



REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un peuple- Un but- Une foi

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE GROUPE SUP DE CO DAKAR



Rue 3, Prolongée Boulevard de l'Est Point E Dakar

BP : 21354 Dakar Sénégal www.supdeco.sn



7, Avenue Faidherbe BP 21354 – Dakar

Tel : +221 33 849 69 19 ; Fax : +221 33 821 50 74

Email : supdeco@supdeco.sn

Management des compétences et efficacité organisationnelle : cas du groupe Bolloré Africa Logistics

Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du Diplôme de Licence

Ressources Humaines

Présenté par :

Géraud Plaisance MBATCHY

Sous la direction de :

**Badaoui SALAH ,
Formateur**

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015-2016

DEDICACES

À celui qui a veillé à mon bien être, qui a modelé ma personnalité, orienté mon chemin avec ses précieux conseils et encouragement, qui sans relâche m'a accompagné tout au long de cette étape bénie : mon très cher père ;

À celle qui s'est sacrifiée pour que je grandisse, qui a supporté mes caprices avec une patience irremplaçable : ma très chère mère

A mes adorables frères et sœurs qui ont toujours cru en moi et n'ont jamais cessé de me soutenir ; que j'aime plus que tout au monde ;

Ce travail est le vôtre.

REMERCIEMENTS

Avant tout développement, il apparaît judicieux de consacrer une page de ce mémoire pour adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui, de loin ou de près, ont été d'un très grand apport pour la conception de ce document Dont :

Mon père, ma mère, ainsi qu'à tous ceux qui n'ont cessés de me soutenir.

Mes remerciements encore s'en vont vers le personnel administratif de l'Institut Mercure du groupe Supdeco ainsi qu'aux professeurs pour leur disponibilité et leurs compétences, mes amis qui créèrent l'ambiance de réussite dans toutes les écoles et universités par lesquelles je suis passé, tous mes amis.

A tous les agents du service Emploi et Effectifs de Bolloré Africa Logistics Sénégal pour leur disponibilité ;

Tous mes remerciements et ma sincère gratitude aux professeurs de l'Institut Mercure du groupe Sup Deco et d'ailleurs, pour les enseignements de qualité qu'ils nous ont dispensés ;

Je rends également grâce au seigneur, car sans lui je n'aurais pas eu la force et le courage d'achever ce travail.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

GPEC : GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

GRH : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

UEMOA : UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE

BALS : BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL

DRH : DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

SCAC/SOCOPAO : SERVICE DE COOPERATION ET D'ACTION CULTURELLE / SOCIETE COMMERCIALE DES PORTS DE L'AFRIQUE OCCIDENTALE

CMA CGM : COMPAGNIE MARITIME D'AFFRETEMENT – COMPAGNIE GENERALE MARITIME

IATA : ASSOCIATION INTERNATIONALE DU TRANSPORT AERIEN

RH : RESSOURCES HUMAINES

LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Image de l'organisation	Figure 1 : Les 3 niveaux du Management
Tableau 2 : Schéma relatant l'évolution de la RH de Jacques Igalens	Figure 2 : Missions spécifiques de la GRH selon Peretti
Tableau 3: Grille d'analyse de poste	Figure 3 : Trois dimensions
Tableau 4 : Tableau des entités fusionnées du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal	Figure 4: Genre
Tableau 5: Genre	Figure 5: Département
Tableau 6: Departement	Figure 6: Ancienneté
Tableau 7: Ancienneté	Figure 7: Prise en compte de l'avis du personnel
Tableau 8: Types de contrat	Figure 8: Type de contrats
Tableau 9: Niveau hiérarchique	Figure 9: Engagement vis-à-vis de BAL
Tableau 10: Engagement vis-à-vis de la société	Figure 10: La qualité
Tableau 11: La qualité d'écoute et la prise en compte de l'avis du personnel	Figure 11: La pertinence de l'entretien avec la direction
Tableau 12: La qualité de formation dispensée en interne	Figure 12: Adéquation entre travail/compétence et rémunération
Tableau 13: Evaluation de la pertinence des entretiens avec la direction	Figure 13: Niveau de satisfaction
Tableau 14: Adéquation entre travail/competence et remuneration	
Tableau 15: Satisfaction au travail	
Tableau 16: Degré de satisfaction des moyens mis en place par la Direction	
Tableau 17: Manque de competence dans l'équipe	

Tableau 18: La compétence est mise en avant par la Direction

Tableau 19: Valorisation des managers

Tableau 20: Le sentiment que vous comptez pour BAL

Tableau 21: Environnement de travail

Tableau 22: Reconnaissance du travail

Tableau 23: Accord sur les objectifs à atteindre

Tableau 24: Les règles de conduite au sein de BAL

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	5
A- Contexte de l'étude.....	5
B- Problématique.....	5
C- Revue critique de la littérature	7
D- Clarification des concepts.....	11
E- Objectif de recherche	14
F- Hypothèse de recherche	14
G- Méthodologie de recherche	14
Chapitre II : L'approche théorique du sujet	17
Section 1 : Qu'est-ce que le management des compétences et efficacité organisationnelle?.....	17
Section 2 : Management des compétences	25
Section 3 - La notion de compétence	28
Section 4 : Enjeux de management des compétences.....	37
Section 5 : Recrutement de intégration des compétences nouvelles	42
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE.....	50
1-Historique.....	51
2-Chiffres clés	52
3- Les valeurs	54
4-Les activités de Bolloré Africa Logistics Sénégal	55
5- STRUKTURES ET FONCTIONNEMENT DU GROUPE	57
6- Mission et objectif de Bolloré Africa Logistique Sénégal	61
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	62
CHAPITRE I: PRESENTATION DE DONNEES.....	63
CHAPITRE II: ANALYSES DES DONNÉES	71
A- Analyse des données	71
B- Vérifications des hypothèses.....	80
RECOMMANDATION.....	80
CONCLUSION.....	81

ANNEXE.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	83

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines comporte des enjeux importants pour la stratégie de l'entreprise. Or, elle est devenue d'autant plus délicate aujourd'hui que le changement dans le rapport au travail et l'imprévisibilité de l'environnement socio-économique mettent en mal le lien entre les hommes et les entreprises.

Dans la gestion des ressources humaines, il est notamment nécessaire de comprendre que la compétitivité des entreprises ne peut plus seulement reposer sur les exigences de performances faites aux salariés. Les ressources humaines sont des ressources susceptibles d'être moins productives si l'on ne porte pas assez attention à elles. Les entreprises doivent ainsi établir dans leur politique Ressources Humaines l'idée d'un échange humain, social et économique, notamment en gérant leurs ressources humaines et les compétences qui les caractérisent de façon responsable, préventive, durable et résolument tournée vers l'avenir.

Les mutations qu'elles soient d'ordre technologique, économique, juridique, démographique ou social mettent de plus en plus les organisations dans une situation de remise en question perpétuelle au point de les contraindre sans cesse à revoir leur organisation. Les mutations sont une réalité qui, si elles ne sont pas prises en compte assez tôt, peuvent menacer la survie de l'entreprise.

Dans un marché mondial libéral, on constate un phénomène d'ouverture des économies nationales, lié aux progrès des communications et des transports, de mutations socioéconomiques, de changements technologiques et de quête de la création de valeur, de plus en plus d'entreprises privilégient 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. La stabilité du personnel au sein d'une entreprise dépend non seulement des conditions générales d'emploi (rémunérations, politique sociale, motivation, santé et sécurité au travail, etc.), mais surtout des possibilités de développement des salariés par l'acquisition des compétences pour mieux occuper leur emploi évoluant sous l'influence des nouvelles technologies qui transforment les métiers et les compétences requises.

« par compétences, on signifie particulièrement les aptitudes, les attitudes et connaissances que procède un employé » selon L. LAMIRE et Y.-C. GAGNON (2002)¹. Mais, ces compétences ne peuvent être développées qu'à travers « un outil d'aide à la décision qui permet de concevoir et de mettre en œuvre des actions préventives afin d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences qui n'est autre que la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Lorsque les premiers signes, vraiment alarmants apparaissent (perte de clientèle, résultats financiers négatifs, perte d'un savoir-faire essentiel (départs à la retraite ou débauchage, difficulté à trouver un repreneur), il est souvent trop tard pour réagir. Les actions qu'il aurait fallu mettre en place prennent du temps avant de produire des effets et que tout processus de changement au sein d'une entreprise nécessite d'être préparé et accompagné pour porter ses fruits.

L'avenir d'une entreprise repose donc sur sa capacité à développer une stratégie, afin de répondre aux mutations auxquelles elle doit faire face et préserver ainsi sa compétitivité. Il s'agit de construire l'avenir en faisant appel à une large palette de leviers d'actions. Aucune piste ne doit être négligée (la technologie, le dynamisme commercial, l'organisation et surtout les Ressources Humaines) dans la mesure où « le changement semble aujourd'hui la norme dominante et, de la capacité à s'adapter, dépend la réussite de l'entreprise. Dans un contexte en perpétuelle mutation, ce ne sont plus uniquement les techniques qui font la différence mais les femmes et les hommes de l'entreprise.»²

Par conséquent, le développement des compétences des personnes qui composent l'entreprise, est à considérer comme un enjeu partagé et permanent, d'où l'importance de l'application de la GPEC dans les entreprises.

De manière générale, tous les processus de gestion des ressources humaines sont potentiellement concernés par la GPEC : recrutement, développement des compétences, formation, reconnaissance des emplois, rémunération, mobilité interne et externe, etc.

Ainsi, la GPEC doit disposer d'outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations d'un point de vue structurel et technologique et celle des Ressources Humaines, afin de maintenir un bon niveau d'adéquation emplois/compétences requises. Ces outils

¹ Louis LAMIRE et Yves-C. GAGNON, La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques, Presses de l'Université de Montréal, 2002

² Louis MALLET, Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, Paris, 1991

concernent, notamment, l'impact des changements sur les indicateurs d'activité, l'analyse de postes, les profils de postes, le référentiel des compétences, la cartographie des métiers, le plan des carrières et les plans d'action permettant de réduire les écarts correspondants.

Les organisations tant publiques que privées sont aujourd'hui installées dans un champ concurrentiel. Le référentiel emploi/métier représente un outil de base indispensable à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) d'autant plus qu'il met en relation les activités et les compétences. En bref, le référentiel emploi/métier est basé sur le référentiel d'activités et le référentiel de compétences. Aujourd'hui, mettre en place un référentiel des activités et des compétences relève presque de l'évidence. En effet, cet outil contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles appelle à développer.

Il peut servir non seulement pour le recrutement, la mobilité interne, mais aussi à l'identification des besoins en vue de l'élaboration d'un plan de formation individuel ou collectif plus fiable, source indispensable de développement des compétences d'un employé après l'évaluation de son rendement. Il peut également servir pendant l'évaluation des performances.

D'une manière générale, l'élaboration de cet outil s'inscrit dans le cadre d'une innovation sociale parce qu'il s'agit d'un nouveau procédé voire d'une nouvelle technique. C'est donc un outil au service des agents, pour préparer et accompagner leur parcours professionnel ; des encadrants pour favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences ; des gestionnaires de ressources humaines pour anticiper les évolutions et répondre aux besoins liés à leurs missions.

Notre objectif à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration de la qualité des ressources humaines et de la maîtrise des compétences des agents des ressources humaines de Africa logistique du multinationale Bolloré.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

A- Contexte de l'étude

Selon l'agence Ecofin, Bolloré Transport & Logistics, une société basée en Côte d'Ivoire et cotée sur la Bourse Régionale des Valeurs Mobilière de l'UEMOA basée à Abidjan, a déclaré pour le premier semestre 2017 un résultat net de 11,6 milliards de FCFA (20,4 millions \$). Une performance qui s'inscrit en hausse de 22% en comparaison à celle de la même période en 2016.

Cette amélioration a été soutenue par un bon chiffre d'affaires réalisé sur ses principaux métiers que sont le transport, la manutention et le transit maritime. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est accru de 6% sur une base annuelle atteignant 47,5 milliards de FCFA.

Bolloré Transport & Logistics indique cependant que le premier semestre a bénéficié d'un contexte exceptionnel, qui ne se répètera pas aisément. De ce point de vue, il poursuit avec la stratégie de réduction de ses dépenses, afin de maintenir le même niveau de marge nette à la fin de l'exercice.

Pour continuer à maintenir une croissance soutenue, l'entreprise doit puiser aux fonds de ses ressources humaines pour atteindre cet objectif avec efficacité et efficience.

B- Problématique

La performance d'une entreprise est liée à tout élément qui favorise à rendre meilleure l'optimisation de la rentabilité et donc de la création de valeur nette. Ainsi, on peut grossièrement qualifier une entreprise performante comme celle qui est rentable, et le reste durablement ayant une capacité à répondre à la concurrence par la qualité de ses services et qui s'adapte rapidement aux nouvelles réalités de son environnement.

Face aux nouveaux besoins des entreprises relatives à la demande de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité, de transversalité, les organisations de travail fondées sur la pure logique taylorienne, par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées.

Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités, relevant d'une nature de plus

en plus immatérielle, tels sont les nouveaux impératifs qui président à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion des ressources humaines en entreprise. La réponse passe par une plus grande prise compte des compétences dans l'entreprise.

La fonction ressources humaines va devoir être de plus en plus stratégique en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines, doit en effet être établie en collaboration avec la Direction Générale, de façon à être cohérente vis-à-vis des politiques plus globales. La nécessité est désormais d'adapter la machine aux compétences des hommes.

Pour ce faire, il convient de <<disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivés pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau de performance et de qualité, à un coût compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus compatible possible>>. (ALAIN MEIGNANT, 1997).

L'objectif premier d'une entreprise est d'assurer sa pérennité. La gestion des ressources humaines constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre cet objectif. Elle va donc consister en des mesures (politiques procédures), et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle) basées sur de solides composantes logistiques (paie, administration...) visant à l'efficacité et une performance optimale de la part des individus et des organisations.

La gestion des ressources humaines prévoit les besoins dans l'entreprise et certains outils comme le référentiel de compétences l'y aide.

Ainsi cinq grands types d'objectifs caractérisent la GRH :

- ✓ attirer (recruter)
- ✓ conserver le personnel
- ✓ développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité,

la flexibilité.

✓ motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances).

- ✓ être efficace (ou la recherche de la performance).

Si l'élaboration des outils de gestion des ressources humaines, dans les entreprises apparaît aujourd'hui comme une exigence de compétitivité, la question qui se pose est de savoir si au niveau de BAL, existe-t-il un vrai management des compétences au sein de cette société ? En d'autres termes, les employés sont-ils bien traités ? Sont-ils vraiment engagés dans la réalisation des objectifs de la direction ?

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

C- Revue critique de la littérature

En 1994 Prahalad et Hamel³ nous ont fourni la constatation suivante : « Durant les dix dernières années, le champ de la compétitivité a dramatiquement changé ». Ils parlaient alors du bouleversement des logiques d'action qui a touché au champ de la GRH à partir du milieu des années 80. Ce bouleversement est survenu suite à la succession d'une multitude d'évènements qui ont marqué l'économie mondiale vers la fin du siècle précédent et dont l'un des effets les plus importants était l'altération des mots clés qui régnaient dans le monde des affaires à cette époque. On a alors basculé d'un mode de gestion mécaniste focalisé sur les procédures, les consignes et le travail prescriptif, à une logique de gestion dont les principaux axes s'orientent vers la réactivité, la flexibilité et l'innovation.

C'est ainsi qu'on a assisté à la dérive progressive de la notion de qualification au profit du concept de la compétence professionnelle (Jolis 1997⁴). Ce dépassement des mots clés a été à l'origine de l'émergence de nouvelles méthodes de gestion reposant essentiellement sur la mobilisation vs conformité, l'autonomie vs subordination, l'interdépendance vs isolement, la confiance vs contrôle et l'organisation apprenante vs organisation figée.

A ce niveau, la notion de conformité et de répétitivité des situations professionnelles cède sa place à celle d'évènements et d'aléas. Dans ce sens, Zarifian⁵ affirme qu'aujourd'hui travailler consiste essentiellement à « être en attente vigilante de ces évènements » et nous fournit la définition suivante : « un évènement est quelque chose qui survient de manière partiellement imprévue, non programmée, mais importante pour le succès de l'activité productive ».

³ Prahalad C.K. et Hamel G. 1990, "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review, Mai-Juin 1990, pp 79-90.

⁴ Jolis N. 1997, *Piloter les compétences : de la logique poste à l'atoutcompétence*, Editions d'Organisation 127 pages

⁵ Zarifian P. 1999, *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, 229 pages

C'est la singularité et la diversité de ces événements inédits qui constituent le quotidien de l'activité professionnelle de nos jours. Pour y faire face, l'individu dans l'entreprise est désormais appelé à combiner l'ensemble des savoirs et des expériences dont il dispose et à les mobiliser d'une manière spécifique et pertinente.

Ainsi les nouvelles méthodes de management ne s'intéressent plus à la notion d'exécution puisque la mobilisation des savoirs et des compétences est désormais sollicitée à tous les niveaux de la hiérarchie étant donnée l'imprévisibilité accrue des situations de travail.

Cette prise d'initiative sollicitée par la complexité de l'environnement social nécessite l'attribution d'une part d'autonomie aux acteurs dans l'entreprise. Etant donné qu'il est « irréaliste et contre-productif » de compter sur les prescriptions exactes et le travail d'exécution lié à des tâches minutieusement décrites dans des fiches de postes pour affronter la multiplicité et la singularité des situations de travail, il devient alors indispensable d'accorder une marge de manœuvre aux employés, leur permettant de faire face aux contraintes de délais qui accompagnent souvent les situations événementielles et les exigences de réactivité, d'où l'effacement de la notion de subordination au travail au profit de celle de confiance (Le Boterf, 2000⁶). Et sachant qu'il n'existe plus de meilleure façon de faire ou 'one best way' vu l'incertitude des situations de travail, l'obligation de résultat l'emporte aussitôt sur le contrôle de conformité.

Toutefois, il arrive souvent qu'une situation inédite, par sa complexité, dépasse le savoir agir individuel et nécessite l'intervention de plus d'un acteur. A ce niveau, communication et « intercompréhension professionnelle » s'avèrent des impératifs déterminants pour la réalisation des objectifs de la mobilisation collective des savoirs et des expériences. Communiquer étant par définition « construire une compréhension réciproque et des bases d'accord qui seront la gage du succès des actions menées en commun, [...] la qualité des interactions est désormais centrale pour améliorer la performance des organisations ». Cependant, il y a lieu de noter qu'une communication efficace et authentique ne peut se réaliser dans le cadre d'une structure verticale fortement hiérarchisée qui identifie l'individu par rapport au poste qu'il occupe et le poste aux qualifications de son détenteur. De sa part, Coutinet⁷ nous transmet la définition de Teece⁸ qui conçoit la compétence comme « une série d'habiletés

⁶ Le Boterf G. 2000, *Construire les Compétences Individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, 206 pages.

⁷ Coutinet N. 1999, "Les compétences dans la compétitivité des firmes: acquisition, création et développement" in *Le Capital Humain: dimensions économiques et managériales*, Editions Presses Universitaires d'Angers

⁸ Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, pp. 509 -533

(skills), de technologies différenciées, d'actifs complémentaires, de routines et de capacités organisationnelles qui fournissent la base de la compétitivité de la firme. »

A travers cette définition nous pouvons entrevoir d'une part l'association irrévocable entre les termes compétence et compétitivité, et d'autre part la prise en compte au-delà des habiletés techniques, des acquis collectifs de l'organisation et de différents types d'actifs complémentaires.

G. Le Boterf 2000⁹ considère la compétence comme une « résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes ; le vouloir agir qui se réfère à la motivation personnelle de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il intervient ; le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu. »

Dans cette première définition de G. Le Boterf, nous constatons un dépassement total de la première conception de la compétence. L'auteur évoque le savoir combiner et mobiliser des ressources comme un premier niveau de la compétence et sous-entend que ces ressources sont supposées exister. Ainsi, la compétence ne consiste plus à acquérir des savoirs théoriques et pratiques, mais à être capable de mobiliser ces ressources pré requises. L'auteur évoque également l'engagement et la motivation à agir comme un second niveau de la compétence qui, complété par un contexte organisationnel propice à la prise d'initiatives et de responsabilités, débouche sur des actions compétentes.

Dans une vision plus large, ce même auteur définit la compétence par rapport à un curseur se déplaçant le long d'un axe horizontal dont la première extrémité représente des situations de travail inscrites dans un environnement stable et prévisible, et la seconde définit les situations événementielles caractérisées par l'incertitude et la complexité.

Quand le curseur de la compétence se place sur le premier pôle, la compétence requise correspond au degré le plus élémentaire traduit par le savoir-faire opérationnel propre au travail d'exécution et aux situations à prescription stricte. Inversement, lorsque le curseur de la compétence se place sur la seconde extrémité marquant des situations à prescription ouverte, on parle alors d'un « savoir agir et réagir ».

⁹ Le Boterf G. 2000, *Construire les Compétences Individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, 206 pages.

La compétence se traduit dans ce cas par la mobilisation d'une combinaison de ressources dans le but de résoudre une situation critique et d'apporter des solutions innovantes. Le Boterf explique alors le rôle de l'acteur en disant : « face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions. » Il s'agit selon lui de « savoir quoi faire et quand ».

Il y a lieu à ce niveau de souligner le fait que de nos jours la définition du concept de la compétence place le curseur à proximité du second pôle qui reflète mieux les exigences du contexte socioéconomique dans lequel évoluent les entreprises.

Passant à la conception de Philippe Zarifian¹⁰, celui-ci définit la compétence selon trois principaux axes. Dans un premier temps, l'auteur entend la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. » Cette première définition marque le dépassement de la prescription stricte et « l'ouverture d'espace d'autonomie et d'auto mobilisation de l'individu. ». A travers cette formulation, Zarifian insiste d'abord sur la volonté d'agir par la prise d'initiative et de responsabilité et note ainsi la démarche engageante que traduit la notion de compétence. Cette prise d'initiative qui peut être définie comme « une action qui modifie l'existant, qui introduit du nouveau, qui commence quelque chose, qui crée », est généralement sollicitée quand l'acteur se trouve confronté à des situations singulières ou inédites.

On peut alors constater que le concept de la compétence tel que décrit par ce premier volet, apporte une réponse fiable aux exigences d'innovation et de créativité dictées par la turbulence de l'environnement économique.

La seconde formulation de Zarifian considère la compétence comme « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. » Dans ce sens, l'intelligence pratique consiste à associer la dimension compréhensive à la dimension cognitive, c'est-à-dire à assimiler la situation pour pouvoir mobiliser l'ensemble de savoirs et de connaissances approprié. A ce niveau, Zarifian affirme que « du point de vue cognitif, l'après-événement ne peut être identique à l'avant. » En effet, des phénomènes d'apprentissage et de désapprentissage interviennent, et ce suite à la déstabilisation des schèmes cognitifs à chaque fois que l'on fait face à une situation critique.

¹⁰ Zarifian P. 1999, *Objectif Compétence*, Editions Liaisons, 229 pages

Ainsi nous pouvons mener le constat que la compétence est une construction progressive qui dépend de la richesse voire de la complexité des situations affrontées.

La troisième et dernière formulation est axée sur la mise en commun des compétences.

Elle stipule que « la compétence est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. ». Cette dimension de la compétence jaillit à chaque fois que la complexité de la situation déborde les moyens d'intervention d'un seul individu. La prise en compte de l'aspect organisationnel est à ce niveau primordial. En effet, ce sens d'échange et de partage des enjeux et des compétences dans un souci de réactivité, ne peut se réaliser que dans le cadre d'une structure transversale favorisant l'apprentissage permanent et la communication en temps réel.

D- Clarification des concepts

L'étude d'un terme recommande que nous en élucidions les opératoires, en vue de permettre à un public plus grand de cerner notre réflexion.

Aussi définirons-nous les termes compétences, référentiels de compétences, management des compétences et efficacité organisationnelles et les concepts qui gravitent autour.

Poste de travail

C'est la situation individuelle et localisée. Il existe en général une personne par poste de travail. Une fiche de poste décrit les missions, les activités et les tâches que doit accomplir un agent nominativement identifié, dans une structure donnée ainsi que les compétences requises pour tenir ce poste.

L'emploi

L'emploi type est un dénominateur commun ; il s'agit de situations de travail qui factorisent généralement plusieurs postes de travail dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, si l'on considère les activités, réalisées et les compétences mises en œuvre.

Les activités

Les activités d'une situation de travail correspondent à ce que fait concrètement son titulaire. Elles expriment la façon dont il doit s'y prendre concrètement pour accomplir chacune de ses missions. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description de poste de travail ou

d'un emploi, notamment parce qu'il constitue ensuite le point de passage obligé vers la description des compétences requises.

Les tâches

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement chaque activité. Les tâches expriment, comme les activités ; ce que fait ou ce que devrait faire, concrètement, le titulaire du poste ou de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important qui renvoie directement à la description des procédures.

La compétence

Le terme de compétence fait l'objet de nombreuses approches et entretient des controverses variées chez les psychologues, les évaluateurs et les recruteurs. Les travaux des partenaires initiateurs du dispositif légal, codifiés par la loi du 31 Décembre 1991, ont permis de stabiliser une définition admise par tous : « la compétence est l'ensemble des savoirs mobilisés en situation de travail ». Un consensus se dégage également pour en définir les composantes qui sont :

- Les savoirs ou connaissances spécifiques
- les savoirs mis en pratiques, ou savoirs faire, les aptitudes
- l'intelligence personnelle et professionnelle, les capacités
- l'envie, la volonté de mettre en œuvre ses compétences et de les développer

Le référentiel d'emploi :

Un référentiel d'emploi détaille ce qu'un agent doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe (missions, activités, tâches)

Le référentiel de compétence :

Un référentiel de compétence détaille ce que doit savoir maîtriser un agent pour tenir un poste ou un emploi donné (connaissances, savoir-faire, qualités et aptitudes requises, ressources de l'environnement à maîtriser). Le référentiel est la seconde partie de la fiche emploi compétence. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées et que les décisions de perfectionnement sont prises.

Compétences requises

C'est la compétence associée à un emploi et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas cette compétence, ou la possède à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation, et les actions de mise à niveau déclenchées. Certaines sont obligatoires pour l'accès l'emploi, à travers des certifications externes (permis de conduire, habilitation électrique).

Compétence acquise

C'est la compétence maîtrisée par un salarié. Elle doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe et donc faire l'objet de perfectionnement et de mise à niveau réguliers. Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences en dehors de cet emploi, acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).

Capacité

C'est l'ensemble de dispositions et d'acquis, constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression : être capable de.

Performance

C'est le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite).

Qualification

C'est un jugement officiel et légitimé qui reconnaît à une ou plusieurs personnes les capacités requises pour exercer un métier, un emploi, une fonction (diplôme grade). Ainsi nous remarquons que le concept de compétence fait appel à d'autres concepts tout aussi importants et qui permettent de mieux appréhender cette notion. Après la clarification des concepts opératoires de notre étude, nous verrons dans le chapitre suivant, pourquoi et comment le

management des compétences est devenu un concept clé qui occupe une place importante dans les nouveaux discours des DRH.

E- Objectif de recherche

Décrire et comprendre un phénomène (l'articulation du management des compétences et l'efficacité organisationnelle) dans sa globalité, tel qu'il est vécu et interprété par les acteurs des entreprises. Les ressources humaines adéquates n'étant pas toujours facilement accessibles et renouvelables, il faut redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour les attirer, les recruter et les conserver. De ce fait, au détriment du management des Hommes c'est le management des compétences qui est préconisé surtout dans un contexte d'internationalisation. Il représente ainsi une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Notre étude vise à identifier les différentes étapes du processus de recrutement et à analyser les motifs qui permettent aux salariés d'être fidèles à leur entreprise. De manière spécifique, il s'agira d'identifier les canaux de compétences du personnel et les différentes étapes du processus de recrutement avant d'identifier les facteurs d'efficacité dans l'organisation.

F- Hypothèse de recherche

Pour mener à bien notre étude, nous posons les hypothèses suivantes que nous allons chercher à confirmer à la fin de notre recherche. C'est ainsi que nous posons :

Hypothèse 1 : La direction de BAL met les moyens nécessaires pour un travail de qualité

Hypothèse 2 : Le personnel de BAL se sent au cœur de l'entreprise

Hypothèse 3 : Le travail du personnel de Bal est reconnu par les cadres supérieurs.

Nous référant aux questions posées à la problématique, nous pensons que le management des compétences serait une source d'efficacité organisationnelle chez Bolloré Africa Logistics, conséquence d'une implication totale des employés. C'est alors que nous faisons appel à la méthodologie.

G- Méthodologie de recherche

La technique est définie comme l'ensemble des moyens et procédés qui permet au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. Elle

s'entend comme un ensemble des procédés opératoires et rigoureux bien définis susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre des phénomènes en cours. (GRAWITZ M.1987 :558).

La technique est un outil mis à la disposition de la recherche et organisé par la méthode. Sous cet angle, elle représente les étapes des opérations liées à des éléments pratiques concrets adoptés à un but défini. (GRAWITZ et al.1971 :287).

❖ Technique documentaire

La technique documentaire est celle qui est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est en rapport avec le domaine de la recherche c'est-à-dire tout ce qui constitue la source écrite d'un thème de recherche. Elle consiste en l'utilisation des documents écrits ayant une liaison avec le sujet choisi. Pendant la recherche, nous avons consulté les ouvrages, les rapports, les mémoires, les sites internet et autres documents relatifs à notre sujet.

❖ Technique de questionnaire

Le questionnaire est un outil de collecte des données 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 »¹¹. Nous pouvons compléter cette définition de THIETART en ajoutant que les modalités de réponses peuvent aussi être définies au travers de questions dites ouvertes.

Cette technique consiste à élaborer un questionnaire destiné à la population cible, plus précisément aux échantillons de cette population en vue de répondre par écrit au questionnaire. Celle-ci doit être bien étudiée à l'avance et devra laisser suffisamment de place entre les questions pour des réponses et commentaires éventuels des personnes interrogées.

❖ Technique d'échantillonnage

Comme technique d'échantillonnage, nous n'avons pas pu faire de stage au sein de BAL, on a pu distribuer les fiches aux agents qui étaient disposés à nous répondre, on a pu avoir une vingtaine d'employés qui nous ont répondu et qui ont pu donner plus d'informations concernant la gestion de compétences au niveau de BAL.

❖ Les méthodes

¹¹ Raymond-Alain THIETART, Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003

La méthode est constituée de l'ensemble des opérations par lesquelles une discipline cherche à atteindre les objectifs qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie. (GRAWITZ, M., 1986 :353) Ainsi, les méthodes suivantes nous ont aidés à analyser les données collectées.

- Méthode analytique : Elle permet d'analyser systématiquement les informations ainsi que les données récoltées. Elle insiste sur chaque cas et considère les choses dans leurs détails plus tôt que dans leur ensemble. (GRAWITZ, M., 1986 :702). Pour atteindre les résultats souhaités, cette méthode nous a permis d'analyser les données d'enquêtes collectées sur le terrain par l'interview et par le questionnaire.

- Méthode statistique : La méthode statistique consiste à récolter les données chiffrées d'une recherche pour en faciliter l'interprétation (GAWITZ M., 1986 :16). Elle nous a aidés à récolter les données chiffrées de notre questionnaire d'enquête, de faire les interprétations et de les présenter sous forme des tableaux en vue d'une bonne compréhension.

1- Délimitation du champ d'études

Créé en 1822, le Groupe Bolloré fait partie des 500 plus grandes compagnies mondiales. Coté en Bourse, il est toujours contrôlé majoritairement par la famille Bolloré. La stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissement à long terme. Grâce à sa stratégie de diversification basée sur l'innovation et sur le développement à l'international, il occupe aujourd'hui des positions fortes dans trois secteurs d'activités : le transport et la logistique, les médias et la communication et les solutions de stockage d'électricité. Grâce à ses 58 000 collaborateurs du Groupe présents dans 156 pays. Dans notre étude, on va s'intéresser au secteur de la logistique et au Sénégal.

2- Limites de recherche

Notre étude se limite aux employés qui n'ont pas montré de réticence quant à la finalité de l'enquête malgré l'anonymat sur la fiche d'enquête. Quel que soit le domaine de recherche, les limites sont à la fois pratiques et théoriques. Ainsi, un travail de recherche, ne peut avoir la prétention d'exhaustivité. En effet, pour ce qui est du management des compétences, nous ne pouvons avoir qu'une vision parcellaire de la réalité des activités de recherche dans la mesure où on a pas pu avoir accès à un grand nombre d'employés, ni à la direction générale.

3- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées sont plus d'ordre administratif puisque certaines informations sont du domaine du confidentiel alors qu'avec ces documents, on aurait pu enrichir la qualité de notre travail.

Chapitre II : L'approche théorique du sujet

Il existe plusieurs définitions et conceptions du management et du management des compétences. Toutefois, nous nous servirons de quelques-unes.

Section 1 : Qu'est-ce que le management des compétences et efficacité organisationnelle?

✓ Management des compétences

Pour Nicole AUBERT (2003 p.12), le management des compétences consiste d'une part à adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation d'une part et d'autres part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes à mobiliser, entraîner et contrôler.

Le management des compétences s'inscrit dans une doctrine managériale qui vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise. Elle sollicite des qualités de coopération et d'adaptation dans le travail qui, si elles ne sont pas nouvelles, prennent une importance nouvelle. L'enjeu est de stimuler l'engagement personnel du salarié afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective.

Le management des compétences a pour objectif de stimuler l'engagement individuel, celui des salariés, dans leur contribution à la performance collective, et celle des entreprises.

✓ L'Efficacité organisationnelle

Pour Jean-Yves LE LOUARN (2001, p.30) l'efficacité organisationnelle ne doit en aucun cas se réduire à l'augmentation du chiffre d'affaires ou celle du bénéfice net mais au vocable « succès » qui se traduit par une réalisation des objectifs fixés et qu'on peut qualifier par des résultats atteints par l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, l'efficacité organisationnelle se résume en termes de résultats, d'objectifs atteints et d'implication totale des compétences dans l'organisation.

L'élaboration d'un référentiel de compétences, sous tendue par la Gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences, constitue pour les entreprises modernes, un champ à intérêts multiples. Il leur offre, en effet une autre vision de la gestion. L'impact de cet outil sur le BAL en général, et le Département des ressources humaines, en particulier, apparaissent dans cette logique, comme un intérêt qui s'exprime en termes de modeste contribution à la perception de la nouvelle entreprise. Cet outil constitue pour la Direction une aide à la prise de décision. Il permet aussi de rompre avec les anciennes pratiques de rémunération basée non pas sur la compétence, mais sur le poste.

Ainsi l'élaboration d'un référentiel de compétences d'une entreprise ou d'un service devient une opération stratégique, à la hauteur de la dimension de la Gestion des Ressources Humaines.

Il servira à :

- recruter et intégrer sur la base de compétences à rechercher ou à transmettre à l'entrée
- faciliter la mobilité interne
- évaluer les salariés actuels par rapport aux compétences requises par les emplois exercés.
- Déterminer un plan de formation pour les salariés en place sur écarts entre les compétences possédées et les compétences requises
- Modifier l'organisation, développer la polyvalence.

Il existe plusieurs définitions et conceptions du management et du management des compétences. Toutefois, nous nous servirons de quelques-unes.

1.1 Notion d'organisation

1.1.1. Généralités

Il est dans la nature de l'homme de s'organiser. De tout temps, les humains se sont regroupés autour de structures en vue d'avoir un meilleur vécu. Qu'il s'agisse de familles, de tribus, de villages ou de pays, il a toujours paru nécessaire pour le bien être individuel, de mutualiser les efforts, les ressources et les moyens afin d'en faciliter la gestion et d'en optimiser les utilisations. Cette pluralité de caractéristiques (taille, but, mode de fonctionnement, etc.) engendré une certaine complexité quant à une définition à donner à l'organisation.

Selon le Larousse (2008), l'organisation est <<la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés, agencés >>. Par extension, plus que la manière, la <<structure et l'agencement eux-mêmes >> constituent des organisations. Il ressort de cette première définition générique un élément fondamental : que l'organisation est <<complexe >>. Cette complexité est induite non seulement par le but recherché par l'organisation, mais aussi et surtout par le mode de gestion et de fonctionnement pour lesquels ses membres optent.

Dans le monde professionnel, bien que ne s'éloignant pas du cadre de la précédente définition, l'organisation intègre d'autres éléments caractéristiques. C'est ainsi que Y. F

LIVIAN (2000) dégage sept éléments constituant le cœur de ce que nous pouvons appeler le << phénomène organisationnel >> :

- l'organisation est un espace où existe une certaine division du travail ;
- l'organisation est un espace de coordination collective ;
- une division du travail et une coordination sont nécessaires pour mener une certaine action ;
- cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangement variés ;
- cette action suppose de création de règles et le contrôle de leur application ;
- les éléments ci-dessus existent pendant une certaine durée. La répartition des tâches et la coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné ;
- l'organisation, pour être un lieu d'action, est aussi porteuse d'un ensemble de représentations, de connaissances empilées.

Nous disposons ainsi, sous la terminologie <<organisation >>, d'un concept large, pouvant recouvrir des formes économiques et sociales concrètes et variées (une usine, un hôpital, une prison sont des organisations...). H. MINTZBERG (1982) synthétise bien ces éléments en donnant une définition relativement complète de ce qu'est une organisation. Il l'assimile à <<la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches >>.

Plus qu'au résultat final, on entrevoit dans cette définition de MINTZBERG une assimilation de l'organisation au processus d'agencement. S. P. ROBBINS (1987) au contraire, en parlant d'organisation se réfère au résultat du processus. Il la décrit comme étant <<un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordinations ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continue en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants >>. Une organisation est donc essentiellement un cadre structuré pour une action.

La perspective qui se décline des précédents énoncés ne laisse aucun doute sur l'importance et le rôle fondamental de l'organisation. En effet, sans un minimum d'organisation toute entreprise humaine, aussi simple soit-elle serait vouée à l'échec. Trois facteurs sont la cause d'une telle contrainte :

- les tâches à exécuter sont nombreuses et relativement complexes, d'où doivent être réalisés dans un ordre bien déterminé ;
- les acteurs (individus ou entités) sont nombreux et doivent effectuer avec une certaine coordination avec les autres leurs tâches ;
- les ressources sont rares et induisent une optimisation de leur utilisation pour une atteinte des objectifs.

Objectif, but, finalité, ou une organisation n'est pas érigée avec pour simple optique <<d'être une organisation >>. C'est d'un besoin que naît la nécessité de s'organiser. Ainsi, selon la norme internationale ISO 9000 (2005), l'organisation se définit comme un <<ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes >>. C'est l'un des outils du système de management d'une entreprise, lequel permet <<d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs >>.

D'une façon générale, en se basant sur les définitions ci-haut, une classification de l'organisation permet d'en retenir trois approches. Elle peut être perçue selon la Collection Sciences Humaines, DUNOD (2010) comme :

- une activité : c'est le fait même d'organiser ;
- un objet : c'est le résultat de l'action d'organisation ;
- une entité sociale : c'est le <<vivant >>.

1.1.2. L'organisation comme activité

L'organisation en tant qu'activité consiste à identifier les éléments, les agencer les uns par rapport aux autres en des systèmes cohérents dotés d'une certaine permanence de fonctionnement. L'organisateur doit organiser son travail en application de la théorie des systèmes, c'est-à-dire :

- mettre en place des systèmes élémentaires ;
- puis les intégrer dans des systèmes plus vastes.

Dans la pratique, le fait d'organiser un système est le plus souvent indissociable de celui de le mettre en place effectivement, ce qui suppose d'informer, de former et de motiver les

hommes qui devront le faire fonctionner : l'activité <<organiser >> ne peut se faire en ignorant l'entité sociale.

1.1.3. L'organisation comme objet et comme entité sociale

En tant qu'objet, l'organisation est le résultat de l'activité. C'est la structure qui a été élaborée dans la phase d'organisation. Il s'agit essentiellement :

- des différents découpages effectués entre les activités, les fonctions, etc. ;
- des procédures retenues, telles qu'elles sont décrites dans des modes opératoires, pour exécuter les tâches et les coordonner.

Une des difficultés majeures pour faire évoluer les organisations est leur capacité de résistance aux changements, car l'organisation n'est pas un objet inerte, c'est une entité sociale qui a une existence propre. ETZIONI (1971) la définit comme une <<unité sociale (un groupement humain) délibérément construite pour promouvoir des buts spécifiques et constamment réaménagée pour atteindre ces buts >>.

La notion d'organisation d'aujourd'hui n'a pas toujours été bien évidemment celle d'il y'a un ou deux siècles. Elle a évolué. G. MORGAN (1989) synthétise dans le tableau ci-dessous le concept et son évolution au fil du temps. Il y'explique comment au fil de l'histoire, des auteurs ont appréhendé l'organisation et l'ont assimilé à tantôt une machine, un organisme vivant, puis un cerveau, un système politique, une prison mentale et, enfin, une culture.

Tableau 1 : IMAGES DE L'ORGANISATION

L'organisation est une :					
Machine 1910-40	Organisme vivant 1950	Cerveau 1950-70	Système politique 1960-70	Prison mentale 1950-70	Culture 1985
Un mécanisme dont les rouages doivent être	Un système qui s'adapte à	Un cerveau qui rassemble et	Un lieu de gouvernement, où les	Un lieu où le psychisme humain se	Un groupe qui secrète des valeurs

huilés et où chacun doit être à sa place.	son environnement	traite de l'information et commande aux organes.	individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts.	manifeste, où les passions s'expriment, créateur de plaisir et d'angoisse.	communes et qui crée des liens d'appartenance
Mécanique	Biologique	Biologique Cybernétique	Politique (la cité)	Psychologique	Anthropologie
-F.W.Taylor (1911) -H. Fayol (1916) -M. Weber (1947)	-L. VON Bertalanffy (1951)	-H. Simon (1987) -S. Beer (1972)	-J. March et H. Simon (1958) -M. Croizier et E. Friedberg (1977)	-E. Jacques (1951) -M. Pages et E. Enriquez (1974)	-E. Schein (1987)
Sources : G. Morgan, Images de l'organisation, 1989					

Une chose est de mettre sur pied une organisation, il en est une toute autre que de l'amener à l'atteinte de ses objectifs. Cette dualité soulève alors la question du management.

1.2. Notion de management

1.2.1. Principes généraux

L'anglicisme <<to manage >> et le terme <<management >> viennent du français <<ménager >> qui traduit l'action de bien régler, de bien disposer : c'est l'art de conduire et de diriger. Le management peut être défini aujourd'hui, de manière très générale, comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire, piloter l'action des individus. Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans le cadre des objectifs visés.

P. DRUCKER, un des fondateurs du management moderne a également une acception du management orienté ressources humaines. Il le considère comme <<quelque chose qui se

rapporte à des êtres humains. Son rôle est de permettre aux hommes de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance >>.

H.FAYOL (1916), lui, a une approche plus fonctionnelle du management. Il l'assujettit à une fonction transversale qu'il nomme <<fonction administrative >> et qui a pour finalité d'être le lien entre les cinq grandes fonctions spécifiques et verticales de l'organisation que sont :

-fonction technique : produire, transformer,

-fonction commerciale : acheter, vendre,

-fonction financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux ;

-fonction de sécurité : protéger les personnes et les biens ;

-fonctions comptable : calculer la paie et les statistiques (recenser les actifs et le patrimoine).

Afin d'assurer au mieux ces fonctions, FAYOL implique la nécessité de la part des <<administrateurs >> de pouvoir <<Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler >>.

Ces principes de gestion sont repris dans le management contemporain sous l'acronyme <<PODC >> (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler). La norme ISO 9000 (2000) tout en ne s'éloignant pas de la définition de FAYOL considère le management comme l'ensemble des <<activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme >>.

T.T PATERSON (1969) fait l'union des approches <<fonction >>de FAYOL et <<ressources humaines>> de DRUCKER en définissant le management comme la <<mise en œuvre et la coordination des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre un but donné >>. De cette définition de PATERSON, il ressort deux éléments fondamentaux du management :

-la notion de coordination ;

-la notion de but.

Le management s'insère donc dans le cadre d'une organisation. On ne peut parler de management que dès lors qu'une organisation est mise en place en vue d'atteindre un but. Et c'est la recherche de l'atteinte relativement logique, selon une structuration jugée efficace et efficiente les personnes et d'autres ressources de l'entreprise.

De façon synthétique, nous pouvons retenir du management trois (03) axes majeurs :

- la définition de la raison d'être, des buts et des objectifs de l'organisme ;
- la gestion des opérations à l'intérieur de l'organisme afin d'atteindre les objectifs définis ;
- les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise.

Dans une organisation, le management peut se situer à trois niveaux : stratégique, tactique, opérationnel.

1.2.2. Le management stratégique ou <<top management >>

Le management stratégique est l'ensemble des décisions qui relèvent de la direction de l'entreprise et qui ont pour ambition de définir la stratégie de l'entreprise. Ces décisions stratégiques ont un impact à long terme et ont pour objectif principal d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Le management stratégique repose sur une double démarche :

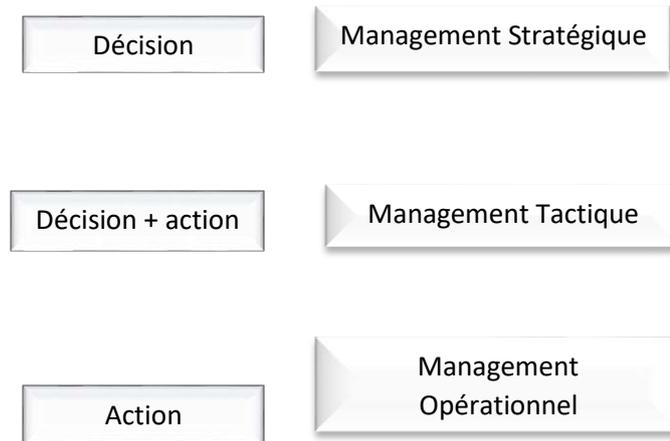
- une analyse des ressources et compétences de l'entreprise permettant de dégager ses forces et faiblesses ;
- une analyse de l'environnement de l'entreprise pour mettre en lumière les opportunités à saisir et les menaces à éviter.

1.2.3. Le management tactique ou <<middle management >> et le management opérationnel

Le management tactique comprend essentiellement les cadres dirigeants responsables d'une fonction spécifique dans l'entreprise qui tiennent compte des orientations stratégiques. Il répond à la fois spontanément aux objectifs sur le court terme et sait affronter les décisions sur le long terme. Cependant il nécessite une polyvalence avancée des managers et autres responsables pour assurer la réactivité de l'entreprise.

Le management opérationnel correspond aux décisions prises par la hiérarchie intermédiaire (chefs de services, contremaîtres...) concernant la gestion courante de l'entreprise. Ces décisions concernent le court ou le moyen terme et ont pour objectif l'optimisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Figure 1 : Les 3 niveaux du Management



Source : Bereader

Section 2 : Management des compétences

1.1. Management

Selon le dictionnaire Larousse 2010 le « management » est un mot anglais du verbe « to manage » c'est à dire diriger un ensemble des techniques de direction d'organisation et de gestion d'une entreprise.

De part cette définition nous comprenons que le management n'est rien d'autre que la gestion.

Outre cette signification, ce vocable fut l'objet de plusieurs discussions entre chercheurs. Ainsi, Mahmoud ZOUAOUI et Samia ZOUAOUIKAROUI(1999, p.24) le définissent comme étant un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis, grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

Selon Nicole AUBERT (2003, P.12),le management consiste d'une part pour le manager à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler.

Dans le cadre de notre étude, le management consiste d'une part à adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation pour diriger et d'autre part à savoir prendre la spécificité des hommes et des femmes à mobiliser, entraîner et contrôler.

1.2.1. Définition du management des compétences

Montée en puissance dans les années 90, la Grh peut être définie selon L.Cadin Guérin et F. Pigeyres (2007), comme "la gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui

permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité ‘’. Autrement dit la GRH est un ensemble de politique et d’actions conçues et mises en œuvre par une organisation pour acquérir, développer, fidéliser, anticiper et assurer le suivi permanent des compétences dont elle a besoin a un moment donné, en cohérence avec ses objectifs stratégiques et sociaux.

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou à une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l’évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l’ensemble des acteurs de l’entreprise, la mobilité (incluant le licenciement) ... De fait, il s’agit d’organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés.

Rationalisée au début du 19eme siècle, la gestion des hommes a laissé au fil du temps à une gestion des RH.

Tableau 2 : Schéma relatant l’évolution de la RH de Jacques Igalens

Approches des RH (J.Igalens, 1991	Gestion du personnel	GRH
Assertion principale	L’homme est un cout qu’il faut minimiser	L’homme est une ressource qu’il faut développer
Formation	Sert à adapter l’homme à son poste de travail	C’est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH

Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de Carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C'est l'homme qu'on Change	La RH est flexible

Source : L. Cardin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans << Gestion des ressources humaines>>, Pratiques et éléments de théories ; 3ème éditions Dunod 2007.

Cette évolution est due essentiellement à une modification stratégique des objectifs de l'entreprise. La standardisation et le fordisme ayant atteint leurs limites, les exigences contemporaines concernent les couts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production. Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit flexible afin de faire face aux évolutions brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues : <<Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents.>>

Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante. L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'œuvre en quantité nécessaire et de qualité.

On note, dans les années récentes :

-Le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.

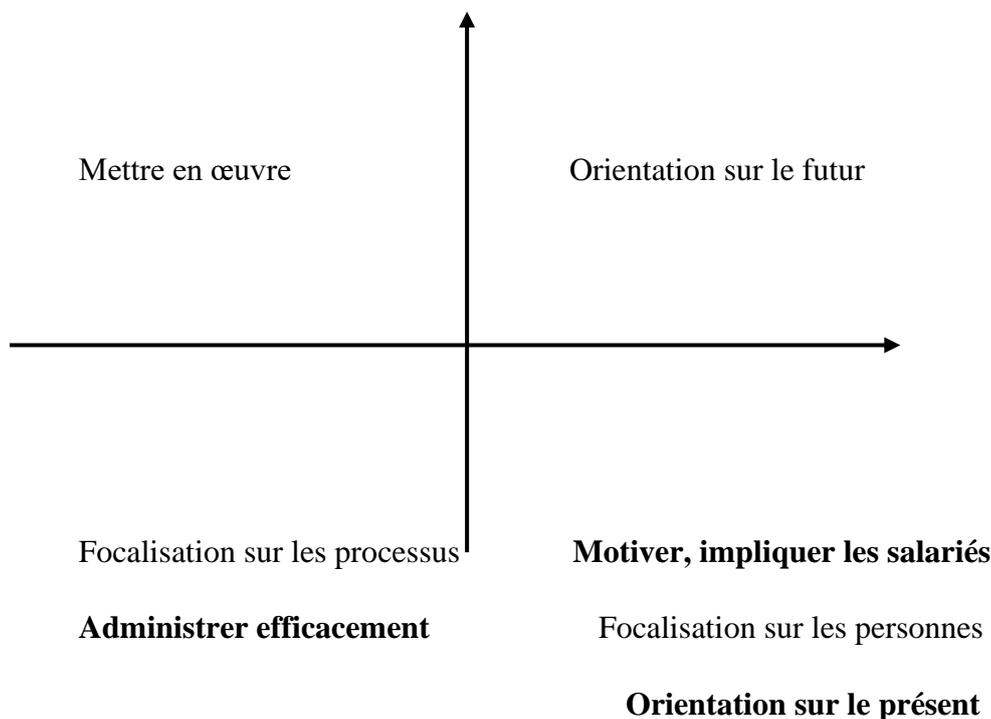
- Chômage ;

- Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux couts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;

-Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;

-Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; s'enchainent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des taches, les cercles de qualité.

Figure 2 : Missions spécifiques de la GRH selon Peretti



Source : Peretti, Jean Marie, " Gestion des Ressources Humaines" Ed. Vuibert p38.

Section 3 - La notion de compétence

Donner une définition de la compétence peut paraître présomptueux. En revanche, tenter de définir cette notion à l'éclairage de différents auteurs, semble plus accessible.

Selon le Dictionnaire des Ressources Humaines (2002) << la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée>>

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens que David COURPASSON et Yves-Frédéric LIVIAN (1991) affirment que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail la «compétence», elle est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié». Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon Dimitri WEISS (1992), pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme « un ensemble de connaissances, de

Alain MEIGNANT (2002), semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, «la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement ». C'est une autre façon de dire «utile, utilité, utilisé».

Dans l'accord A Cap 2000, la compétence est définie comme un «savoir-faire opérationnel validé». Pour Nicole Mandon (1990), la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème donné.

De l'avis de Christian BATAL (1998), «les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin». Aussi, pour lui, cette catégorisation du concept de compétence distingue :

-les «savoirs», qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires de l'assurance ; les «savoir-faire», qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire «d'habitude» manuelles, sociales ou cognitives (ex : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre ; les «savoir-être», qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à

des << postures mentales>> (ex : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

Nous constatons, à l'aide de ces définitions que la notion de compétence est difficile à cerner, mais aussi qu'elle se construit en fonction du développement et du contexte social de l'entreprise.

Pour autant, chaque individu doit disposer de compétences indispensables, savoirs, savoir-faire, savoir-être et des compétences dites distinctives qui distinguent les individus performants d'autres qui le sont moins. Ces ressources appartenant aux individus en propre, sont les caractéristiques de chacun telles que les concepts du soi, les caractères, les motivations, de fait, la personnalité de chacun.

En ce sens, la compétence n'a rien de figé. Elle se situe dans l'action. Elle est mobilisée et mobilisatrice. Elle varie en fonction de l'objectif fixé et de son niveau d'exigence, de l'environnement et du contexte dans lequel elle se développe.

De ces multiples définitions, toutes retiennent d'une manière ou d'une autre, les mêmes éléments essentiels à savoir :

-la compétence prend sens par rapport à l'action, ainsi on parle de compétence que dans le cadre précis d'une situation de travail ;

-Elle combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoirs, savoir-faire pratiques, raisonnement) pour répondre à des exigences d'adaptation.

Ainsi, la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence.

1.1. Les niveaux de compétence

Selon Cécile Déjoux (2006), la compétence peut s'appréhender en trois niveaux :

-Individuel : la personne en situation de travail (couple individu / situation de travail) ;

-collectif : les compétences individuelles <<augmentées d'un effet de groupe provenant de la dynamique collective des acteurs.>> (compétence issue de l'agrégation de celles des membres de l'entreprise, synergie) ;

-Organisation : met en œuvre la stratégie de l'entreprise (ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède).

Chaque niveau et fonction dans l'entreprise renvoient à un type de compétences à mobiliser.

1.1.1. Compétences individuelles

Dans la théorie et au sein des entreprises, un foisonnement de définitions existe pour présenter le concept de compétence individuelle. Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » représente une des définitions les plus simples et plus répandues.

Les compétences individuelles peuvent être définies comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser sans apprentissage nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise. (Gilbert ; Thionville, 1990).

La définition de (Le Boterf, 1994) semble très précise et comporte les caractéristiques essentielles du concept de compétence individuelle :

« La compétence n'est pas un état. C'est un processus... l'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi diverses que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Elle se conjugue au gérondif ».

Les compétences réelles sont des constructions singulières, spécifiques à chacun. Face à un impératif professionnel (faire face à un événement, résoudre un problème, réaliser une activité...), chaque agent mettra en œuvre sa propre « façon de s'y prendre ».

Quel que soit la définition retenue et bien qu'il n'existe pas de consensus sur le concept de compétence individuelle, généralement elle est assimilée à trois savoir.

Les trois dimensions clés de l'apprentissage individuel, à savoir la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir-être).

La connaissance correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans un cadre de référence qui permet à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les transformer en éléments d'information acceptés et pour les intégrer dans des schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu mais aussi la structure, chemin faisant.

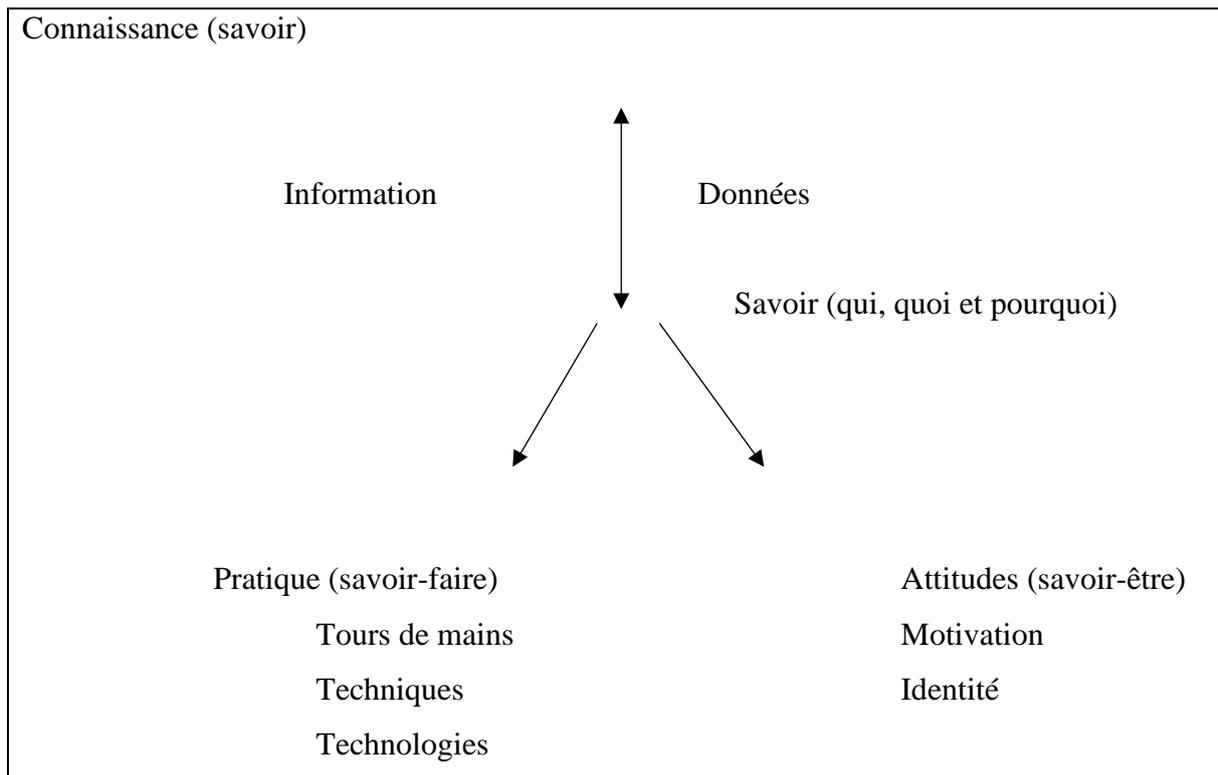
La pratique a trait à la capacité à agir d'une façon concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension fondamentale des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent. Pourtant, lorsqu'ils sont mis en œuvre, ces savoir-faire ont le mérite incomparable de fonctionner et d'atteindre les objectifs recherchés. En ce sens, les savoir-faire relèvent de l'empirique et, pour partie au moins, du tacite.

Les attitudes nous semblent avoir été trop négligées dans la perspective basée sur la ressource comme d'ailleurs dans la théorie encore émergente de la compétence. Il nous semble possible d'entrevoir là l'influence quelque peu réductrice des économistes. Pourtant, la question du comportement et plus encore de l'identité et de la volonté constitue pour nous un aspect essentiel de la capacité d'un individu ou d'une organisation à accomplir quoi que ce soit, en un mot de sa compétence. (Durand thomas, 1996).

Toutefois « Il ne suffit pas de posséder une liste de savoir, de savoir-faire et de savoir-être pour être reconnu compétent » (Le Boterf, 2006).

Ces trois dimensions vont constituer les trois axes génériques de notre référentiel de la compétence illustré par la figure X.

Figure 3 : Trois dimensions



Source : Durand thomas 1996

On peut dire donc que cette approche en termes d'addition ne peut être que très faiblement utile aux entreprises et ne peut permettre d'appréhender, de comprendre ce qui se passe lorsqu'une personne construit des compétences. Pour relever les enjeux économiques et sociaux importants de la gestion et du développement des compétences, il est important selon Le Boterf que les entreprises et les organisations se dotent d'une définition de la compétence qui soit rigoureuse et adaptée au contexte actuel des situations de travail. Donc pas de définition pertinente, la compétence évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles (le Boterf, 2006) :

- Le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, la prescription stricte,
- Le pôle de situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative la prescription ouverte.

Lorsque le curseur de la compétence se trouve proche des situations à prescription stricte, être compétent se limite à " savoir-faire", à savoir exécuter une opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes.

Lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par la prescription ouverte, être compétent signifie plutôt savoir-agir et réagir c'est-à-dire "savoir quoi faire" et "quand faire". Dans ces circonstances, être compétent, c'est alors "savoir quoi faire et quand".

Bref la compétence requise et définit soit comme « un savoir-faire en situation de travail soit comme un savoir agir en situation de travail » (Le Boterf, 2006).

Les compétences individuelles des salariés constituent un objet de gestion à développer. Elles participent à l'amélioration de la performance de l'entreprise. La clé de réussite pour asseoir une réelle gestion des compétences individuelles a pour caractéristiques :

- d'intégrer dans la gestion des compétences individuelles, les facteurs invariants des compétences ;
- de savoir que quelle que soit la méthodologie choisie pour la mise en place d'un processus des compétences individuelles, il y a trois étapes : l'identification des compétences, la mise en place d'outils de gestion et l'information du processus.

Les compétences collectives doivent également être appréhendées au cœur de la mise en place du processus de compétences individuelles car sont en interaction simultanée avec les compétences individuelle et organisationnelles.

1.1.2. La compétence collective

Il serait probablement risqué de supposer que la compétence collective est une réalité indépendante des compétences individuelles. « La compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre compétences individuelles ». (Le Boterf, 1994).

Les nouveaux modes de travail privilégient le travail en groupe. Or, pour fonctionner, tout groupe a besoin d'une part, d'un coordinateur qui fixe les objectifs et d'autre part, d'un calendrier qui recentre et qui rend compte de la réflexion collective.

Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques-unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des 2 relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé. Ces compétences collectives, sont de nature combinatoire.

Elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur « une ambiance », « une dynamique de groupe ». Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétence. (Nordhaug, 1996), pense que les compétences collectives représentent « bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe », mais il évoque la difficulté à définir ce « surplus » qui les détermine.

(Le Boterf, 1994), définit la compétence collective par les composantes suivantes :

- Une image opérative commune :

Il s'agit d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune, d'un objectif à atteindre. Les référentiels individuels se focalisent en un référentiel commun qui résulte d'une élaboration commune et progressive.

- Un code et un langage commun :

Elaboré au sein du groupe à partir des expériences vécues en commun, ce code culturel commun renforce l'appartenance au groupe puisqu'il est hermétique aux membres extérieurs.

- Un savoir-coopérer :

La compétence collective suppose une mise en commun pour co-agir ou co-produire. Cette coopération instantanée relève de « l'agir communicationnel ».

- Un savoir apprendre de l'expérience :

La compétence collective se caractérise par des apprentissages collectifs par et dans l'action. Cela signifie que par le vécu de l'équipe, chacun, ainsi que le groupe vit des occasions d'apprentissage.

- Différents types d'équipes et différentes configurations de compétences :

Comme il est possible de recenser différentes sortes d'équipes, il est possible d'observer différentes sortes de compétences collectives.

Ainsi, la littérature offre une définition de la compétence collective qui apparaît à l'intersection entre le niveau individuel et organisationnel. Mais la compétence collective reste difficilement mesurable et opératoire. Seul son caractère descriptif, plutôt que « perspectif », lui donne une valeur ajoutée utilisable.

Les compétences collectives ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur une ambiance, une dynamique de groupe. Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétences. (Nord Haug, 1996), pense que les compétences collectives présentent « bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe » mais il évoque la difficulté à définir ce surplus qui les détermine.

1.1.3. Les compétences organisationnelles

La compétence organisationnelle est considérée comme une pierre angulaire de la théorie des ressources Rumelet, 1984 ; Arregle, 1995, 1996) qui permet d'élaborer de nouvelles stratégies en envisageant la firme comme une somme de stocks et de flux.

Les compétences organisationnelles sont des ressources spécifiques et plus particulièrement intangibles, propres à l'organisation. De plus en plus de travaux scientifiques font appel à ce concept, notamment dans développements sur les nouvelles formes organisationnelles et plus particulièrement, sur les structures virtuelles (Probst, et al, 1996).

Elles sont des ressources particulières sur lesquelles, nous portons une attention particulière, car il constitue une voie de recherche sur laquelle s'accroissent les développements théoriques actuels.

Selon Nordhaug (1996), les connaissances organisationnelles : Sont scindées en « connaissances centrales » et « connaissances périphériques ». Les premières représentent les missions, les objectifs et les croyances de l'entreprise. Elles constituent le fondement des comportements de l'entreprise vis à vis de ses concurrents. Les deuxièmes font référence à l'histoire de l'entreprise.

Nelson et Winter (1982), définissent les compétences organisationnelles ("organizational skills") comme des routines divisibles. Pour les auteurs, celle-ci se met en œuvre sans que les décideurs s'en aperçoivent. Elles permettent à l'organisation de générer des rentes en s'appuyant sur les ressources de l'entreprise.

L'avantage d'une telle schématisation est de mettre en avant les difficultés de repérage de ce concept. En effet, seules ses manifestations et ses effets induits sont visibles.

(Nordhaug, 1996) considère qu'il existe un besoin apparent de mener des recherches au niveau théorique sur le concept de compétence tel qu'il se développe au sein des organisations en incluant les relations qui peuvent exister entre les micro, méso et macro niveau d'analyse. Le

micro niveau d'analyse correspond aux compétences individuelles, le méso niveau d'analyse aux compétences collectives et le macro niveau d'analyse aux compétences organisationnelles. Toute mise en place d'un projet de gestion de compétence doit prendre en compte les enjeux qu'il engendre.

Ainsi, il est de mise de s'intéresser à quelles connaissances vont être formalisées, aux outils utilisés pour les diffuser, et aux enjeux pour les différents groupes d'intérêt présent dans l'entreprise.

Section 4 : Enjeux de management des compétences

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforce le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences : il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises. Les enjeux de la gestion des compétences sont aussi bien d'ordres économiques, organisationnels, qu'humains.

1.1. Les enjeux économiques

Les deux dernières décennies ont vu l'émergence de profondes transformations des conditions économiques officialisant la naissance de la mondialisation. L'accélération des échanges, la mutation des termes de la concurrence et des technologies ont un impact sur le contenu des emplois. La survie des entreprises repose aujourd'hui sur la qualité des produits et des idées mais sur les évolutions de leurs stratégies concurrentielles. C'est dans ce cadre que la notion de ressources humaines évolue vers le concept de <<capital humain>> en prenant au passage un rôle primordial dans la mise en œuvre de ces stratégies.

L'accélération de la concurrence entre les entreprises repose essentiellement sur les activités évoluent de plus en plus vers le service, transformant l'activité de travail qui passe d'une décomposition de tâches à une gestion sur le long terme du savoir et des compétences.

Si l'opérateur d'une chaîne de montage non impliqué dans une politique de qualité totale peut parfois se sentir si loin du client que la qualité du travail lui paraît peu importante, ce n'est pas le cas d'un fournisseur de prestation de service, puisque celle-ci est produite en présence d'un client sur la base du capital intellectuel.

Toute volonté de la part de l'entreprise pour améliorer et rentabiliser cette prestation demande de s'intéresser aux compétences de ses salariés. Ainsi, le savoir possédé par les salariés perd de son importance au profit d'autres éléments de la compétence : les compétences relationnelles, la capacité à devancer les attentes des clients et la résoudre des emplois.

La recherche de la performance économique ne se réduit pas au développement des compétences qui permettraient aux salariés d'agir automatiquement avec compétence et d'être performants dans leurs emplois. Elle demande aussi d'assurer la cohérence entre les valeurs, les règles et les procédures de l'entreprise, et les pratiques des managers. Si les salariés sont les premiers concernés, ils ne sont pas les seuls. L'organisation du travail, les systèmes hiérarchiques et les modes de management participent également à la construction des compétences.

L'intérêt actuel porté à la gestion par les compétences est le résultat de la modification de l'organisation des entreprises qui doivent faire face à une intensification des exigences concurrentielles. Les investisseurs technologiques s'accroissent, leur rentabilisation n'est jamais assurée et ils doivent être combinés avec des conditions favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction des coûts. Il en résulte une profonde modification du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils s'exercent : elle se diffuse à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.

Manager par les conséquences est une réponse possible à différents qui se posent à l'entreprise. Cependant, le management et le développement du potentiel humain ne doivent pas camoufler une volonté inavouée de tirer profit d'un contexte économique et social et de modifier les rapports de force au profit de ceux qui les mènent.

Que ce soit en période de croissance ou de récession, attirer les plus compétents reste le seul moyen d'avoir les meilleures idées les plus vite possibles de passer rapidement de l'idée à sa réalisation, le savoir devient de plus en plus volatile. En effet, il est difficile de le retenir suffisamment longtemps pour qu'il ait le temps d'être diffusé dans toute l'entreprise. Dans les pays industrialisés, le savoir est devenu une arme de concurrence plus efficace que les ressources naturelles, le travail ou le capital.

1.2. Les enjeux organisationnels

Face aux nouvelles exigences de compétitivité et de qualité, de nouvelles modalités organisationnelles se banalisent : juste à temps, flux tirés, ilots, unités élémentaires de travail, etc. La réactivité d'un salarié se mesure selon sa capacité à développer un comportement adapté à des situations non anticipés transformant au passage le contenu de son travail par les évolutions des modalités de production, l'entreprise abandonne progressivement une organisation reposant sur le principe de la fragmentation et de la succession. Auparavant, les frontières entre les tâches étaient claires et le travail de l'un s'arrêtaient où commençait l'activité de l'autre et ne débutait que lorsque le précédent intervenant avait terminé. Le contenu du travail de chacun était alors limité dans le temps (somme des mouvements à courte durée) et dans l'espace (le poste de travail) et les compétences mobilisées étaient également réduites, se résumant à des avoirs-faire opérationnels acquis avec l'expérience.

Lorsque la réactivité est recherchée, les limites entre les emplois s'estompent : l'argent commercial doit apprendre l'informatique et le machiniste conduisant à un bus apprendre à avoir <<contact commercial>>. Les emplois se décomposent avant de se recomposer en intégrant de nouvelles fonctions considérées jusqu'à lors comme des accessoires à l'activité principale. Le travail s'en trouve complexifié, et au travail individuel se substitue un travail collectif. L'emploi ne se limite plus aux savoir-faire techniques traditionnels, considérés comme des pré-requis indispensables à l'efficacité. En estimant que ces savoirs faire sont insuffisants, les entreprises prennent en charge le développement des nouvelles compétences : gestion du temps, résolution des conflits, team building, etc.

Les organisations du travail basées sur une définition de tâches précises (Ford et Taylor) imposent un contenu du travail identique pour tous. La simplification des activités qui en résulte réduit la valeur ajoutée apportée par le salarié qui est d'abord rémunéré pour ses aptitudes psychomotrices : même si les démarches intellectuelles ne sont pas absentes dans ces entreprises, elles ne font pas partie de la caractéristique du travail. Avec les nouvelles organisations <<orientées compétences>>, cette représentation uniforme des travailleurs vole en éclat : tous ne s'investissent pas de la même manière dans le travail, n'ont pas la même capacité à faire face aux problèmes, ne traitent pas les informations de la même manière, n'apportent pas la même contribution au résultat final, etc.

Les organisations, confrontées à un besoin d'évolution, ne peuvent plus s'accommoder d'emplois ayant des définitions identiques pour tous, définitions à la fois trop larges pour

certaines et trop restrictives pour d'autres ; si l'emploi doit correspondre à une finalité pour l'entreprise, il doit aussi tenir compte de celui qui l'exerce.

L'émergence de la notion de compétence et d'organisation qualifiante nécessite de gérer de façon individuelle les compétences des salariés. En effet, ces derniers rencontrent des occasions quotidiennes d'apprentissage et de transfert des connaissances. Ce contexte implique donc une réflexion sur les outils de gestion et une prise de recul par rapport à la notion de << poste de travail >> susceptible d'engendrer des effets bureaucratiques inadaptés au nouveau modèle productif dominé par des impératifs de flexibilité.

Ainsi, une flexibilité maximum est de plus en plus recherchée, qu'elle concerne les effectifs, le temps de travail ou la capacité de l'individu à être polyvalent. Ceci crée des phénomènes de résistance aux changements qui en rendent la mise en œuvre délicate. En effet, pour les salariés, la flexibilité devient rapidement synonyme d'efforts supplémentaires, de contraintes, voire de précarité. Les inconvénients l'emportent largement sur les avantages.

Pourtant l'une des conditions de l'efficacité de la flexibilité est d'être mise en place dans un système sécurisant aux points de repère permanents.

Cet avènement du management des compétences va donc au-delà d'un effet de mode ou d'une simple évolution sémantique. Il constitue une réponse à des enjeux économiques et organisationnels bien réels.

1.3. Les enjeux humains

Au début du XXe siècle, une compétence était valable soixante-dix ans. Le transfert de compétences prenait tout son sens : le maître apprenant à son disciple les savoir-faire du travail en suivant les règles de l'art qui avaient été transmises par son propre maître.

Puis, au début des années quatre-vingt, avec l'avènement de l'informatique, la mutation des emplois et la multiplication des échanges commerciaux internationaux, la durée de vie des compétences s'est réduite pour tomber à environ sept ans. Cela signifie qu'en moyenne, tous les sept ans, les entreprises devaient envoyer leurs salariés en formation afin de remettre à jour leurs connaissances dans leur domaine d'activité. Cependant, pour un même salarié, ce domaine d'activité restait encore majoritairement le même de son entrée dans la vie active à son départ à la retraite.

Enfin, en ce début du XXI^e siècle, la mondialisation a, semble-t-il, gagné la partie ; internet et l'informatique font partie de la vie quotidienne d'une grande partie de la population et il est couramment admis que la vie active se décompose en différentes carrières. Il est reconnu que l'obsolescence des compétences devrait atteindre d'ici quelques années les sept mois d'existence. Désormais, le maintien à niveau des compétences des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise mais du salarié lui-même qui doit désirer rester dans la course et prendre en main sa propre employabilité. Il doit être soutenu dans cette prise de conscience par son entreprise.

L'employabilité est la capacité relative à un individu à obtenir un emploi normal compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et celles du marché du travail.

En effet, la gestion des compétences des ressources humaines reconsidère le rôle de l'individu dans l'entreprise. Il ne s'agit plus d'obéir aux consignes prescrites mais d'affirmer et de prouver son autonomie et sa responsabilité par des capacités d'initiative de décision et d'innovation. Le management des compétences se différencie des principes tayloriens de conformité d'obéissance et de séparation entre conception et exécution. L'entreprise s'engage à offrir aux salariés une visibilité sur l'organisation, les métiers stratégiques, les axes de développement de l'entreprise. Il lui revient de s'adapter aux besoins de l'activité de l'entreprise, de procéder à l'auto-formation continue par le biais du plan de formation interne. C'est au salarié de développer sa trajectoire professionnelle en relation avec sa hiérarchie.

En définitive, l'on pourrait retenir que ces dernières années face à l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés et aussi des mutations sociales, au changement de mentalité et à la modification des valeurs des individus ; des changements s'imposent aux entreprises en terme d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité.

Pour conserver leur compétitivité dans ce contexte, les entreprises doivent mobiliser tout le potentiel de leurs hommes : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité, leur autonomie et leur capacité d'évoluer.

Section 5 : Recrutement de intégration des compétences nouvelles

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment de la démographie et de la raréfaction de certains profils de spécialistes ou d'experts. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, du service des R.H et de l'individu lui-même au sein de l'organisation.

La question de la rétention est toute autant importante, les jeunes étant plus sensible à l'équilibre vie professionnelle / vie privée ou occupant de plus en plus souvent des postes sans lien avec leur qualification qu'ils quittent dès que le marché de l'emploi est plus favorable à leurs aspirations. L'enjeu de la capacité à attirer des personnes qualifiées et à prendre les bonnes décisions en matière de sélection est un facteur de réussite dans un environnement compétitif. Le recrutement constitue une ouverture sur l'extérieur. Il est un outil de sélection et, conséquemment, facteur de marginalisation des individus. Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs. Malgré l'utilisation de techniques de sélection visant à rationaliser le recrutement, il existe des échecs. L'évocation de la marginalisation et des échecs inhérents au recrutement nous rappelle les difficultés liées à cette procédure mais nous renvoie aussi aux préoccupations premières de l'entreprise, vivre et être performante dans un univers fortement concurrentiel. Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes :

- Définition du besoin
- Définition de la fonction
- Recherche de candidatures
- Entretien
- 1er tri des candidatures
- Tests
- Décision
- Négociation des conditions d'embauche.
- Signature du contrat

1.1.Définition du besoin

La définition du besoin passe essentiellement par la demande de recrutement. Avant de lancer un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs. La décision de procéder à un recrutement est généralement prise au plus haut niveau. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

1.2.Définition de la fonction

La définition de la fonction présente tous les aspects importants du poste. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement. Il est important de donner aux candidats une information complète et détaillée du poste. Elle n'est pas intuitu personae.

Une analyse de poste consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. Préalable à une campagne de recrutement, l'analyse de poste a de multiples débouchés, puisque les informations obtenues vont permettre, non seulement de définir les critères de sélection, mais aussi d'identifier les éléments relatifs à l'évaluation de l'emploi ou à l'appréciation du personnel.

En général, une analyse de la fonction se déroule en deux étapes. On procède tout d'abord à une recherche d'informations pertinentes auprès du titulaire du poste, lors d'un entretien ou à l'aide d'un questionnaire. Ce travail effectué, il convient de formaliser l'information recueillie dans une fiche d'analyse de poste. Ce document sera ensuite validé par le titulaire du poste, puis par le responsable hiérarchique direct.

Tableau 3: Grille d'analyse de poste

Identité de l'emploi	Intitulé du poste
Missions	Finalités du poste au sein de la structure
Activités et tâches (A décrire avec des verbes d'action)	Activités Ensemble de tâches de même nature concourant à un résultat observable. Tâches : Opérations types fixant le déroulement du travail en fonction des moyens des procédures utilisées
Moyens et contraintes	Ensemble des moyens techniques, humains et financiers affectés à la réalisation du travail.
Modes d'accès et évolutions	Voies d'accès et débouchés possibles de l'emploi.
Exigences requises	Ensemble des compétences en termes de : -savoir -savoir-faire -savoir-être

Source : Alain Gosselin, Michel Tremblay, Thierry Wils, Editions du Renouveau Pédagogique, Incorporated, 1992 - 219 pages

1.3. Recherche de candidats

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidats, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour <<capter>> les candidats et les inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées.

1.4. Recrutement interne et/ ou externe

La plupart des entreprises commencent à envisager si personne en interne peut être recrutée sur le poste. Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce que, d'une part, c'est une formule plus économique qu'un recrutement externe, et, d'autre part, parce que c'est une source de motivation et d'intégration très forte de ses collaborateurs. L'entreprise ne peut recourir à la promotion interne que lorsqu'elle lui permet de répondre

qualitativement à ses besoins. En effet, le choix du candidat doit s'effectuer en fonction de ses compétences, de ses performances, mais surtout en fonction de ses aptitudes à occuper le poste à pourvoir.

Recruter en interne ne présente pas que des avantages. Lorsque l'entreprise recrute en externe, si les compétences du salarié recruté sont insuffisantes, l'employeur peut envisager de lui faire suivre une formation avant de lui confier le poste. Mais recruter une personne extérieure à l'entreprise peut aussi comporter des inconvénients. Comme pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre les deux types de recrutement (Interne / Externe).

1.5. Les canaux de recrutement

Une distinction fondamentale est constituée par le vivier de recrutement considéré. On peut souhaiter recruter en interne ; cela suppose d'avoir connaissance des compétences détenues par les collaborateurs actuels de l'entreprise et de celles qu'ils pourraient développer moyennant une formation. Il faudra donc avoir évalué préalablement le potentiel.

En outre, il faut connaître les dispositions de mobilité de ceux qui pourraient être en adéquation avec le poste à pourvoir. L'entretien d'évaluation et les entretiens de carrière jouent ici un rôle considérable, de même que les méthodes de type centres d'évaluation. En interne, on peut passer par l'exploitation des entretiens annuels et l'existence des plans de remplacement. En externe, il existe une pluralité de sources à savoir les candidatures spontanées, les annonces des journaux ou encore la chasse de tête, le e-recrutement...

1.6. La sélection des candidats

De nombreux outils sont systématiquement utilisés lors de la sélection des candidats.

1.6.1. Le Curriculum vitae

Quel que soit le vecteur choisi, la candidature se solde toujours par la réception d'une lettre (manuscrite) et d'un cv. Le processus de sélection débute donc par l'analyse de ces lettres et cv. Cette première opération de tamisage a pour but de retenir les candidats dont on estime que la candidature présente un intérêt. L'examen des candidatures se fait sur des critères relativement simples et objectifs ; ils correspondent à des éléments précis jugés incontournables par le recruteur. On peut distinguer :

- Les critères discriminants concernant la candidature, le diplôme (niveau et nature), la disponibilité, l'expérience professionnelle, les prétentions salariales...

- Les critères discriminant concernant la <<forme>>, absence de cv ou de lettre d'accompagnement, lettre trop standard, mauvaise présentation ou lecture difficile de cv.

Cette première phase du processus de sélection se prolonge, pour les candidats qui ont été retenus, par une série d'investigations visant à approfondir la connaissance de leur motivation et de leur potentiel, ceci afin d'évaluer précisément l'intérêt que présente leur candidature pour le poste à pourvoir.

Le curriculum vitae caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités extra-professionnelles du candidat. Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide, sur le profil du candidat. Il est donc essentiel de faire apparaître clairement les points à retenir sur ce CV.

- Le CV doit être clair et précis.
- Le CV doit être construit de l'expérience ou la formation la plus récente à la plus ancienne.
- Le CV doit être homogène : les formats de présentation et les modalités de présentation des expériences doivent être organisés de la même manière.
- Pour un candidat débutant, le CV ne doit pas dépasser une page.
- Il est préférable pour un candidat débutant de commencer par sa formation et ensuite ajouter ses expériences professionnelles.

A ce stade, cerner le plus possible la personnalité du candidat pour prédire ses comportements professionnels et son adaptabilité au poste de travail est le but de tout recruteur. Puissant dans les divers registres et instruments développés par la psychologie, le responsable de recrutement utilisera souvent la graphologie, quelquefois encore les tests psychotechniques ou les tests d'aptitudes, de plus en plus fréquemment les inventaires de personnalité et systématiquement les entretiens. La valeur prédictive de cette instrumentation est davantage reconnue à l'utilisation combinée de différents outils, qui peut faire apparaître des convergences pertinentes, plus qu'à la mesure opérée, si précise soit elle, par un seul de ces processus opératoires.

1.6.2. La lettre de motivation

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés synthétique dans le CV. Cette lettre permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste,

de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil de poste. Du fait de la généralisation de l'outil informatique, elle peut être ou non manuscrite.

1.6.3. L'utilisation des tests

D'après Roger Mucchielli, <<un test est la mise à l'épreuve expérimentale d'un sujet humain afin d'analyser son comportement dans la situation.>>

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises, soit pour présélectionner les candidats avant l'entretien, soit pour les différencier après l'entretien. Ces tests souffrent cependant de limites quant à leur fiabilité et leur validité.

On distingue généralement 3 grands types de test dont la fréquence d'utilisation est aujourd'hui inégalement répartie :

-les tests d'aptitudes qui sont utilisés pour mesurer ou vérifier le degré de compétences de candidat sur un registre très précis. Ce genre de tests est plutôt utilisé pour des recrutements d'emplois d'exécution ; on mesure par exemple, l'habileté d'un opérateur à usiner une pièce mécanique, ou la rapidité et la fiabilité d'exécution dans un travail de dactylographie ;

- les tests psychotechniques s'intéressent soit aux capacités psychomotrices, soit aux aptitudes intellectuelles (cognitives) des candidats. Ces tests constituent un auxiliaire employé dans l'appréciation des diverses facultés intellectuelles des individus (intelligence logique, intelligence verbale) ;

- les tests de personnalité ont pour objectif de <<lever un coin de voile>> qui entoure le mystère de l'individu. En effet si le diplôme et l'expérience professionnelle restent des critères déterminants dans le choix d'un candidat pour un emploi, sa motivation, son <<équation personnelle>>, ses aptitudes relationnelles, en un mot sa personnalité, sont également des facteurs éminemment décisifs.

1.6.4. L'entretien

L'entretien peut être défini comme un échange verbal entre deux personnes avec un objectif.

Selon Grawitz, <<c'est une tête à tête et rapport verbal entre deux personnes dont l'un transmet à l'autre des informations>>. L'entretien de recrutement constitue une étape clé dans la procédure. C'est le premier moment où le candidat rencontre une personne liée de manière plus ou moins directe à l'entreprise. L'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.

En dehors des entretiens de présélection, qui ont lieu dans les premiers moments de la procédure et dont l'objet est de compléter les informations sur le candidat pour se forger une première impression, l'entretien de sélection proprement dit se situe au stade final et a pour but d'aboutir à une décision quant au choix du candidat à retenir définitivement pour le poste.

De ce fait, l'entretien ne se résume pas à un tête-à-tête improvisé entre le candidat et une ou plusieurs personnes. Pour être efficace, il doit être préparé, autant du côté du recruteur que du recruté. Il existe différents types qui peuvent être mis en œuvre :

- L'entretien non directif, c'est le recruteur qui choisit le domaine de discussion sur les suggestions du candidat. Ce type d'entretien est souvent proche du monologue. Tout ce que le candidat dit intéresse le recruteur. Que ce soit, les faits, le jugement, la manière de le dire, le vocabulaire et l'association d'idées. Ici, le rôle du recruteur est de faciliter et de stimuler ;
- L'entretien semi directif, les thèmes abordés sont définis par le recruteur mais ceux-ci peuvent déboucher sur d'autres domaines. Il est directif sur la forme mais pas dans le fond ;
- L'entretien directif, c'est un entretien à question fermées, il s'apparente ainsi à un questionnaire standardisé.

1.6.5. La concrétisation

Une décision doit pouvoir être prise à la suite des entretiens. Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Beaucoup de sociétés négligent cette dernière étape, pourtant primordiale. Plusieurs pratiques peuvent alors être mises en place :

- La journée d'accueil : Consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui faire visiter la société, lui présenter les personnes clefs, et à lui faire visiter la société, lui présenter les personnes clefs, et à lui faire signer différents documents administratifs ;
- Le livret d'accueil : Présente différentes informations (horaires, plan des lieux, règles de vie...)
- Le tuteur : Il facilite l'intégration du nouveau recruté en l'aidant, en répondant à ses questions

La fin de la période d'essai marque la fin du processus de recrutement. Des indicateurs plus ou moins quantifiés permettent d'évaluer la réussite de ce processus :

- Le salarié reste dans l'entreprise ;

- Il a pris possession de son poste dans l'entreprise (et montre une certaine autonomie) ;
- Il a noué des relations avec les autres salariés...

<<Plus on souhaite une intégration ou plus on craint les débauchages externes, plus on est incité à soigner l'insertion professionnelle>>. Selon Louart (2004), l'intégration est une pratique fortement liée au contexte économique et aux segments du marché du travail considéré. Le processus de recrutement est régi par des règles juridiques, qui n'empêchent cependant pas l'apparition d'écarts notables entre la volonté de préserver l'équité entre les candidats et la réalité. La question des discriminations lors du recrutement est aujourd'hui envisagée comme un enjeu à la fois pour les entreprises, mais aussi pour la société toute entière.

Ce tour d'horizon de différentes approches théoriques et conceptuelles nous a permis de planter le décor sur le management des compétences. Mais, est ce que le management des compétences est effectif au BAL ?

Cette deuxième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats relatifs à notre étude.

DEUXIEME PARTIE :
PRESENTATION DE LA ZONE
D'ETUDE

Cette partie se consacrera à l'appréhension globale du groupe Bolloré Sénégal. Elle nous situera entre autres connaissances, sur les raisons qui ont motivé sa création, sur son statut juridique et son fonctionnement.

Bolloré Africa Logistics est le premier réseau de logistique intégrée en Afrique. Présent depuis plus de 50 ans dans 45 pays et fort de ses 250 agences, est un acteur majeur de l'activité portuaire, un spécialiste du transport terrestre et un expert des solutions logistiques.

Eu égard de sa situation géographique, le Sénégal est une plateforme tournante du commerce international, ce qui explique la présence de nombreuses entreprises développant leurs activités dans le même domaine que Bolloré Africa Logistics Sénégal est : Maersk Line grand groupe danois, leader mondial du commerce international, Dubaï Port Word un groupe appartenant aux Emiratis et le groupe italien Grimaldi.

Cependant, dans un tel environnement concurrentiel, la force du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal est non seulement son expérience du terrain vu son ancienneté, mais également sa capacité à s'être diversifié ; chose que très peu de ses concurrents ont réussi à faire. Toutes ces caractéristiques ont contribué à faire du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal, le leader du marché.

Afin de rendre une image fidèle du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal, nous nous proposons, à travers le présent chapitre, de partir de l'histoire et les valeurs du groupe jusqu'à sa structure actuelle, en passant par une description de ses activités.

1-Historique

Le groupe Bolloré a été créé sur l'initiative de Monsieur Nicolas Lemarié, maire et entrepreneur, en 1822, date de la fondation des Papeteries Bolloré près de Quimper. Après quelques modifications en 1917 (Achat du Moulin de Cascadec et construction d'une usine) et en 1918 (Création de la marque OCB : Odet-Cascadec-Bolloré), le groupe s'installe en Afrique et notamment au Sénégal en 1927 sous le nom, à l'époque, de SCAC/SOCOPAO. En 1981, Vincent Bolloré reprend l'activité familiale et rachète en 1986 SCAC/SOCOPAO à Suez. L'entreprise voit ses profils augmenter et rachètes en 1991 Delmas. En 1993, il décide donc de fusionner les activités terrestres Afrique de Delmas et de SCAC/SOCOPAO pour donner

naissance à SDV. Entre 1997 et 2000, l'entreprise s'est vue encore s'agrandir avec notamment les rachats de SAGA, Transintra et AMI, Otal et Antrak. En 2006, le groupe décide de vendre l'activité terrestre de Delmas et Otal à CMA CGM.

En 2008, après toutes ces modifications, le groupe décide donc de créer une nouvelle marque en Afrique afin de regrouper << sous une même enseigne >> toutes ses entités : c'est la naissance de Bolloré Africa Logistics. Cette entité << fédère l'ensemble de ses activités sur le continent africain et dans les pays qui entretiennent des relations commerciales avec l'Afrique. Bolloré Africa Logistics est le premier réseau de logistique intégrée sur le continent africain et le premier opérateur de partenariats public-privé portuaires et ferroviaires.>>

Aujourd'hui le groupe est présent dans pas moins de 45 pays africains et compte également des filiales en Chine, en Inde, en Australie, aux Philippines, à Dubaï, en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, en Espagne, au Portugal et en France. Il est considéré comme étant le premier employeur en Afrique et compte 25.000 collaborateurs à travers le monde.

Les chiffres clés suivants sont révélateurs de la performance du Groupe à l'échelle internationale.

2-Chiffres clés

- ✚ 1^{er} : le premier réseau logistique intégrée en Afrique.
- ✚ 1^{er} : premier employeur privé en Afrique
- ✚ 1^{er} : premier opérateur de partenariat public – privé en Afrique
- ✚ 45 : le nombre de pays africains où le groupe est implanté.
- ✚ 50 : années de présence dans la plupart des pays africains
- ✚ 85 : années de présence au Sénégal
- ✚ 250 : nombre de milliards investis en moyenne par an
- ✚ 6000 : nombre d'engins de transport utilisés en Afrique.
- ✚ 25000 : nombre de collaborateurs que compte le groupe en Afrique.
- ✚ 10 000 000 : en mètre carrés, la surface de bureaux, magasin, terre-pleins, ateliers.

Au Sénégal, Bolloré Africa Logistics est composé de différentes entités :

- Bolloré Africa Logistics (Transit – Transport – Logistique – Agence de Voyages...)
- Socopao (Consignation)
- Socofroid (Entreposage Frigorifique)

- Havas (Media – Communication)
- Sénégal – Tours (Voyages – Transport de particuliers)
- T.C.S (Transports et Consignation)

Tableau 4 : Tableau des entités fusionnées du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal

Logo	DENOMINATION	ACTIVITE PRINCIPALE
	BOLLORE AFRICA LOGISTICS SENEGAL	-Consignation -Manutention -Commission de transport -Transit maritime et aérien -Logistique -Transport -Entreposage -Courier express -Agences de voyages
	SOCOPAO SENEGAL	-Consignation
	SOCOFROID	-Entreposage frigorifique
	SDV EXPRESS SAGA TRANS	-Courier express -Commission de transport

	TCS	-Transport international
	SENEGAL TOURS	-Agence de voyages -Organisation d'excursions et de circuits touristiques -Transport touristique
	HAVAS MEDIA	-Activités de conseil en communication -Achat d'espace média

Source : Fusion des entités SDV et SAGA

3- Les valeurs

Bolloré Africa Logistics comme toute entreprise, véhicule des valeurs que sont :

- ✓ Le sens de l'entrepreneuriat : Pour les dirigeants du groupe, «C'est avoir le courage, l'audace et l'énergie du développement, savoir pousser nos frontières pour exporter notre savoir-faire sur de nouveaux territoires, développer de nouvelles activités.»
- ✓ La recherche de l'excellence : «L'excellence, portée par chaque collaborateur de notre réseau, est requise par la nature même de notre métier, qui exige un professionnalisme sans faille... C'est notre meilleur atout pour l'avenir.»
- ✓ L'intégrité et la loyauté : «L'intégrité et la loyauté sont pour nous des valeurs éthiques essentielles, véritables filets de sécurité pour nos activités.»
- ✓ L'humilité et la compréhension de leur environnement : «L'humilité et la compréhension de notre environnement, c'est l'acceptation de l'autre dans sa différence, dans sa diversité, pour bâtir ensemble.»

Ces valeurs lui servent de culture d'entreprise afin de fédérer tous ses salariés, entités confondues, autour d'un même objectif qui est la performance du Groupe.

Selon Dominique Lafont, Président de Bolloré Africa Logistics, <<nos valeurs sont le reflet de notre identité. Elles représentent le terreau fondamental sur lequel grandit Bolloré Africa Logistics, notre dénominateur commun, le ciment qui nous fédère. Faire rayonner nos valeurs s'inscrit au cœur de nos engagement ; elles sont incarnées à travers des expériences réelles et vécues chaque jour par l'ensemble de nos équipes.>>

4-Les activités de Bolloré Africa Logistics Sénégal

Le groupe Bolloré est présent au Sénégal depuis 1927. Bolloré Africa Logistics Sénégal est un spécialiste de la logistique et des grands projets industriels et miniers et aussi un expert dans le domaine de transport de colis lourds et de convois exceptionnels. Elle est présente dans les régions de Dakar, Kaolack et de Kidira.

Créée sous la forme juridique d'une société anonyme avec un capital de 1 833 430 000 FCFA sous le numéro de registre du commerce RC : 6427B, NINEA : 0013748263. Les différents domaines d'activités couverts par Bolloré Africa Logistics Sénégal sont : la commission de transport, la manutention, la logistique et transport, la consignation, le transit maritime et aérien, le courrier express, l'entreposage, le tourisme et voyages, la communication. Bolloré Africa Logistics Sénégal a pour cœur de métier, la logistique intégrée. Par ailleurs, la classification par activité permet de distinguer les métiers de commissionnaire de transport, de transit, de manutention, de transport et levage, d'entreposage, de consignation ou shipping, de courrier express, de tourisme et voyage, de la communication et des médias, domaine dans lequel le groupe s'est diversifié depuis quelques années.

A- Commissionnaire de Transport

Le commissionnaire de transport est un intermédiaire professionnel qui organise en toute liberté une opération de transport de bout en bout en son nom, sous sa responsabilité et pour le compte d'un donneur d'ordre.

B- Manutention

La manutention portuaire, appelée plus communément l'acconage, consiste à réaliser des opérations de changement et de déchargement des navires, d'arrivage et de mise à quai ou en magasin cale. On distingue la manutention bord de la manutention terre.

L'acconier est donc responsable de toutes les opérations commerciales (déchargement et chargement de marchandises) d'un navire à quai et du séjour à quai de la cargaison.

C- Transport et Levage

Les opérations de transport se font au moyen de camions et de semi-remorques pouvant transporter à la fois des conteneurs, du conventionnel (sacherie /vrac solide/ vrac liquide/ caisses...) mais également des colis lourds jusqu'à 120 tonnes.

Le service Transport et Levage est un support pour les services Transit et Manutention en interne mais intervient également sur l'ensemble du national et à l'international.

L'exploitation des grues d'une capacité de levage de 25 à 200 tonnes constitue l'opération de levage.

D- Consignation ou Shipping

On distingue généralement deux types de consignataires : le consignataire navire et le consignataire cargaison.

Le consignataire navire est une personne morale représentant dans sa localité une compagnie de transport maritime. Dans cette fonction de représentation, il agit en qualités, c'est - à - dire pour le compte de son mandant dans la préparation, la gestion et la clôture d'une escale de navire.

Le consignataire cargaison, quant à lui, représente le chargeur. A ce titre, il reçoit la marchandise, la garde, la remet à son mandant ou la livre au réceptionnaire en état.

E- Transit (Maritime &Aérien)

Le commissionnaire en douane ou agent agréé IATA (communément appelé transitaire) qui reçoit mandat d'un importateur ou exportateur en vue d'effectuer les formalités administratives et douanières auprès des administrations compétentes.

Dans certains cas, le transitaire est amené à conclure le contrat de transport pour le compte de l'expéditeur et sur instruction de ce dernier.

F- Courrier Express

Il s'agit du transport international de courriers ou de petits colis effectués par les services SDV Express Services et CHRONOPOST.

SDV Express Services et CHRONOPOST traitent environ 50 000 plis et colis par an à l'import et à l'export.

G- Entreposage Sec et Frigorifique

L'entreposage sec est plus connu sous le nom de stockage de marchandises en entrepôt ou sur terreplein et suivant leur régime douanier (entrepôt libre, entrepôt fictif, entrepôt sous-douane).

Via SOCOFROID (département de SOCOPAO), le groupe offre à ses clients un entreposage frigorifique de produits halieutiques congelés en carton ou en vrac destinés à l'exportation.

H- Tourisme & Voyages

SENEGAL TOURS, en plus d'être une agence de billetterie, travaille pour le compte de tour-opérateurs en s'occupant du transfert des touristes entre l'aéroport et les différents hôtels et en organisant des excursions à l'intérieur du Sénégal grâce à son service Logistique.

SDV Voyages est une agence de billetterie qui travaille avec toutes les compagnies aériennes.

I- Havas Media

Havas Média est groupe mondial de conseil en communication parmi les leaders du secteur, multiculturel et décentralisé.

Le groupe est spécialisé dans l'élaboration de stratégies média optimisées, campagnes digitales, pike, monitoring et veille concurrentielle. La filiale sénégalaise du groupe est partie intégrante du groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal.

5- STRUTURES ET FONCTIONNEMENT DU GROUPE

Pour mener à bien son activité, plusieurs services officient au sein du Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal.

Le Groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal compte un Top Management composé du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général. Quant au Comité de direction, il est composé de sept directeurs nommés à la tête des directions que sont :

- La Direction Juridique et Contentieux
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction Administrative et Financière
- La Direction d'Exploitation
- La Direction Commerciale
- La Direction Informatique

- La Direction Voyages et Tourisme.

Havas Média Sénégal bénéficie d'une plus grande autonomie de gestion. Cependant, cette entité demeure rattachée au groupe, et son personnel est toujours géré par la Direction des ressources humaines du groupe.

Le Directeur Général de la <<région>> Sénégal est Monsieur Mohamed Abdoulaye Diop. Il impulse la vision globale du groupe et dépend du Président du Conseil d'Administration qu'est Monsieur Mamadou Racine SY. Il est aidé dans sa tâche par Monsieur Sidy TOURE, le sous-directeur conseiller.

A- La Direction Juridique et Contentieux

Elle a pour mission de régler à l'amiable ou devant les tribunaux les litiges avec les clients, les fournisseurs ou les créanciers. En outre, elle est en charge de la gestion des contrats avec les partenaires du groupe. Notamment les sociétés d'assurance. Le Directeur supervise une équipe de 4 salariés.

B- La Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de déployer la politique RH du groupe. Pilotée de main de maître par un Directeur nouvellement installé, cette direction comporte un chef du Service Gestion du Personnel et des Affaires Sociales (G.P.A.S), un chargé de la Rémunération et de la Paie, une chargée de la formation et du recrutement, une assistante RH, et une secrétaire chargée des questions administratives du service GPAS. A cette équipe, s'ajoute celle du service médical qui est placée sous la tutelle de la direction des ressources humaines. Cette équipe est composée d'un médecin du travail assisté par deux infirmières et une assistante sociale. Elle est responsable de la gestion du potentiel humain de l'entreprise, anticipe sur son développement à moyen et long terme et donne les prévisions des besoins..

C- La Direction Administrative et Financière

Supervisée par un Directeur, elle est organisée comme suit :

- Une sous-direction comptabilité,
- Un service d'audit interne
- Un service Contrôle de Gestion et une
- Un Département des Services Généraux.

Elle est en charge de la politique financière du groupe, et veille à la gestion optimale des ressources financières et matérielles du groupe.

D- La Direction d'Exploitation

Elle constitue le cœur du groupe. En effet, elle est en charge de l'activité principale de Bolloré Africa Logistics Sénégal. Elle est supervisée par un Directeur, d'un coordinateur d'exploitation, qui sont les responsables des Sous-directions Shipping et Transit. Elle coordonne et supervise le fonctionnement des différents métiers qui sont sous sa responsabilité et assure la synergie entre les différentes unités d'exploitation et les services supports sont également partie intégrante de cette direction, les Départements suivant :

- Département dégroupage : qui est en charge de toutes les opérations de déchargement et d'allotissement de marchandises, y compris toutes les formalités douanières d'usage.
- Département Pêche : qui est en charge de toutes les opérations de transit et de gestion des formalités douanières intervenant sur les sites portuaires.
- Département Logistique : qui est en charge de la gestion des opérations de logistique interne et externe.
- Département Manutention : qui est en charge de la gestion des opérations de manutention à l'aide d'engins.
- Département Entreposage : qui est en charge de l'entreposage de marchandises de tout genre
- Département Entreposage frigorifique ou encore SOCOFROID : qui est en charge de l'entreposage de marchandises nécessitant un conditionnement frigorifique.
- Département Technique : qui est chargé de toutes les opérations de maintenance interne et externe.

E- La Direction commerciale

Sous la coordination d'un directeur, cette subdivision est chargée de réaliser toutes les opérations ayant trait à l'entretien de la relation clientèle. En outre, elle est chargée d'établir les cotations des prestations de la direction d'exploitation dont elle est le fer de lance auprès des clients. Fort de son personnel composé en majorité de jeunes, elle déploie un réseau qui assure au groupe une place de choix dans la fidélisation de la clientèle et dans le développement du portefeuille clients grands comptes.

F- La Direction des Systèmes d'Information

La Direction des systèmes d'information est la cadette de toutes. Elle était jusque récemment une sous-direction rattachée à la Direction Administrative et Financière. Cette direction compte un directeur, un chef de service ainsi que sept collaborateurs. Elle est en charge de la gestion des bases de données et du réseau de télécommunication en interne et du déploiement de la politique de sécurité informatique. La tendance actuelle dans le domaine du transit maritime et aérien étant à la dématérialisation des opérations, cette direction prendra de plus en plus de place dans la gestion future du groupe.

G- Direction Administratif et Financier

Il supervise l'ensemble des tâches : comptabilité, finance, contrôle de gestion, fiscalité, juridique, gestion administrative et informatique. Il participe à la définition de la stratégie de l'entreprise sur les plans financier et administratif. Il est responsable du bon fonctionnement de toutes les modalités comptables et financières. C'est la sous-direction comptabilité qui est chargée de générer la comptabilité des différentes filiales du groupe au Sénégal. Elle est managée par un sous- directeur comptable qui coordonne les actions et définit les objectifs. Cette sous-direction est constituée de six départements énumérée ci-après :

- département de la comptabilité Fournisseurs ;
- département de la comptabilité Générale ;
- département de la comptabilité Client ;
- département de la comptabilité Trésorerie ;
- département de la comptabilité Netting ;
- département de la comptabilité Recouvrement.

Chaque département a des tâches spécifiques et est dirigé par un responsable chargé de la coordination.

H- La Direction Tourisme et Voyages

Elle regroupe les activités de Sénégal-Tours et l'agence de voyages. Comme son nom l'indique, ses activités consistent principalement en la vente de titres de voyages, et en la réalisation d'expéditions touristiques, activité très porteuse au Sénégal.

Enfin, notons qu'en plus de ces directions, certaines composantes et postes n'ayant pas la qualité de Direction sont directement rattachées au Directeur général. Il s'agit du

-Département QHSE : qui est chargé de vérifier la conformité des processus mis en place au sein du groupe aux exigences des normes de certification. Notamment dans le cadre du transport

de produits dangereux nécessitant une certification particulière et d'autres activités soumises à autorisation.

-Délégué chargé de l'Ethique Région (RSE) qui est le garant de la politique RSE du groupe. Elle est en charge de la préservation d'assurer la cohérence d'ensemble entre les activités du groupe et le triptyque social, économie, et environnement.

Somme toute le groupe Bolloré Africa Logistics Sénégal est un des plus grands groupes multinationaux installés au Sénégal. Son historique, ses activités et son organisation sont révélateurs d'une organisation puissante, qui présente une forte attractivité par rapport à son environnement.

6- Mission et objectif de Bolloré Africa Logistique Sénégal

A- Les missions de Bolloré Africa Logistics Sénégal

- ❖ la mise en œuvre efficace et efficiente des processus du groupe dans le but de satisfaire les exigences des clients ;
- ❖ la protection de l'intégrité des produits de ses clients, de ses installations physiques et de ses matériels ;
- ❖ le respect des systèmes de valeurs, politiques, et culturels des marchés sur lesquels elle est présente ;
- ❖ la définition d'une culture d'entreprise basée sur le sens de la responsabilité sociale, le respect des personnes et de la légalité, l'esprit d'équipe et l'intégrité.

B- Les objectifs de Bolloré Africa Logistics

La diversité des métiers du Groupe Bolloré a nécessité l'adhésion à des valeurs communes, dans le respect des principes caractérisés par le professionnalisme, l'esprit d'équipe, le partenariat, le sens de la responsabilité sociale, le strict respect de la légalité, la protection de l'environnement.

Bolloré Africa Logistics Sénégal s'est fixé comme objectif de :

- fournir à ses clients des prestations de service conformes à leurs attentes et anticiper sur les besoins nouveaux ;
- optimiser l'efficacité et l'efficience de son organisation ;
- rendre ses outils de travail toujours plus performant et compétitif ;
- développer continuellement les compétences et la motivation de ses équipes ;
- sécuriser ses opérations ;

- et enfin diminuer les pollutions dues à ses activités et gérer les déchets.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE I: PRESENTATION DE DONNEES

Tableau 5: Genre

Genre	Nombre d'agents	Fréquence
Masculin	14	70%
Féminin	6	30%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 6: Departement

Département	Nombre d'agents	Fréquence
Logistique	10	50%
Comptabilité	3	15%
Communication	3	15%
Autres	4	20%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 7: Ancienneté

Ancienneté	Nombre d'agents	Fréquence
1 à 2 ans	4	20%
2 à 3 ans	0	0%
3 à 4 ans	4	20%
4 à 5 ans	4	20%
5 à 6 ans	0	0%
6 à 7 ans	0	0%
7 à 8 ans	2	10%
8 à 9 ans	0	0
9 à 10 ans	3	15%
10 ans et plus	3	15%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 8: Types de contrat

Types de contrat	Nombre d'agents	Fréquence
CDD	8	40%
CDI	8	40%
Autres	4	20%

Total	20	100%
-------	----	------

Source: Nos enquêtes

Tableau 9: Niveau hiérarchique

Types de contrat	Nombre d'agents	Fréquence
Agent	18	90%
Chef de service	2	10%
Chef de département	0	0%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 10: Engagement vis-à-vis de la société

Comment évaluez-vous votre engagement vis-à-vis de BAL ?	Nombre d'agents	Fréquence
Mauvais	0	0%
Passable	0	0%
Moyen	6	30%
Bon	8	40%
Excellent	6	30%

Totale observation	20	100%
--------------------	----	------

Source: Nos enquêtes

Tableau 11: La qualité d'écoute et la prise en compte de l'avis du personnel

Comment évaluez-vous la qualité d'écoute et la prise en compte de votre engagement avis ?	Nombre d'agents	Fréquence
Mauvais	0	0%
Passable	2	10%
Moyen	4	20%
Bon	8	40%
Excellent	6	30%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 12: La qualité de formation dispensée en interne

Comment évaluez-vous la qualité de la formation dispensée en interne ?	Nombre d'agents	Fréquence
Mauvais	0	0%
Passable	0	0%
Moyen	2	10%

Bon	12	60%
Excellent	6	30%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 13: Evaluation de la pertinence des entretiens avec la direction

Comment évaluez-vous la pertinence des entretiens avec la direction ?	Nombre d'agents	Fréquence
Mauvais	0	0%
Passable	0	0%
Moyen	2	10%
Bon	12	60%
Excellent	6	30%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 14: Adéquation entre travail/compétence et remuneration

Comment évaluez-vous l'adéquation entre travail/compétence et rémunération au sein de BAL?	Nombre d'agents	Fréquence
Mauvais	0	0%
Passable	2	10%
Moyen	12	60%
Bon	4	20%

Excellent	2	10%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 15: Satisfaction au travail

A combien estimez-vous votre niveau de satisfaction au niveau de BAL?	Nombre d'agents	Fréquence
1	0	0%
2	0	0%
3	8	40%
4	6	30%
5	6	30%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 16: Degré de satisfaction des moyens mis en place par la Direction

Comment évaluez-vous votre degré de satisfaction de moyens mis en place par la Direction?	Nombre d'agents	Fréquence
Pas du tout satisfait	0	0%
Plutôt pas satisfait	0	0%
Plutôt satisfait	18	90%
Tout à fait satisfait	2	10%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 17: Manque de compétence dans l'équipe

Vous manquent-ils des compétences au sein de votre équipe actuelle?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	6	30%
Non	14	70%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 18: La compétence est mise en avant par la Direction

La Direction générale met-elle la compétence au Coeur de l'entreprise ?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	18	90%
Non	02	10%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 19: Valorisation des managers

La Direction générale valorise les managers qui contribuent à la réussite collective?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 20: Le sentiment que vous comptez pour BAL

Avez-vous le sentiment que vous comptez pour BAL?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 21: Environnement de travail

Votre environnement de travail est-il agréable?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 22: Reconnaissance du travail

Votre supérieur reconnaît-il votre contribution au travail?	Nombre d'agents	Fréquence
Oui	20	100%
Non	00	0%
Total	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 23: Accord sur les objectifs à atteindre

Il arrive que vos collègues ne soient pas d'accord sur les objectifs à atteindre?	Nombre d'agents	Fréquence
Jamais	6	30%
Rarement	10	50%
Occasionnellement	4	20%
Assez souvent	0	0%
Très souvent	0	0%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

Tableau 24: Les règles de conduite au sein de BAL

Les règles de conduite au sein de BAL sont-elles respectées?	Nombre d'agents	Fréquence
Pas du tout	0	0%
Plutôt non	0	0%

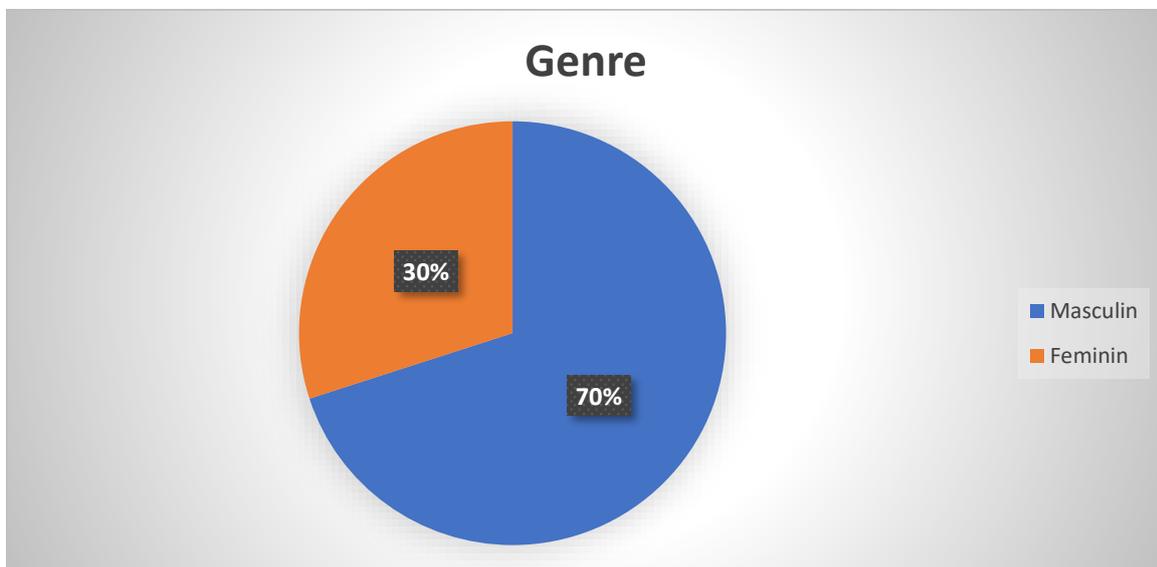
Cela dépend	3	15%
Plutôt non	7	35%
Tout à fait	10	50%
Totale observation	20	100%

Source: Nos enquêtes

CHAPITRE II: ANALYSES DES DONNÉES

A- Analyse des données

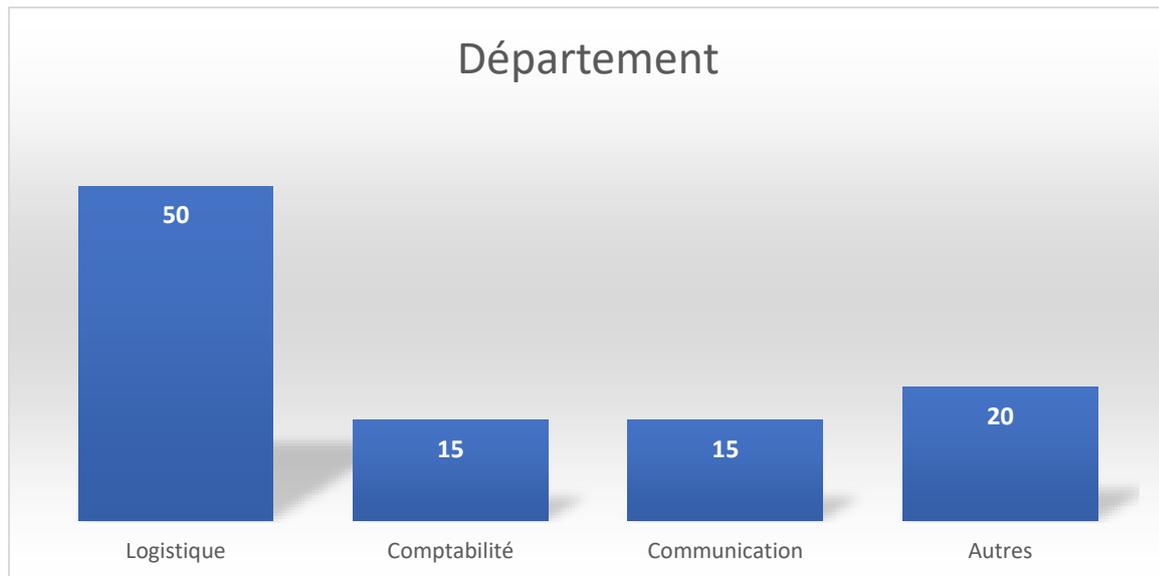
Figure 4: Genre



Source: Nos enquêtes

On constate que 70% des personnes interrogées sont des hommes et 30% des femmes. On note aussi que les hommes sont davantage dans le domaine technique et mécanique et les femmes dans les tâches administratives.

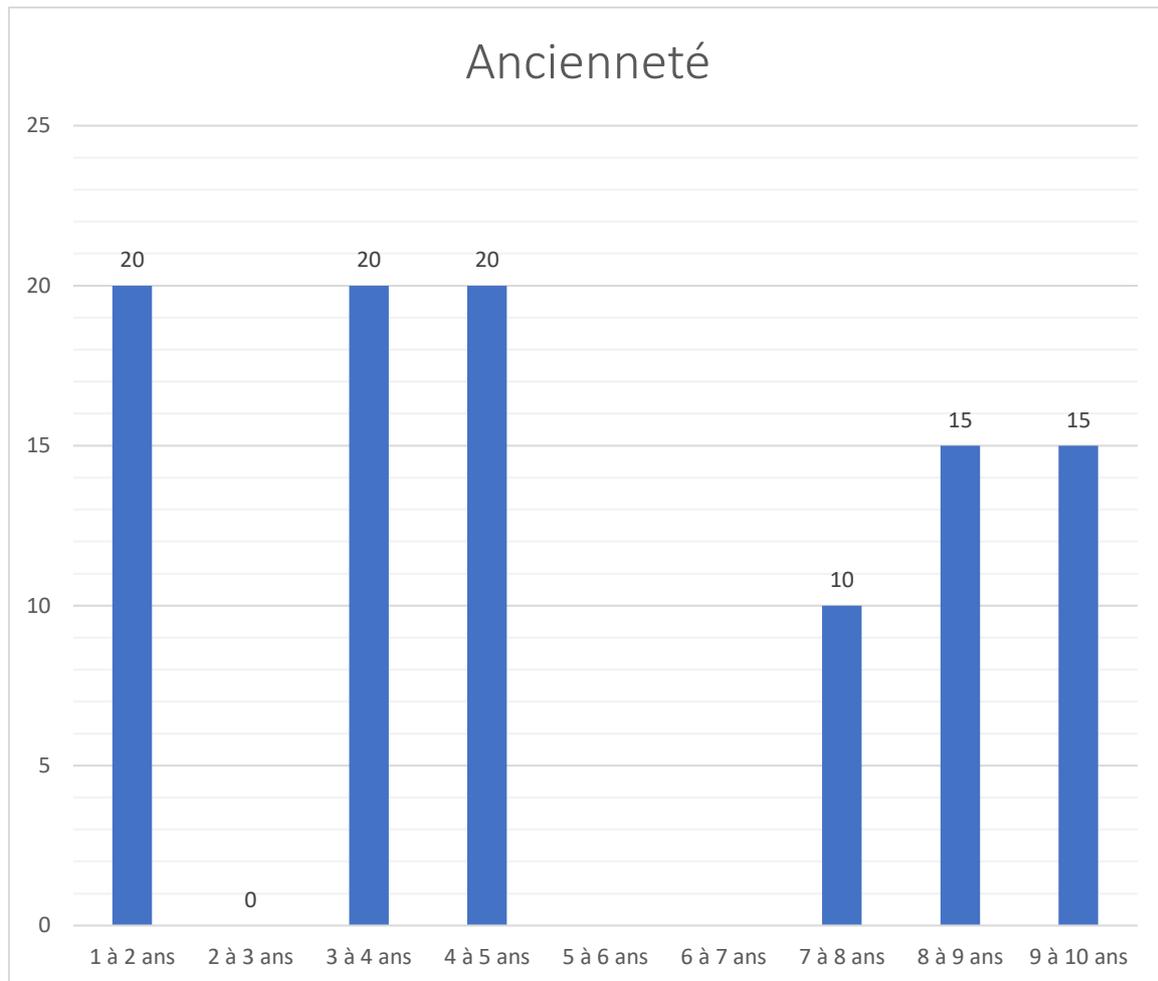
Figure 5: Département



Source: Nos enquêtes

On remarque que 50% des employés travaillent dans le département de la logistique, 15% pour le département de la comptabilité et de la communication et enfin 20% pour les autres services au sein du BAL.

Figure 6: Ancienneté

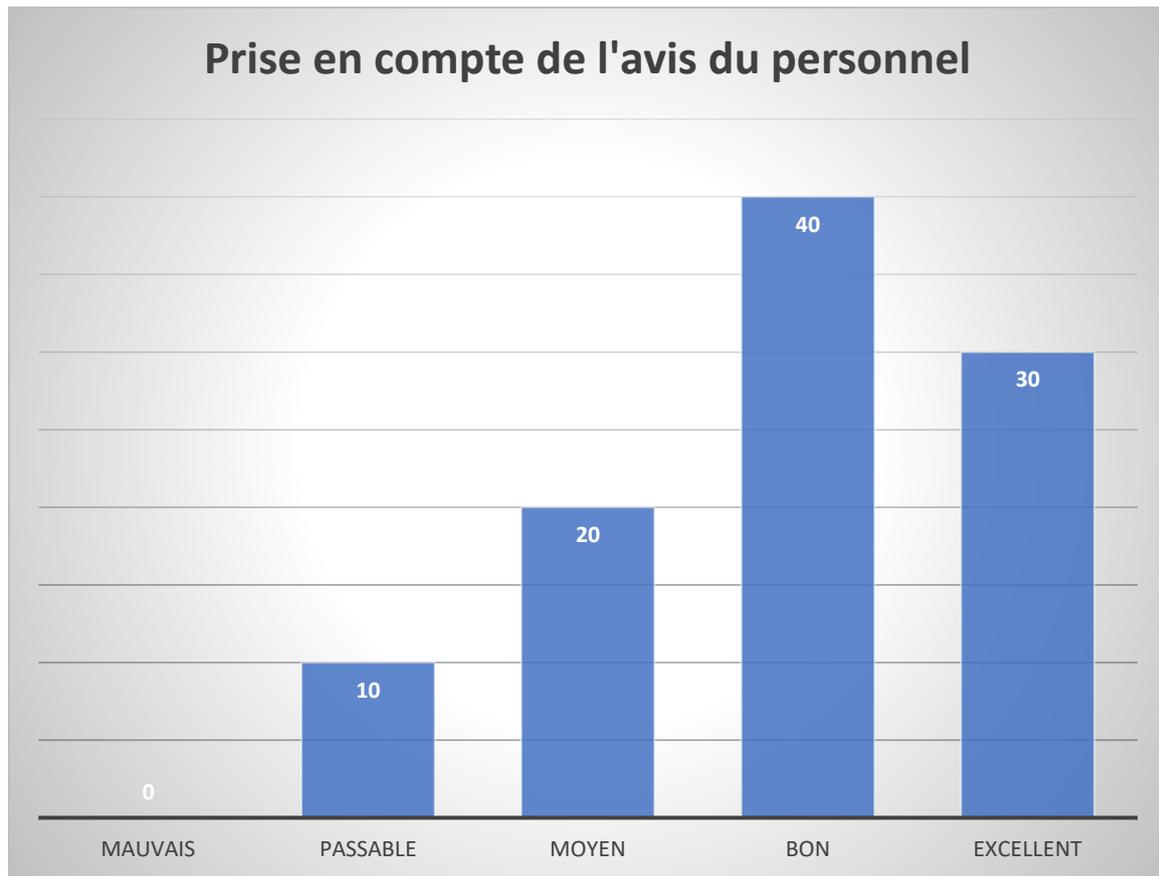


Source: Nos enquêtes

D'après notre étude, 20% des personnes enquêtées ont entre 1 à 2 ans, 3 à 4 ans et 4 à 5 ans. 10% de la population a une ancienneté entre 7 à 8 ans. 15% de la population ont une ancienneté comprise entre 8 à 10 ans au sein de BAL. Cette majorité de personnes avec une grande ancienneté montre une certaine dynamique et stabilité au sein du groupe.

On constate que la quasi-totalité de la population interrogée montre un très bon engagement au sein de BAL. Ceci montre toute la motivation qui les anime.

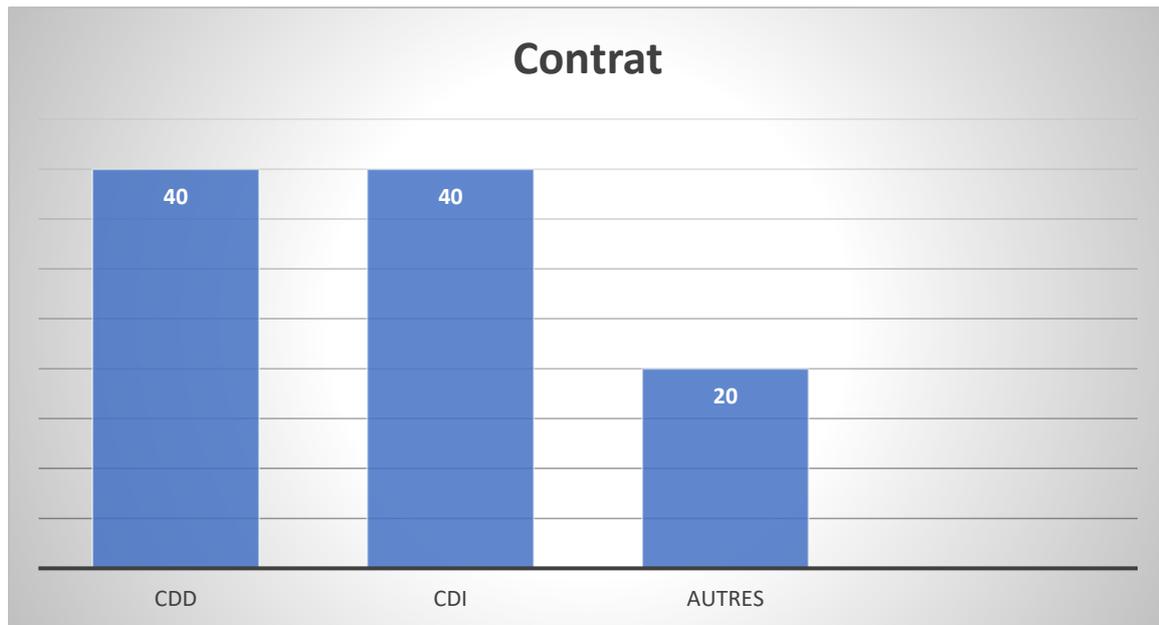
Figure 7: Prise en compte de l'avis du personnel



Source: Nos enquêtes

L'importance de l'avis du personnel est capital pour faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise. En l'occurrence au sein de BAL, on constate que 70% du personnel pensent que leurs avis sont considérés par la direction. Ceci donne un vrai sentiment d'appartenance et de responsabilité de tout un chacun.

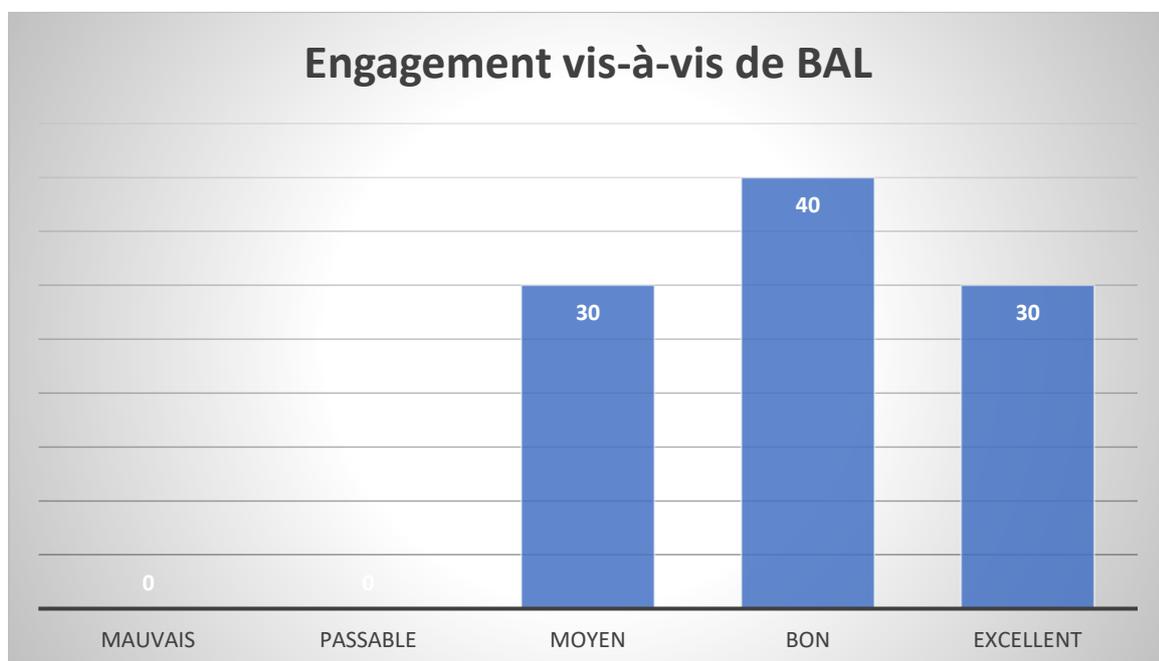
Figure 8: Type de contrats



Enquête: Nos sources

La quasi-totalité des employés qui ont répondu à notre enquête ont un contrat bien défini, 40% ont un contrat à durée déterminée, 40% ont un contrat à durée indéterminée et d'autres 20% ont des contrats d'essai et des stages.

Figure 9: Engagement vis-à-vis de BAL



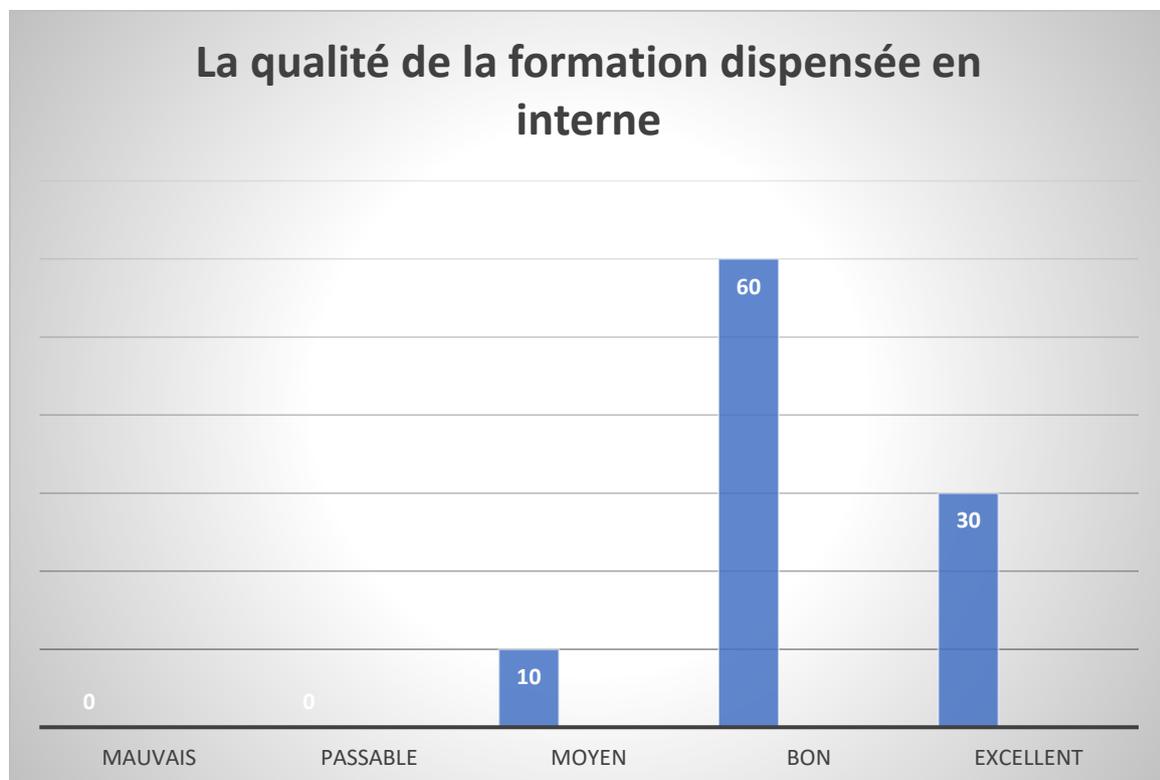
Source: Nos enquêtes

L'engagement de l'employé est déterminé habituellement par le degré auquel celui-ci est entièrement impliqué et dévoué dans son travail : il est prêt à donner le meilleur de lui-même pour atteindre le succès de la compagnie. Les employés de BAL développent un sentiment d'appartenance avec l'entreprise et cela les incitent à se dépasser pour la réussite de celle-ci.

Cet engagement du personnel une croissance de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles, une meilleure harmonie de climat de travail, une cohésion d'équipe plus agréable, une diminution de l'absentéisme, un moral et une motivation plus élevés, un sentiment de fidélisation, une volonté de prendre des risques et d'innover plus régulièrement.

On reconnaît qu'une grande partie des principes de motivation, permettant de maintenir l'engagement des employés, découle de l'entreprise et de son management. Il n'existe donc pas une recette précise pour créer et maintenir l'engagement du personnel, mais il est possible d'implanter des mécanismes simples pour augmenter le sentiment de satisfaction des employés. Mais encore faut-il le faire de la bonne manière. L'employé, pour rester motivé, souhaite que l'entreprise nourrisse ses cinq besoins essentiels, soit le besoin d'être Soutenu, Écouté, Rassuré, Informé et Impliqué.

Figure 10: La qualité



Source: Nos enquêtes

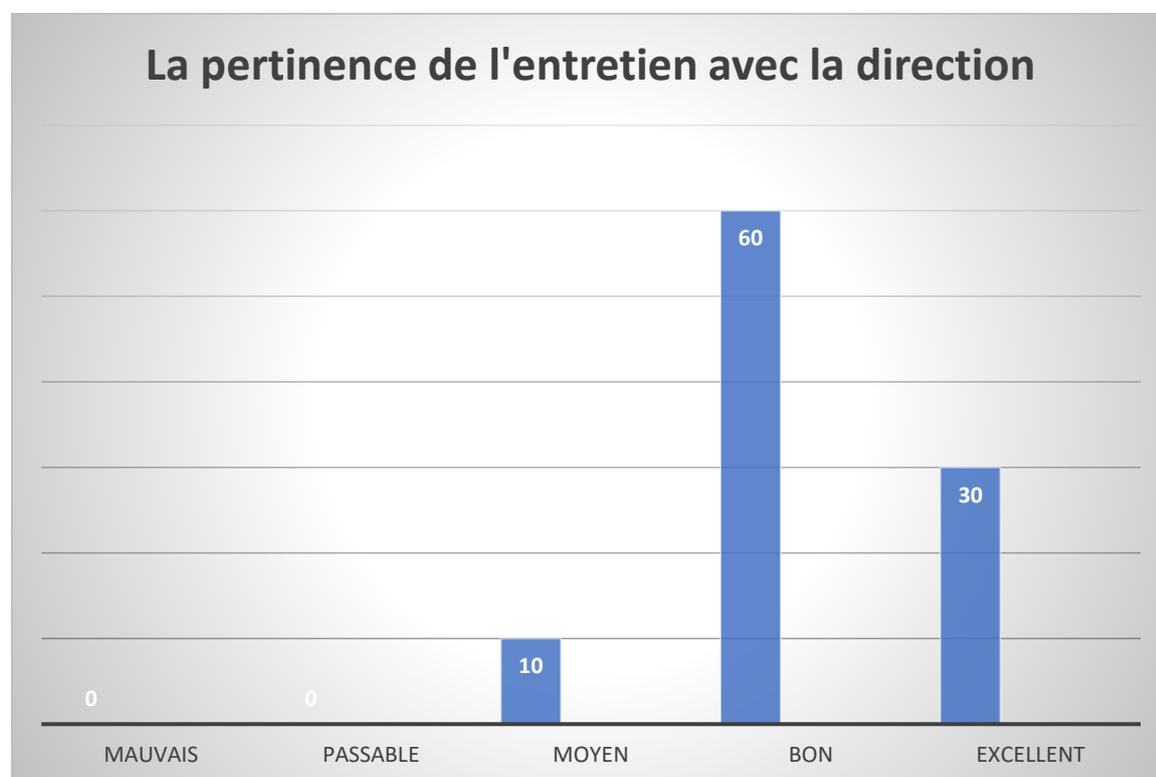
On remarque qu'une grande partie du personnel apprécie la qualité de la formation dispensée en interne de BAL. Soit 60% du personnel qui trouve que la qualité est bonne et 30% qu'elle est excellente contre seulement 10% qui la trouve moyenne.

La formation interne présente plusieurs avantages :

- transmettre les savoir-faire spécifiques de l'entreprise ;
- répondre parfaitement à ses besoins ;
- pallier l'absence d'offre de formation externe ;
- diffuser la culture d'entreprise ;
- favoriser les échanges entre salariés ;
- valoriser l'expertise interne ;
- réduire les coûts de la formation.

Dans le cadre de la formation interne, l'entreprise prend en charge la conception pédagogique de l'action; son organisation matérielle ; l'animation ; le suivi et l'évaluation de l'action.

Figure 11: La pertinence de l'entretien avec la direction



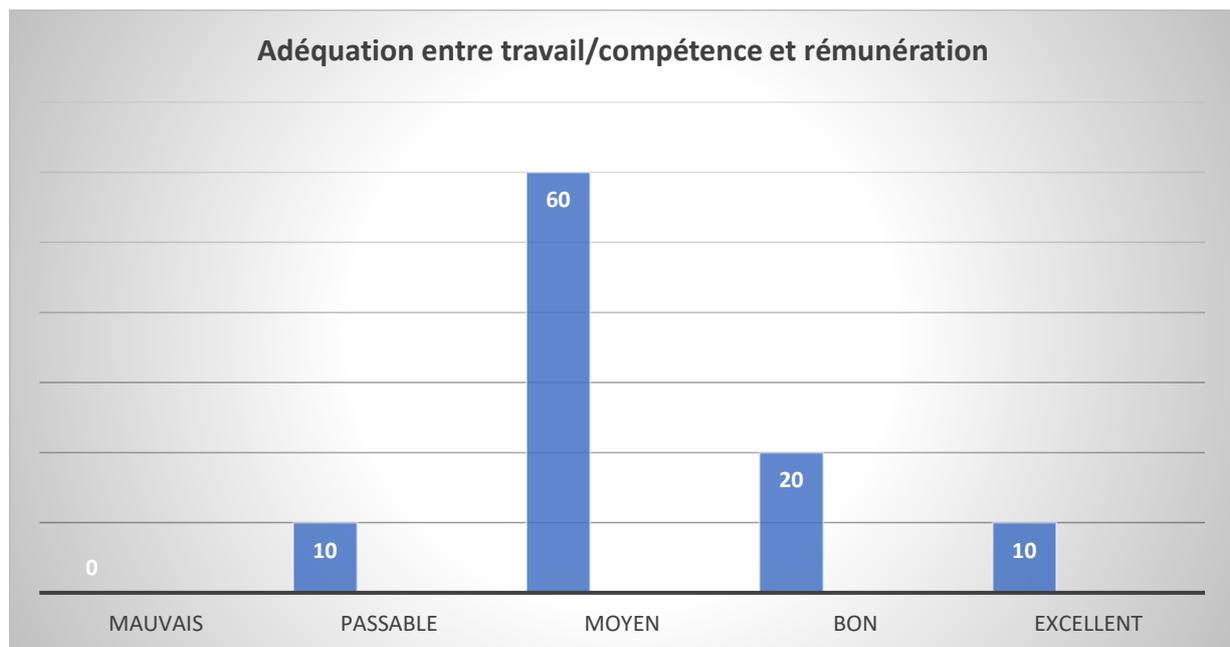
Source: Nos enquêtes

60% des employés trouvent que l'entretien annuel avec la direction est bon, 30% trouvent qu'il est excellent et 10% moyen. Cet entretien permet au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle. Inviter l'encadrement et les collaborateurs dans un co-engagement sur les actions de formation à mettre en place. Cet entretien définit les finalités de l'entretien professionnel Choisir les personnes pour conduire l'entretien Construire les supports auprès des salariés, de l'encadrement, des partenaires sociaux. L'entretien professionnel permet d'instaurer un véritable dialogue avec les salariés.

Nous constatons que les employés de BAL ont les mêmes visions respectives du travail et que leur direction, cet entretien dégage les points forts et ceux à améliorer. Les salariés se sont aussi exprimés sur leurs vœux d'évolution de carrière et de professionnalisation. Aujourd'hui, les formations sont mieux ciblées et répondent aux attentes de chacun, salariés et BAL.

L'entretien professionnel permet au salarié de co-construire son projet professionnel avec l'entreprise ou de l'affiner : connaître la stratégie de l'entreprise et son impact sur l'évolution des métiers, s'informer sur les possibilités de mobilité dans l'entreprise (ou au sein du groupe), s'exprimer sur son activité professionnelle, ses motivations, ses difficultés, faire un état des lieux de toutes les actions de formation qui lui ont permis d'acquérir ou de renforcer ses compétences, faire part de ses souhaits de formation et d'envisager leurs modalités de réalisation.

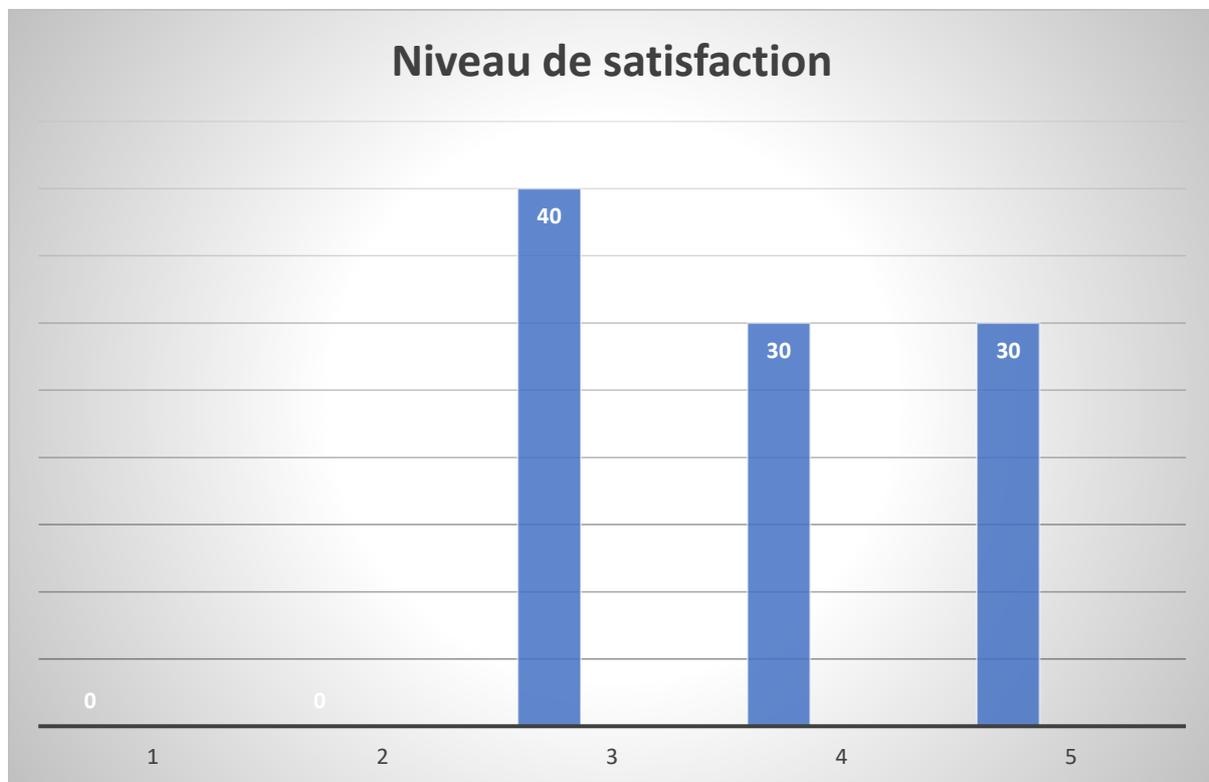
Figure 12: Adéquation entre travail/compétence et rémunération



Source: Nos enquêtes

D'après notre enquête, on constate que 60% des employés trouvent que l'adéquation entre travail/compétence et rémunération est moyenne, 20% le trouvent bon, 10% excellent contre 10% passable. La flexibilité salariale pour une entreprise, consiste à faire varier la rémunération qu'elle verse à ses salariés en fonction de la conjoncture économique et de l'évolution du résultats. Les rémunérations intègrent de plus en plus une partie variable qui conduit à une individualisation des rémunérations. La flexibilité du travail se justifie par la nécessité d'accompagner les choix stratégiques et contribue à rendre les entreprises plus compétitives. Cependant, l'abus de la flexibilité du travail peut devenir contre productif et risque de démotiver les salariés en rendant leur situation précaire, désorganisée et stressante.

Figure 13: Niveau de satisfaction



Source: Nos enquêtes

Nous constatons que la totalité des employés à un niveau de satisfaction. plus les salariés sont heureux dans leur travail, plus ils sont productifs et efficaces. C'est vrai au niveau général, mais aussi dans leur relation client. Et on constate qu'au BAL, les employés sont particulièrement satisfaits de leur environnement de travail. Les réflexions autour du management fleurissent depuis une vingtaine d'années. Pour améliorer la satisfaction des salariés et avoir un climat social apaisé, BAL devrait :

- Offrir un environnement physique de travail agréable.
- Limiter le stress des salariés, notamment en répartissant de manière équitable les tâches.
- Créer des relations fondées sur le respect mutuel, la confiance et la réciprocité.
- Valoriser vos salariés en leur exprimant de la reconnaissance lorsqu'ils réalisent du bon travail.
- Leur donner plus de responsabilités, plus d'autonomie, afin de booster leur engagement.

Tous ces points permettent de développer des sentiments positifs qui impacteront la relation client.

B- Vérifications des hypothèses

‘‘Hypothèse 1 : Le personnel de BAL a un engagement fort dans la société’’

L'hypothèse 1 se confirme à travers le graphique 9. Un engagement fort de la part des employés assure une meilleure harmonie de climat de travail, une cohésion d'équipe plus agréable, une diminution de l'absentéisme, un moral et une motivation plus élevés, un sentiment de fidélisation, une volonté de prendre des risques et d'innover plus régulièrement

‘‘Hypothèse 2 : L'entretien annuel avec la direction est satisfaisante’’

L'hypothèse 2 se confirme avec le graphique 11. Nous constatons que les employés de BAL ont les mêmes visions respectives du travail et que leur direction, cet entretien dégage les points forts et ceux à améliorer. Les salariés se sont aussi exprimés sur leurs vœux d'évolution de carrière et de professionnalisation. Aujourd'hui, les formations sont mieux ciblées et répondent aux attentes de chacun, salariés et BAL.

‘‘Hypothèse 3 : Le personnel de Bal est satisfait des conditions de travail’’

L'hypothèse 3 se confirme avec le graphique 13. Plus le personnel est satisfait, mieux il servira le client. On a constaté qu'effectivement le personnel est satisfait des conditions de travail. Toutefois, la direction devrait maintenir le cap pour continuer sur cette bonne dynamique pour pouvoir faire une gestion stratégique de ses ressources humaines.

RECOMMANDATION

Le management du personnel est une partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Ainsi donc, il permettra d'alimenter les différentes fonctions des ressources humaines, à savoir, la formation, la recrutement, la gpec, la motivation etc...

Pour manager une équipe, les dirigeants du BAL doivent être capable de :

- définir les compétences requises pour atteindre les objectifs qui ont été fixés.
- identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences maîtrisées
- réduire ensuite en utilisant les instruments d'ajustements ou d'allocation des

ressources qui sont : le recrutement interne et externe, l'organisation du travail, l'allocation ou la relocation des tâches et des pouvoirs qui combinée avec la formation, permet souvent de reconfigurer l'équipe sans adjonction extérieure, et donc d'optimiser vos ressources, la formation qui permet de donner aux collaborateurs en place, certaines des compétences nouvelles requises par l'activité.

Cette étude sur le lien entre le management des compétences et l'efficacité organisationnelle requiert une plus grande investigation et un échantillon plus large s'étendant à plusieurs entreprises. A cette condition, le phénomène pourrait être plus explicite et compréhensif en prenant en compte les facteurs psychosociologiques des travailleurs.

C'est pourquoi nous avons choisi pour thème le management des compétences et efficacité organisationnelle pour voir son impact sur les performances des salariés.

En outre nous recommandons aux managers du BAL, de mettre en place un système Intranet qui présente de nombreuses opportunités pour une efficacité durable et permanente dans l'organisation. En effet, Intranet pourrait renforcer la communication interne de l'entreprise à travers le partage et la démocratisation de l'information. Il représente aussi un support à la conduite du changement dans la mesure où il donne la possibilité de se former on line.

Pour conclure le BAL a privilégié la majeure partie des outils de management des compétences qui de ce fait ont des effets positifs sur l'organisation. Toutes fois il serait très constructif de cibler chaque compétence avec un outil différent, d'établir une classification par familles de métiers, pour mieux optimiser l'utilisation. On remarque aussi que certains tests sont quasiment inexistantes (test de valeurs, de style personnel, d'intelligence émotionnelle). Face à cette situation, nous avons fait quelques recommandations afin de développer les compétences des travailleurs pour assurer une pérennité de l'efficacité de l'organisation.

-

CONCLUSION

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences revêt une grande importance au cœur même de la Gestion des Ressources Humaines. Ce domaine de la GRH est en amont et en aval de toute démarche de gestion des hommes en entreprise qui se veut efficace et efficiente pour la performance de cette dernière et par conséquent pour sa compétitivité. Elle est une nécessité pour toute entreprise et plus encore pour celles qui éprouvent un besoin de croissance. Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie). Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques, gérer les opportunités, gérer le stress. La recherche de l'équilibre, de la performance durable et de la performance optimale devrait être une préoccupation constante.

Notre travail a consisté à connaître la gestion des compétences au sein de BAL, de connaître la place accordée aux employés dans cette société. un diagnostic de ses domaines d'action. La volonté d'améliorer continuellement et le désir de créer un milieu de travail équitable, sain et valorisant doivent alimenter les démarches pour mettre en œuvre les principes de gestion des ressources humaines. L'entreprise qui aura le souci de se doter d'outils modernes de ressources humaines aura une grande facilité pour attirer des candidats potentiels. Le fait de démontrer que l'instauration de processus de gestion des ressources humaines est une priorité pour l'organisation contribuera à la rétention du personnel.

Notre passage au sein de BAL a permis de noter que le management des compétences est bien géré par la Direction. Mais un point qui nous semble capital, le plus important de tous sans doute. Il se résume en un mot : l'écoute. La direction de BAL doit être à l'écoute de ses salariés et de ses collaborateurs, et prendre en compte leurs avis et revendications. La qualité du dialogue entre les fonctions de direction, les fonctions d'encadrement et les autres salariés est à la base d'un environnement social positif et motivant.

ANNEXE

Enquête sur le management des compétences (Personnel)

2016-2017 - Supdeco

Identification

1. Genre

1. Oui 2. Non

2. Département

1. Logistique
 2. Comptabilité
 3. Communication

3. Département

1. Autres

4. Ancienneté

1. 1 à 2ans
 2. 2 à 4 ans
 3. 4 à 5 ans
 4. 5 à 6 ans
 5. 6 à 7 ans
 6. 7 à 8 ans
 7. 8 à 9 ans
 8. 9 à 10 ans
 9. 10ans et plus

5. Type de contrat

1. CDD 2. CDI 3. Autres

6. Niveau hiérarchique

1. Agent
 2. Chef de service
 3. Chef de département

Management de compétences

7. Comment évaluez-vous votre engagement vis-à-vis de la société ?

1. Mauvais 2. Passable
 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent

8. Comment évaluez-vous la qualité d'écoute et de prise en compte de votre avis ?

1. Mauvais 2. Passable
 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent

9. Comment évaluez-vous la qualité des formations internes qui vous sont dispensées ?

1. Mauvais 2. Passable
 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent

10. Comment évaluez-vous la pertinence de vos entretiens de fin d'année et de vos objectifs annuels ?

1. Mauvais 2. Passable
 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent

11. Comment évaluez-vous l'adéquation entre votre travail / vos compétences et votre rémunération ?

1. Mauvais 2. Passable
 3. Moyen 4. Bon
 5. Excellent

12. A combien estimez-vous votre satisfaction au travail ?

1. 1 2. 2 3. 3
 4. 4 5. 5

13. Quel est votre degré de satisfaction face aux moyens mis à votre disposition par la Direction?

1. Pas du tout satisfait
 2. Plutôt pas satisfait
 3. Plutôt satisfait
 4. Tout à fait satisfait

14. Vous manquent-ils des compétences dans votre équipe actuelle?

1. Oui 2. Non

15. La direction générale met la compétence au coeur de l'entreprise?

1. Oui 2. Non

16. La direction générale valorise les managers qui contribuent à la réussite collective

1. Oui 2. Non

Efficacité organisationnelle

17. Avez-vous le sentiment que vous comptez pour l'organisation ?

1. Oui 2. Non

18. Votre environnement de travail est agréable ?

1. Oui 2. Non

19. Les différents départements de votre organisation collaborent bien entre eux ?

1. Oui 2. Non

20. Votre supérieur reconnaît votre contribution au travail ?

1. Oui 2. Non

21. Il arrive que vos collègues ne soient pas d'accord sur les objectifs à atteindre?

1. Jamais
 2. Rarement
 3. Occasionnellement
 4. Assez souvent
 5. Très souvent

22. Dans votre organisation, les règles de conduite sont strictes?

1. Pas du tout 2. Plutôt non
 3. Cela dépend 4. Plutôt oui
 5. Tout à fait

23. Comment décriviez-vous l'ambiance de travail ?

1. Collaborative
 2. Indépendante

BIBLIOGRAPHIE

- Louis LAMIRE et Yves-C. GAGNON, La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques, Presses de l'Université de Montréal, 2002
- Louis MALLET, Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, Paris, 1991
- Prahalad C.K. et Hamel G. 1990, "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review, Mai-Juin 1990, pp 79-90.
- Jolis N. 1997, Piloter les compétences : de la logique poste à l'atoutcompétence, Editions d'Organisation 127 pages
- Zarifian P. 1999, Objectif Compétence, Editions Liaisons, 229 pages
- Le Boterf G. 2000, Construire les Compétences Individuelles et collectives, Editions d'Organisation, 206 pages.
- Coutinet N. 1999, "Les compétences dans la compétitivité des firmes: acquisition, création et développement" in Le Capital Humain: dimensions économiques et managériales, Editions Presses Universitaires d'Angers
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, N° 7, pp. 509 -533
- Raymond-Alain THIETART, Méthodes de recherche en management, DUNOD, 2003
- BATAL Christian, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, analyse des métiers, des emplois et des compétences. Editions d'Organisation, Paris, 1997, 255 pages.
- CITEAU Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines. principes généraux et cas pratiques. 4^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, 272 pages.
- FLÜCK Claude, Compétences et performance. Une alliance réussie, 1^{ère} édition, Démos, Paris, 2001, 180 pages.
- GRAWITZ Madeleine, Méthodes des recherches en sciences soc. 1^{ère}, 10^{ème} édition, Editions Dalloz, Paris, 1996, 920 pages.
- MALLET Louis, La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, Editions Liaisons, Paris, 1991, 199 pages.
- MARTORY Bernard /CROZET Daniel, Gestion des ressources humaines, Pilotage social des performances, 1^{ère} édition, Editions Dunod, Paris, 2010, 328 pages.
- MEIGNANT Alain, Manager la formation, 7^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, 2006, 446 pages.
- MEIGNANT Alain, Manager la formation, 8^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, 2009, 370 pages.
- MEIGNANT Alain. Les compétences de la fonction Ressources Humaines, Editions Liaisons, Paris, 1995, 151 pages.
- PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 5^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 2008, 287 pages.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 14^{ème} édition, Editions Vuibert, Paris, 2007, 266 pages.
- THIERRY Dominique, La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition de l'Harmattan, Paris, 1990, 285 pages.
- WEISS Dimitri, Ressources Humaines, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 2005, 805 pages.

Table des matières

DEDICACES.....	II
REMERCIEMENTS	III
LISTES DE SIGLES ET ABBREVIATIONS	Erreur ! Signet non défini.
LISTES DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	5
A- Contexte de l'étude.....	5
B- Problématique.....	5
C- Revue critique de la littérature	7
D- Clarification des concepts.....	11
E- Objectif de recherche.....	14
F- Hypothèse de recherche.....	14
G- Méthodologie de recherche	14
1- Délimitation du champ d'études.....	16
2- Limites de recherche	16
3- Difficultés rencontrées	16
Chapitre II : L'approche théorique du sujet	17
Section 1 : Qu'est-ce que le management des compétences et efficacité organisationnelle?.....	17
1.1 Notion d'organisation.....	18
1.2. Notion de management.....	22
Section 2 : Management des compétences	25
1.1. Management	25
Section 3 - La notion de compétence	28
1.1. Les niveaux de compétence.....	30
Section 4 : Enjeux de management des compétences.....	37
Section 5 : Recrutement de intégration des compétences nouvelles	42
1.1. Définition du besoin	43
1.2. Définition de la fonction.....	43
1.3. Recherche de candidats	44
1.4. Recrutement interne et/ ou externe	44
1.5. Les canaux de recrutement	45
1.6. La sélection des candidats	45
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE.....	50

1-Historique.....	51
2-Chiffres clés	52
3- Les valeurs	54
4-Les activités de Bolloré Africa Logistics Sénégal	55
A- Commissionnaire de Transport.....	55
B- Manutention.....	55
C- Transport et Levage.....	56
D- Consignation ou Shipping	56
E- Transit (Maritime &Aérien)	56
F- Courrier Express.....	56
G- Entreposage Sec et Frigorifique	57
H- Tourisme & Voyages.....	57
I- Havas Media.....	57
5- STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT DU GROUPE	57
A- La Direction Juridique et Contentieux.....	58
B- La Direction des Ressources Humaines	58
C- La Direction Administrative et Financière	58
D- La Direction d'Exploitation.....	59
E- La Direction commerciale	59
F- La Direction des Systèmes d'Information.....	60
G- Direction Administratif et Financier	60
H- La Direction Tourisme et Voyages.....	60
6- Mission et objectif de Bolloré Africa Logistique Sénégal	61
A- Les missions de Bolloré Africa Logistics Sénégal	61
B- Les objectifs de Bolloré Africa Logistics	61
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	62
CHAPITRE I: PRESENTATION DE DONNEES.....	63
CHAPITRE II: ANALYSES DES DONNÉES	71
A- Analyse des données	71
B- Vérifications des hypothèses.....	80
CONCLUSION	81
ANNEXE	83
BIBLIOGRAPHIE.....	84