelle maximum de 5,00. Les employés qui ont répondu à notre questionnaire trouvent que leur travail est organisé ; généralement associée à la structure qui regroupe l'ensemble des règles, des prescriptions qui définissent et répartissent les tâches, le travail à effectuer.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Dans cette entreprise, l'organisation du travail relève d'un ensemble d'équilibres trouvés entre différentes sources de décisions individuelles et collectives, managériales, stratégiques, opérationnelles distribuées dans le système sociotechnique de l'entreprise comme en témoigne la sociologie des organisations.

Tableau 76 : Statistiques descriptives de l'évolution du recrutement.

recrutement			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
identifie le manque d'employés	3,62	1,04	4,00
outil qualitatif de base	3,65	0,97	4,00
enrichie les critères de recrutement	3,63	0,90	4,00
évalue les besoins en ressources humain	3,62	0,92	4,00
Total	3,63	0,96	

Les résultats sur le tableau renseignent une approbation plutôt positive pour l'ensemble des items relatifs au recrutement. Les moyennes varient de «3.62 et 3.65 pour les 4 variables. Le score de moyenne le plus élevé était pour outil qualitatif de base (M= 3,65 ; Ecart-type= 0,97 et Médiane = 4). En se référant au mode de chaque variable, nous remarquons qu'en général les employés qui ont répondu à notre questionnaire, trouvent que l'entreprise dans laquelle ils travaillent le service de la gestion des ressources humaines jouent un rôle central dans l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... Les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation. Alors le but du référentiel serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ».

Tableau 77 : Statistiques descriptives de l'évolution de la formation

formation			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Enrichie les critères de formation	3,76	0,97	4,00
mesure les écarts entre les tâches	3,77	0,93	4,00
permet de réduire les écarts	3,55	1,01	4,00
permet la comparaison des formations	3,74	0,87	4,00
détermine les programmes de formation	3,61	0,96	4,00
Total	3,69	0,95	

Les résultats renseignent une approbation plutôt positive pour l'ensemble des items relatifs à l'évolution de la formation. Les moyennes varient de «3,74»

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

pour la variable «Permet la comparaison de formation»; à 3,76 pour l'indicateur «enrichie les critères de formation». Le score de moyenne le plus élevé était pour l'indicateur «mesure les écarts entre les tâches» (M=3,77; Ecart-type =0,93 et Mode=4). Le formateur utilise le référentiel comme document de référence à usage interne et externe qui présente l'ensemble des compétences que l'apprenant devra avoir développées à l'issue d'une formation. il servira aussi à la disposition d'une vue d'ensemble de la formation pour construire un programme de formation cohérent ou améliorer un programme de formation existant ou bien mieux articuler les employés dans une démarche collective autour d'objectifs communs. Et aussi valider les acquis des apprenants.

Tableau 78: Statistiques descriptives de l'évolution de la communication :

communication			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
un outil de concertation et de dialogue	3,58	0,98	4,00
Générer la communication	3,65	0,94	4,00
un moyen de communication	3,66	0,98	4,00
trouver un langage commun	3,64	1,00	4,00
Total	3,63	0,97	

Le tableau n°78 montre que les moyennes obtenues pour cette composante sont relativement élevées et se situent autour de 3.58 et 3.66. En effet, la variable «un moyen de communication » la majorité voit que les référentiels et un outil pour générer la communication (m=3.65; ET = 0.94; M=4). Pour certains enquêteurs la fonction communication est considérée comme l'une des principales fonctions "support" de l'entreprise.

Passons maintenant aux variables explicatives relatives au référentiel des emplois et des compétences :

Tableau 79 : Variables explicatives relatives au REC :

structuration du référentiel			
	Moyenne	Ecart-type	Médiane
Le référentiel est concis	3,65	0,91	4,00
Le référentiel bien structuré	3,62	0,94	4,00
Le référentiel bien conçu	3,66	0,95	4,00
Total	3,64	0,93	

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Les résultats sur le tableau^o 79 renseignent une approbation plutôt positive pour l'ensemble des items relatifs à la structuration du référentiel. Les moyennes varient de 3,66 pour la variable «Le référentiel bien conçu.». Le score de moyenne le plus élevé était pour cette variable (M= 3,66; Ecart-type = 0.91 et Mode= 4).

Analyse liée aux hypothèses :

Cette partie de travail porte sur la présentation et l'analyse des résultats dans l'optique particulière des hypothèses de recherche. Notre stratégie d'analyse s'oriente vers la vérification de l'influence des variables explicatives sur la variable à expliquer. On note que cette étape est cruciale pour notre recherche elle permet de déterminer l'impact des référentiels des emplois et des compétences sur la fonction des ressources humaines. Le schéma ci-dessous résume les hypothèses à tester dans notre recherche.

Tableau 80 : Liste des hypothèses reliant les variables explicatives au variable à expliquer :

Hypothèses principales	Variable explicatives	Variable à expliquer
H1	Le référentiel des emplois et des compétences	Evolution de l'évaluation Evolution de l'organisation Evolution de la formation Evolution du recrutement Evolution de la communication
H2	Le référentiel des emplois et des compétences	Développement des compétences

2.2 Analyse de fiabilité des échelles de mesure :

La question de la fiabilité de l'instrument de mesure joue un rôle très important pour examiner les liens entre les concepts abstraits et les indicateurs empiriques choisis. Ainsi, les items mobilisés pour mesurer les différents construits sont tout d'abord vérifiés quant à leur fiabilité à travers l'Alpha de Cronbach. C'est le coefficient le plus connu pour mesurer la cohérence interne d'une échelle. Il permet de s'assurer que les items utilisés pour mesurer le phénomène étudié

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

convergent et se distinguent d'items mesurant des phénomènes différents. Quand les questions mesurent des phénomènes différents, l'Alpha de Cronbach est proche de (0), ce qui montre que la cohérence interne de l'échelle est faible. Le seuil d'acceptabilité de l'Alpha Cronbach est en général de 0.6 pour permettre de prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique. Lorsque le calcul de ce coefficient sans l'item augmente, cela signifie que la cohérence interne est améliorée.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	118	69,0
	Exclue ^a	54	31,0
	Total	171	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	54

Tableau 81: les corrélations entre les variables de la première hypothèse

Corrélations

		Référé nt	Eval	Organis	Recrute	Forma	Com mun
Référént	Corrélation de Pearson	1	,548**	,549**	,407**	,484**	,434**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	161	161	159	149	149	159
Eval	Corrélation de Pearson	,548**	1	,741**	,572**	,611**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	161	161	159	149	149	159
Organis	Corrélation de Pearson	,549**	,741**	1	,691**	,693**	,533**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	149	149	159
Recrute	Corrélation de Pearson	,407**	,572**	,691**	1	,569**	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149
Forma	Corrélation de Pearson	,484**	,611**	,693**	,569**	1	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	149	149	149	149	149	149
Commun	Corrélation de Pearson	,434**	,508**	,533**	,588**	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	149	149	159

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Commentaires :

Ce que nous remarquons dans les résultats, c'est l'existence d'une corrélation faible et forte entre les différents axes de notre étude à savoir : le référentiel par rapport à l'évaluation, le recrutement, la formation, l'évaluation, l'organisation, la communication, ainsi les coefficients de corrélation relatifs sont de l'ordre de: 0. 548 pour le référentiel par rapport à l'évaluation. 0.549 pour le référentiel par rapport à l'organisation. 0.407 pour le référentiel par rapport au recrutement. 0.484 pour le référentiel par rapport à la formation. 0.434 pour le référentiel par rapport à la communication.

2.3 Analyses liée aux hypothèses :

Hypothèse 1 : Les référentiels des emplois et de compétences ont un impact positif sur le développement de la fonction RH.

Dans la partie théorique de cette recherche nous avons vu que plusieurs études antérieures nous ont poussé à formuler cette hypothèse qui prétende avoir une relation positive entre la les référentiels et la fonction ressources humaines. On a signalé dans notre modèle de recherche que cette hypothèse principale sera décomposée en cinq sous hypothèses. Donc pour tester cette première hypothèse centrale nous allons procéder à l'analyse de corrélation et de régression entre le référentiel variable et les cinq composantes de la fonction ressources humaines.

La première sous hypothèse est la suivante H1a: le référentiel a un impact positif sur l'évaluation. Déjà dans le tableau de corrélations, les résultats nous informent préalablement sur l'existence d'une corrélation significative ($r=0.548$) entre les deux variables de cette hypothèse. Cela nous permettre de passer à l'analyse de régression.

La nature de relation entre les deux variables, la significativité et le sens de la corrélation sont présentés dans les tableaux ci-dessous :

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Tableau 82: Évaluation de la pertinence du modèle de régression (réfèrent/eval)

ANOVA ^a					
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	21,043	1	21,043	68,271	,000 ^b
Résidus	49,008	159	,308		
Total	70,051	160			

a. Variable dépendante : eval

Tableau 83: résumé du modèle
Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 ^a	,300	,296	,55518

La corrélation multiple (R) s'interprète de la même manière que la corrélation simple (r). Elle représente la corrélation combinée de toutes les variables explicatives d'un modèle avec la variable à expliquer. Comme nous n'avons ici qu'une seule variable explicative, ce coefficient est identique (en valeur absolue) au coefficient de corrélation (r). Une corrélation de (r=0,548) a été obtenue pour le référentiel et l'évaluation. Cela signifie qu'une relation positive, est forte car R est plus de 0.5 Sig est inférieur à 0.01 cela veut dire que cette corrélation est significative. Ces résultats se rapportent à H1a. Cependant, il est nécessaire de signaler que la corrélation proche de 1, ce qui explique une forte relation entre les deux variables.

La valeur de R-deux est le coefficient qui détermine à quel point l'équation de régression est capable de décrire la distribution des points. Dans le tableau précédent le R-deux = 0.300, nous pouvons donc dire que la rémunération variable peut expliquer 3 % de la variation de l'évaluation. Cela nous amène à la conclusion suivante : Il y a une corrélation positive significative entre le référentiel et l'évaluation ; cette relation est forte. L'hypothèse H1a est confirmée la première étape à faire pour analyser l'hypothèse H1b: le référentiel a un impact positif sur l'organisation, est de voir sur le tableau des corrélations

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

entre les variables pour savoir quel est le niveau de corrélation entre le référentiel et l'organisation. Les deux facteurs ont une corrélation positive forte. On ce qui concerne la qualité de modèle on fait recours au tableau d'analyse de la variance ANOVA qui nous fournit le résultat suivant :

Tableau 84: Évaluation de la pertinence du modèle de régression
(réfèrent /organis.)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	16,776	1	16,776	67,874	,000 ^b
Résidus	38,806	157	,247		
Total	55,582	158			

a. Variable dépendante : organis

Tableau 85: résumé du modèle

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,302	,297	,49716

sig= 0.00 cela veut dire que cette corrélation significative.

L'indice « R » sur le tableau « Récapitulatif du modèle » présente la valeur de la corrélation multiple du modèle.

Une corrélation de (r=0,549) a été obtenue pour le référentiel et l'organisation. Cela signifie l'existence d'une relation positive et forte car R est plus de 0.5. R-deux= 0.302, cela veut dire que 30.2% de variance en terme de l'organisation est expliquée par le référentiel. Ces résultats se rapportent à H1b qui suppose que le référentiel a un impact positif sur l'organisation. Cette dernière est donc confirmée. Les résultats du test de corrélation nous indiquent préalablement que le référentiel est positivement corrélé avec le recrutement, ce qui nous sert comme une base pour passer à l'analyse de régression pour voir le poids de chaque facteur dans notre model.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Tableau 86: Évaluation de la pertinence du modèle de régression (réfèrent /recrut)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	14,665	1	14,665	29,205	,000 ^b
Résidus	73,814	147	,502		
Total	88,478	148			

a. Variable dépendante : recrute

Tableau 87: résumé du model

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,407 ^a	,166	,160	,70861

D'abord, l'interprétation débute par l'évaluation de la qualité du model, cela se base sur les données que fournit SPSS sur le tableau « ANOVA ». La valeur F est de 29,205 avec $p < 0,01$, ce résultat amène à rejeter l'hypothèse nulle du non existence de relation significative entre les variables. Ensuite, Une corrélation positive a été enregistré entre les deux variables, le référentiel et le recrutement cette corrélation n'est pas assez forte ($r=0.407$). R-deux =0,166 signifié que seulement 16.6% de variance en le référentiel et le recrutement. L'hypothèse H1c: «le référentiel a un impact positif sur le recrutement », est confirmée.

Nous passons maintenant au teste de l'hypothèse H1d formulée comme suit : le référentiel a un impact positif sur la formation. Nous commençons par le tableau de l'analyse de la variance pour évaluer la pertinence de notre modèle. Le tableau suivant présente les résultats obtenus.

Tableau 88: Évaluation de la pertinence du modèle de régression (réfèrent /format)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	18,817	1	18,817	44,997	,000 ^b
Résidus	61,473	147	,418		
Total	80,290	148			

a. Variable dépendante : forma

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Tableau 89: résumé du model
Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,484 ^a	,234	,229	,64667

Une corrélation de ($r=0,484$) a été obtenue pour le référentiel et la formation. Cela signifie une relation positive, $R\text{-deux}= 0.234$, cela veut dire que 23.4 % de la variance en terme de la formation est expliquée par le référentiel. Avec ce résultat on ne peut que confirmer l'hypothèse $Hd1$: le référentiel a un impact positif sur la formation.

Tableau 90: Évaluation de la pertinence du modèle de régression
(référent /commun)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	19,833	1	19,833	36,389	,000 ^b
Résidus	85,569	157	,545		
Total	105,402	158			

a. Variable dépendante : commun

Tableau 91: résumé du modèle
Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,183	,73826

Pour la pertinence de notre modèle, on regarde d'abord le tableau précédent qui fournit la valeur de « f » et de « sig » qui vont nous permettre de connaître d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle. Dans le tableau « ANOVA », la valeur $f= 36,389$ avec $p < 0,01$. Ceci signifie que les probabilités d'obtenir une valeur f de cette taille par hasard sont de moins de 0,05 %. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle formulée. Il y a donc une relation statistiquement significative entre la variable à expliquer et la variable explicative. Une corrélation de ($r=0,438$) a été obtenue pour la communication et le référentiel. Cela signifie une relation positive, elle est faible car R est inférieure à 0,5 ; Ces résultats se rapportent à H_e . $R\text{-deux}= 0.188$, cela veut dire que 18.8% de la variance en terme de la communication est expliquée par la le

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

référentiel . Avec ce résultat on ne peut que confirmer l'hypothèse H_e : le référentiel a un impact positif sur la formation Sans préoccuper de la signification des corrélations entre le référentiel et les cinq axes de la fonction GRH ont toutes été confirmée. Le référentiel influence positivement la fonction ressources humaines.

Hypothèse 2 : Les référentiels des emplois et de compétences contribue au développement des compétences.

Tableaux 92 : la corrélations entre les variables de la deuxième hypothèse

Corrélations

		referent	Developp
Referent	Corrélation de Pearson	1	,433**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	159
developp	Corrélation de Pearson	,433**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	159	159

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'analyse des corrélations entre les variables de la recherche indique l'existence d'une faible corrélation entre la le référentiel et le développement des compétences. Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'analyse du tableau de la variance pour chaque dimension afin de vérifier la pertinence du modèle puis l'analyse de corrélation et de régression qui sera présentée.

Tableau 93 : Évaluation de la pertinence du modèle de régression
(référent /develop)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	18,397	1	18,397	36,308	,000 ^b
Résidus	79,551	157	,507		
Total	97,949	158			

a. Variable dépendante : develop

Le tableau indique l'existence d'une relation significative entre le référentiel et le développement des compétences car la valeur de $f = 36,308$ et $P < 0,01$.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

La relation est significative pour passer au tableau récapitulatif du modèle. Dans ce cas-ci, nous devons rejeter l'hypothèse nulle de la non-existence de relation significative entre Le référentiel et le développement des compétences.

Tableau 94: résumé du modèle (Refert/develop)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,433 ^a	,188	,183	,71183

a. Prédicteurs : (Constante), référent

Une corrélation de ($R=0,433$) a été obtenue pour le référentiel et le développement des compétences. Cela signifie l'existence d'une relation positive, l'effet de la variable explicative sur celle à expliquer est de taille plus que moyenne. $R\text{-deux}= 0.188$, cela veut dire que 18.8% de la variance en terme développement des compétences est expliquée par le référentiel. Ces résultats se rapportent à l'hypothèse H2 : Les référentiels des emplois et de compétences contribuent au développement des compétences, elle est confirmée.

3. L'interprétation des résultats obtenus : discussion, apports, limites de recherche :

3.1 Discussion des résultats :

Cette recherche avait pour principal objectif d'examiner l'influence d'un certain nombre de pratiques de la GRH par le référentiel. Dans cette section, on tente de répondre à la question de recherche en commentant les conclusions les plus importantes de notre recherche. Nous avons présenté une description des résultats obtenus (corrélation, régression) dans le cadre de notre étude effectuée auprès d'une entreprise algérienne. Les résultats des analyses quantitatives concernant les variables de notre recherche ont confirmé les hypothèses.

La mesure du référentiel qui représente la variable explicative a été effectuée à travers cinq facteurs qui sont : l'évaluation, l'organisation, le recrutement, la formation et la communication. Pour la première hypothèse, et le développement des compétences pour la deuxième hypothèse.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Les résultats des analyses des hypothèses via la régression et la corrélation nous ont permis d'accréditer les relations de causalités obtenues en vue de les interpréter et de les discuter en toute confiance. Le tableau suivant synthétise les résultats de la validation des hypothèses de notre modèle.

Tableaux 95 : les résultats liés aux hypothèses.

Hypothèses principales	Variable explicatives	Hypothèses	Variable à expliquer	Résultats
H1	Le référentiel des emplois et des compétences	Ha	Evolution de L'évaluation	Confirmée
		Hb	Evolution de l'Organisation	Confirmée
		Hc	Evolution de La formation	Confirmée
		Hd	Evolution du recrutement	Confirmée
		He	Evolution de La communication	Confirmée
H2	Le référentiel des emplois et des compétences	H2	Développement des compétences	confirmée

Après avoir analysé d'un point de vue statistique les résultats de cette recherche la partie précédente, cette partie propose d'en discuter les apports et les implications. Nous reprenons les principaux résultats qui émergent de nos analyses et nous établissons des liens avec les recherches antérieures, lorsque cela est faisable afin d'être en mesure de comparer nos conclusions à celle de notre revue de littérature. Par la suite, nous présentons les limites de ce travail doctoral tout en proposant de nombreuses pistes avenues de recherches pertinentes futures.

Discussion des principaux résultats :

Ce titre relate les points importants des résultats obtenus dans ce travail, sur la base des hypothèses, et également les objectifs de recherche.

- L'effet perçu du référentiel sur l'évaluation :

À la lumière des résultats obtenus, on peut affirmer l'existence d'une corrélation positive entre la variable à expliquer l'évaluation et la variable explicative : le référentiel. Les analyses nous ont révélé que l'utilisation du référentiel des emplois et des compétences a un impact sur l'évaluation du travail des salariés car ($R=0,548$). Cette relation a été constatée auparavant par

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

plusieurs chercheurs (Françoise Cros et Claude Raisky). Ainsi l'étude de (Tatiana Poiret ; 2012), a confirmé le lien de causalité entre les deux variables.

Le référentiel un outil d'évaluation car il permet de Mesurer la contribution du salarié au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible ; Créer des grilles d'évaluation des pratiques ; Mesurer la progression des compétences ; Evaluer le travail ; Mesurer les niveaux dans les divers domaines de compétences ; Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation ; Permettre le positionnement et l'évolution des salariés ; Faciliter l'évaluation des compétences.

Ces résultats sont les mêmes d'après l'étude de (Pichault, Nizet, 2000). Les résultats confirment l'idée que les référentiels de compétences s'attachent à évaluer le travail réalisé par les salariés. Ils confirment ici l'ambition initiale de l'analyse du travail forgée par les travaux en ergonomie et en sociologie du travail. Toutefois, leurs résultats montrent aussi que des référentiels de compétences peuvent avoir d'autres philosophies gestionnaires que celle-ci. Dans le cas de La Poste, les référentiels de compétences ont pour objectif de transformer l'organisation dans laquelle ils se situent.

Les relations positives que nous avons obtenues dans notre recherche sont similaires aux conclusions aussi de (Sylvie Jarnais et Ewan Oiry, 2000) qui indique que un référentiel de compétences n'a pas « simplement » pour objectif de permettre l'évaluation du travail réalisé par les salariés mais qu'il a, par exemple, pour objectif de transformer l'organisation dans lequel il est rédigé

- L'effet perçu du référentiel sur l'organisation :

À quel point le référentiel prédit l'organisation, nous constatons que cette relation est forte ($R= 0,549$, R deux= $0,297$). Cela est expliqué par les perceptions des travailleurs dans l'entreprise publique Algérie Télécom

Le référentiel semble avoir un effet positif et significatif sur la dimension l'organisation ($R=0,549$). Notre résultat s'accorde aussi avec les études de (Le

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

Boterf, G. 1998) qui affirment que le référentiel contribue à l'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence.

La corrélation positive entre le référentiel et l'organisation est significative, dans notre cas la majorité des répondants pensent que l'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence relève d'un ensemble d'équilibres trouvés entre différentes sources de décisions individuelles, collectives, managériales, stratégiques, opérationnelles distribuées dans le système sociotechnique de l'entreprise. (Nadine Postiaux ; 2012) a parlé d'une étude similaire, il a confirmé que La plupart des référentiels sont déclarés liés à un contexte de réforme, se présentant comme outil d'organisation dans une étude faite à l'université.

- Le référentiel et son impact sur le recrutement :

Nos résultats nous ont montré que seulement les deux corrélations de la l'évaluation et de l'organisation son forte ça veut dire leurs coefficients de corrélation et inférieure à 0.5, l'autre corrélation avec le recrutement n'était pas forte car $r = 0.407$. Il semble aussi que le référentiel de cet entreprise contribue partiellement dans l'Enrichissement les critères de recrutement par contre il Détermine précisément un profil, pour une fonction ainsi que pour une personne. Certaines études auraient mis en évidence l'existence d'une relation positive entre le référentiel et le recrutement parmi les études de (Raymond Bérard, 2005) indiquant que le référentiel du CNFPT qui dans l'esprit de ses concepteurs, doit pouvoir aussi être utilisé par les collectivités pour les recrutements, la mobilité et la gestion prévisionnelle des emplois. En matière de formation, le CNFPT avait en effet dressé le constat d'un « décalage entre besoins réels, besoins perçus, prestations demandées et prestations servies ».

Et d'après la DRH Le référentiel d'Algérie Télécom est un outil de dialogue et de concertation entre tous les acteurs et aussi avoir un cadre lors des échanges avec la hiérarchie. Sans oublier que c'est un moyen supplémentaire de communication et de connaissance réciproque des membres de l'organisation.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

- Le référentiel et son impact sur la formation :

On voit venir de plus en plus ce phénomène dans les entreprises surtout ces dernières années. Donc plusieurs raisons peuvent expliquer et défendre ce phénomène :

Premièrement : La mondialisation a permis aux entreprises de faire des expansions au-delà de leurs frontières nationales. Cette expansion a créé un besoin de recrutement énorme. Les entreprises qui ne sont pas aptes à recruter ou former leurs employés pour accompagner leur croissance économique sont simplement menacées de disparition. La concurrence mondiale sur les ressources humaines est devenue une réalité que les chefs d'entreprises ne peuvent ignorer s'ils veulent vendre des produits à l'étranger, construire des usines offshore ou gérer des opérations d'investissement direct à l'étranger. La formation des expatriés, c'est-à-dire les employés affectés à des postes à l'étranger, est devenue une nécessité pour les multinationales.

Deuxièmement : La valorisation du capital humain. Les pressions concurrentielles apportées par les changements structurels de l'économie mondiale ont mis en valeur la notion du capital humain. Cette notion qui se réfère au potentiel de créativité, d'innovation et de compétence des employés a acquis un statut aussi important que le capital financier de l'entreprise. Le capital humain est devenu l'actif le plus important que l'entreprise doit préserver, développer et mettre à jour à travers la formation.

Troisièmement : L'impact de la technologie sur la compétitivité de l'entreprise. Les nouvelles technologies sont en train de changer la façon dont on travaille. Des applications telles qu'ERP (Entreprise Resources Planning) et CRM (Customer Relationship Management), e-Learning, e-Commerce, remettent en cause d'une façon continue la façon dont on gère l'entreprise.

Dans notre étude la corrélation de référentiel avec la formation était de $R=0,484$. Les relations positives que nous avons obtenues dans notre recherche et un peu faible.

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

La faible corrélation avec la dimension calculée est étrange quand on sait que (Pascale Deschandol-Moreau, 2009) affirment que cette dimension est beaucoup plus corrélée avec la formation, nous rappelons aussi que d'après le DRH le référentiel dans leur entreprise contribue à Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir ; Il Identifier ses besoins de formation Et permettre l'analyse de ces besoins ; déterminer les programmes de formation et les plans d'action subséquents Permettre la construction d'outils et méthodes pédagogiques et aussi il nous permette Elaborer un cahier des charges pour une formation adaptée, dans un domaine de compétence donné, en concertation entre le chef de service et l'agent dont les compétences sont mesurées grâce au référentiel en plus il Définir un parcours de formation réaliste

Le référentiel et son impact sur la communication :

Suite à nos analyses, nous avons relevé des effets significatifs et l'interaction entre ces deux variables car la corrélation entre le référentiel et la communication à était moins de 0,5 ça veut dire une faible relation entre les deux variable malgré l'importance de la communication dans l'entreprise Ses résultats s'accordent avec plusieurs recherches antérieures car la facilité à communiquer traduit la capacité d'une personne à s'exprimer dans un langage clair, à construire un message efficace et compréhensible, peu importe la personne à qui elle s'adresse. Cette compétence fait référence à la capacité d'une personne à s'exprimer dans un langage clair et à se faire comprendre par la parole, mais aussi par l'écrit et le référentiel n'influence pas beaucoup la communication entre les employés

Ceci dit, la facilité à communiquer va au-delà de la maîtrise d'un code (oral ou écrit), au-delà de la simple transmission d'informations. La facilité à communiquer suppose une volonté de faire connaître des idées, de les défendre et de les argumenter. À son tour, cette volonté suppose une capacité de structurer l'information disponible, de la filtrer et d'en extraire l'essentiel. cet ce qu'il nous confirme (Nadine Postiaux, 2010) dans l'étude sous le titre Des

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

référentiels de compétences sur le pilotage de la formation à l'université et qui résulte que le référentiel peut jouer un rôle non négligeable dans le pilotage au sens large d'une formation. L'action de « guider l'organisation de manière à ce qu'elle remplisse efficacement sa mission, servant les objectifs de ceux qui la contrôlent ou qui ont du pouvoir sur elles ».

Hypothèse 2 : Les référentiels des emplois et de compétences contribue au développement des compétences.

L'analyse des corrélations entre les variables de la recherche indique l'existence d'une faible corrélation entre la le référentiel et le développement des compétences ce la affirme ce qu' il dit les chercheurs

Cet partie nous a permis de souligner la présence des liens significatifs sur plusieurs relations entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Ainsi, les résultats de la présente recherche sont apparus en grande majorité en accords avec les recherches antérieures. En revanche, certains de nos résultats significatifs s'opposent à ce qui a pu être avancé auparavant

Nos résultats se rapportent aussi aux études de (Nadine Postiaux ; 2012) qui a dit que Seuls deux référentiels de son échantillon correspondent totalement à cette définition, par exemple, les savoirs n'y apparaissent pas de manière isolée mais sont totalement intégrés à la formulation des compétences.

3. 2 Les limites de la recherche :

Notre recherche ne peut éviter des limites d'ordre théoriques, méthodologiques et opérationnelles. Mais celles-ci peuvent devenir, par la suite, des pistes de recherches ultérieures.

Notre recherche a mobilisé d'une part les techniques d'entretiens et d'autre part, celles des questionnaires. Ces outils traditionnels présentent des limites même s'ils ne remettent pas en cause les résultats fondamentaux obtenus. En ce qui concerne l'analyse qualitative, les limites résident dans les techniques des entretiens déjà mises en évidence. Quant au questionnaire, les mesures utilisées

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

peuvent apparaître quelque peu réductrices face à une réalité fortement complexe. Bien que les mesures utilisées présentent des résultats satisfaisants.

Conclusion du quatrième chapitre :

L'objet de ce travail, est d'expliquer d'une part le rôle des référentiels des emplois et des compétences pour développer les ressources humaines et leur contribution à la performance au sein des entreprises. Après une revue de littérature nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin de Voir l'impact des référentiels des emplois et des compétences sur la gestion des ressources humaines. Pour présenter notre modèle de recherche, plusieurs éléments ou variables ont été utilisés.

Les résultats obtenus lors de la collecte de données font ressortir des éléments qui ne sont pas à négliger dans la compréhension du lien entre les référentiels et les pratiques de GRH. Les multiples analyses ont permis une lecture approfondie de l'entreprise et de ces pratiques.

L'entreprise dispose d'un bon potentiel humain et d'un corps administratif à haut potentiel que ce soit du côté expérience ou qualification. Ce qui les pousse à être plus performantes et plus productives par rapport aux autres. Nous avons conclu que les référentiels sont beaucoup plus présentés dans les grandes entreprises nouvellement lancées.

En ce qui concerne les autres entreprises les référentiels reste un nouveaux déficit accompagnée par le développement des compétences. En ce qui concerne les pratiques de la GRH, au sein de l'entreprises étudié en à vue qu'il à un impact positif par l'utilisation de ce référentiel spécialement au niveau de l'évaluation et de l'organisation.

Il en résulte une difficulté d'évoluer les pratiques de GRH aux objectifs de l'entreprise et surtout à sa stratégie d'affaire, n'investissent que très peu sur le plan du développement des compétences malgré le fait qu'elles établissent

Quatrième Chapitre : l'étude empirique.

comme stratégique d'offrir une formation couteuse qui respectant les plus hautes normes.

Une autre carence au niveau des pratiques de GRH se situe au niveau de l'évaluation de la performance des individus pour sa promotion. Pratiquement inexistante et ayant un impact nul, dans la majorité des administrations étudiées, ce qui prouve que les dirigeants ne sont pas en mesure de mettre de la valeur sur l'importance d'atteindre les objectifs en mobilisent les troupes de façon à augmenter la performance. Cependant, il n'existe aucune évaluation formelle afin de suivre le travail des employés d'une manière soutenue et l'appréciation des performances consiste seulement à valider l'atteinte des objectifs fixés.

La raison principale pouvant expliquer est le manque de la maîtrise de cet outil est qui est le référentiel dans la fonction RH au sein de l'entreprise. Bref, suite aux analyses effectuées, la faille majeure qui vient expliquer l'impact accordé aux pratiques de GRH se situe au niveau de l'évaluation et de l'organisation.

الملخص: في مشروع أطروجتنا هذا ، كنا مهتمين بإثبات أن مرجع المهن و الكفاءات هي حاليا أداة أساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يعترف العديد من المؤلفين بأن هذه الأدوات تسهل الإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف التنظيم ، التدريب ، التكوين ، الخ. في الواقع، فهي بمثابة "معياري يمكن من اتخاذ القرارات واتخاذ الخيارات". نتيجة لذلك، يساهمون في توصيف الوظائف مع تسليط الضوء على الوسائل الموضوعية لتحديد المهارات المطلوبة لوظيفة محددة بدقة. تسمح مرجع المهن و الكفاءات أيضًا بتقييم أفضل لمهارات الموظفين من أجل التوصية بنصح هندسة التدريب.

و لإثبات ما سبق، أجرينا دراسة على 250 موظفًا في واحدة من أكبر الشركات الجزائرية، أكدنا نتائجنا تأثير مرجع المهن و الكفاءات على تطور إدارة الموارد البشرية.

Résumé : Dans notre projet de thèse, nous nous sommes intéressés à prouver que les référentiels sont actuellement des éléments incontournables de la gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs admettent que ces outils facilitent les procédures liées à la GRH telles que, l'évaluation , la formation, l'organisation, le recrutement et la communication etc. En effet, ils servent de « repère pour prendre des décisions et de faire des choix ». Ainsi, il en résulte qu'ils contribuent dans la description des emplois tout en mettant en évidence les moyens objectifs permettant l'identification précise des compétences requises pour un emploi donné.

Les référentiels permettent par ailleurs une meilleure évaluation relative aux compétences des salariés en vue de préconiser une démarche d'ingénierie de la formation.

Afin de justifier cette approche, nous avons mené une étude sur 250 employés dans l'une des plus grandes entreprises algériennes, dont les résultats ont confirmé l'impact des référentiels des emplois et compétences sur l'évolution de la gestion des ressources humaines.

Abstract: In the aim of our thesis project, we are interested to prove that repositories are currently essential elements of human resource management. Several authors admit that these tools facilitate HRM-related procedures such as evaluation, training, organization, recruitment and communication etc. They serve as a "reper that can then make decisions and make choices." As a result, they contribute to job descriptions while highlighting objective means for accurately identifying the skills required for a given job.

Moreover, the repositories allow for a better assessment of the skills of employees in order to advocate an engineering approach to training.

To justify this approach, we conducted a study of 250 employees in one of Algeria's largest companies, whose results confirmed the impact of the employment and skills repositories on the evolution of human resources.