

LES PRATIQUES DE LA GESTION DES COMPETENCES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES

Doctorant Khaled AROUS
CREG – Université de Pau et des Pays de l'Adour (France)
CSSP – Université Tunis el Manar (Tunisie)

Adresse : 59 rue Amiral Defforges, 56000, Vannes, France. E-mail : khaled.arous@yahoo.fr
Téléphone : 06 14 88 03 63

RESUME :

La présente recherche étudie les outils du développement des compétences dans les entreprises implantées en Tunisie. L'évolution du concept de compétence occupe une place de plus en plus importante dans la politique des Ressources Humaines et Stratégiques des entreprises. Nous allons identifier, au cours de la présente revue de littérature, sept différents axes de la gestion par les compétences : le référentiel des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et l'autonomie. Nous présenterons le concept de compétence et le développement de la théorie basée sur les ressources (*RBV*).

La démarche empirique est fondée sur une méthode qualitative (entretien semi-directif). L'échantillon de notre recherche est constitué de neuf grandes entreprises implantées en Tunisie. Les résultats démontrent un développement intéressant vers une gestion des compétences. Les entreprises de l'échantillon sont orientées vers le référentiel des compétences, la formation, le recrutement et l'évaluation.

Mots clés : Gestion par les compétences, compétences, ressources, compétitivité.

ABSTRACT :

This research examines the tools for development of skills within large companies operating in Tunisia. The evolution of the concept of competence plays an increasingly important role in the Human Resource Policy and Strategic Business. We will identify, during the literature review, seven different areas of management skills (competency framework, recruitment, training, assessment, career management, compensation and autonomy). We introduce the concept of competence and development of resource-based theory (*RBV*).

The empirical approach is based on a qualitative method based on an interview guide semi-structured. The survey sample consists of nine major companies operating in Tunisia. The results show shift towards developing interest in competency management. The companies in our sample are oriented to a repository of skills, training, recruitment and evaluation

Keywords : Management by competencies, skills, resources, competitiveness.

LES PRATIQUES DE LA GESTION DES COMPETENCES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES

Doctorant Khaled AROUS
CREG – Université de Pau et des Pays de l'Adour (France)
CSSP – Université Tunis el Manar (Tunisie)

Adresse : 59 rue Amiral Defforges, 56000, Vannes, France. E-mail : khaled.arous@yahoo.fr
Téléphone : 06 14 88 03 63

RESUME :

La présente recherche étudie les outils du développement des compétences dans les entreprises implantées en Tunisie. L'évolution du concept de compétence occupe une place de plus en plus importante dans la politique des Ressources Humaines et Stratégiques des entreprises. Nous allons identifier, au cours de la présente revue de littérature, sept différents axes de la gestion par les compétences : le référentiel des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et l'autonomie. Nous présenterons le concept de compétence et le développement de la théorie basée sur les ressources (*RBV*).

La démarche empirique est fondée sur une méthode qualitative (entretien semi-directif). L'échantillon de notre recherche est constitué de neuf grandes entreprises implantées en Tunisie. Les résultats démontrent un développement intéressant vers une gestion des compétences. Les entreprises de l'échantillon sont orientées vers le référentiel des compétences, la formation, le recrutement et l'évaluation.

Mots clés : Gestion par les compétences, compétences, ressources, compétitivité.

ABSTRACT :

This research examines the tools for development of skills within large companies operating in Tunisia. The evolution of the concept of competence plays an increasingly important role in the Human Resource Policy and Strategic Business. We will identify, during the literature review, seven different areas of management skills (competency framework, recruitment, training, assessment, career management, compensation and autonomy). We introduce the concept of competence and development of resource-based theory (*RBV*).

The empirical approach is based on a qualitative method based on an interview guide semi-structured. The survey sample consists of nine major companies operating in Tunisia. The results show shift towards developing interest in competency management. The companies in our sample are oriented to a repository of skills, training, recruitment and evaluation

Keywords : Management by competencies, skills, resources, competitiveness.

LES PRATIQUES DE LA GESTION DES COMPETENCES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES

RESUME :

La présente recherche étudie les outils du développement des compétences dans les entreprises implantées en Tunisie. L'évolution du concept de compétence occupe une place de plus en plus importante dans la politique des Ressources Humaines et Stratégiques des entreprises. Nous allons identifier, au cours de la présente revue de littérature, sept différents axes de la gestion par les compétences : le référentiel des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et l'autonomie. Nous présenterons le concept de compétence et le développement de la théorie basée sur les ressources (*RBV*).

La démarche empirique est fondée sur une méthode qualitative (entretien semi-directif). L'échantillon de notre recherche est constitué de neuf grandes entreprises implantées en Tunisie. Les résultats démontrent un développement intéressant vers une gestion des compétences. Les entreprises de l'échantillon sont orientées vers le référentiel des compétences, la formation, le recrutement et l'évaluation.

Mots clés : Gestion par les compétences, compétences, ressources, compétitivité.

ABSTRACT :

This research examines the tools for development of skills within large companies operating in Tunisia. The evolution of the concept of competence plays an increasingly important role in the Human Resource Policy and Strategic Business. We will identify, during the literature review, seven different areas of management skills (competency framework, recruitment, training, assessment, career management, compensation and autonomy). We introduce the concept of competence and development of resource-based theory (*RBV*).

The empirical approach is based on a qualitative method based on an interview guide semi-structured. The survey sample consists of nine major companies operating in Tunisia. The results show a shift towards developing interest in competency management. The companies in our sample are oriented to a repository of skills, training, recruitment and evaluation.

Keywords : Management by competencies, skills, resources, competitiveness.

LES PRATIQUES DE LA GESTION DES COMPETENCES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES

L'émergence des pays du Tiers-Monde ont provoqué une croissance économique très forte ces dernières années. La Tunisie, un pays émergent, est classée le premier pays africain et le second dans les pays arabes en compétitivité selon le Forum DAVOS 2010-2011. Au niveau mondial la Tunisie est classée au 32^{ème} rang et devance plusieurs pays européens comme l'Italie (48^{ème}) et l'Espagne (42^{ème}). Il est intéressant pour l'Europe en particulier la France, premier investisseur en Tunisie, de connaître les pratiques des grandes entreprises tunisiennes en matière de compétences. Ennaceur (2004), président de l'Institut de l'Audit Social de la Tunisie, souligne que l'intégration de la Tunisie à l'OMC a permis un accord avec l'Union européenne sur le démantèlement total des barrières douanières, grâce à un programme d'amélioration de la compétitivité. En outre, un accord de coopération entre la Tunisie et la Corée dans le domaine du développement administratif, notamment au niveau des échanges de compétences, a été signé (La Presse, Tunisie, 31 août 2006, fr.allafrica.com). Ceci met en avant la confiance dans les compétences et dans la compétitivité tunisienne.

La démarche utilisée dans la présente recherche est basée sur l'examen de sept axes de la gestion par les compétences : le référentiel des compétences, le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et l'autonomie tels présentés et adaptés par nos soins à partir des recherches menées par Igalens et Scouarnec (2001), Berio et Harzallah (2007), Zarifian (2000), Youndt, Snell, Dean, and Lepak (1996) et Huselid (1995).

Nous allons commencer par définir le concept de compétence à travers les différentes théories. La recherche scientifique sur ce concept s'est fortement accentuée avec l'article théorique et fondamental d'Hamel et Prahalad en 1990. Ces derniers soulignent que les entreprises sont à la recherche de ressources et de compétences rares. Quand à la théorie basée sur les ressources de Wernerfelt (1984) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) décrivent l'importance de développer les ressources et de les adapter à l'environnement. Par la suite, nous allons identifier l'évolution des outils et des systèmes mis en place par les entreprises afin de développer les compétences. En 2001, Igalens et Scouarnec ont établi une échelle de mesure pour la gestion par les compétences. Ils ont regroupé six dimensions : le recrutement, la formation, l'évaluation, la gestion de carrière, la rémunération et l'organisation de travail. Si on se réfère à Berio et Harzallah (2007), la mise en place d'une démarche compétence est classée de la façon suivante : l'identification des compétences (actuelles et futures), l'évaluation des compétences, l'acquisition des compétences et l'usage des compétences.

L'objectif de notre recherche est l'étude des pratiques de la gestion des compétences au sein des grandes entreprises en Tunisie.

Le choix de mobiliser une méthodologie qualitative est plus pertinent afin d'analyser le discours des interviewés. A cet effet, un guide d'entretien semi-directif a été établi sur la base des sept axes cités précédemment. L'analyse de ces entretiens s'est basée sur une codification des mots clés liés à la compétence et à leur importance dans le discours de l'interviewé.

1. L'approche compétence

La notion de compétence se concentre sur la relation entre l'individu et le travail à partir d'une perspective de marché dans un but lucratif (Schiller, 1998). En 1998, le MEDEF, dans les journées de Deauville, a évoqué sept propositions sur la compétence (Reynaud, 2001). La première proposition du MEDEF est de définir la compétence professionnelle comme la combinaison de quatre volets : les connaissances, le savoir-faire, l'expérience et le comportement. Cette dernière compétence professionnelle s'exerce dans un cadre et une situation précise. Cependant, dans un environnement dynamique et turbulent, la compétence doit s'adapter, avec le temps, à l'évolution du travail. Elle n'est donc pas figée mais dynamique. En 1991, Grant propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Ce qui explique une flexibilité des compétences au sein d'une même organisation.

1.1. Les dimensions de la compétence

La compétence découle d'une interaction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (Durand, 2000). Le savoir est représenté par les connaissances, le savoir-faire c'est la capacité à réaliser une opération avec succès et le savoir-être c'est un ensemble de construit social et de comportement humain. Igalens et Scouarnec (2001) proposent trois dimensions de la compétence : une dimension individuelle qui est la source de la performance organisationnelle ; une dimension cognitive qui a la charge d'analyse, de traitement et d'acquisition d'informations et enfin une troisième dimension sociale qui est une construction à partir du vécu de la personne. Selon Schiller (1998), le concept de compétence est une combinaison des connaissances (savoir) et des pratiques (savoir-faire) et son évaluation s'effectue par la performance. Quand à Gardner (1985) évoque le « savoir-faire » comme un accord tacite des connaissances (comment faire quelque chose) tandis que le « savoir » renvoie à la connaissance explicite.

Cette représentation des dimensions nous sera utile pour notre recherche empirique. En effet, la compétence est perçue comme une performance au travail et permet aux collaborateurs d'atteindre des objectifs. De plus, elle constitue un ensemble de connaissances et de comportements que nous devons retrouver lors de nos entretiens afin de parler de *gestion des compétences*.

Nous développerons ci-dessous quelques recherches sur la théorie basée sur les ressources. En effet, la compétence est considérée comme une ressource immatérielle. Cependant, une ressource n'est pas considérée comme une compétence.

1.2. La théorie basée sur les ressources

Une compétence est une ressource intangible ou immatérielle d'un individu ou d'une organisation. Les ressources d'une firme à l'instant 't' peuvent être définies comme des actifs tangibles et intangibles (Wernerfelt, 1984). En 1991, Grant suggère comme exemples de ressources : un équipement productif, un savoir-faire d'employés, des brevets, des marques, du capital, etc.

La réussite d'une organisation est dépendante de l'adaptation organisationnelle aux mutations de l'environnement et de ses ressources. Cette adaptation est l'image que donne l'entreprise vis-à-vis de sa flexibilité. Wernerfelt (1984) et Peteraf (1993) soulignent que l'avantage concurrentiel s'obtient en s'appropriant une ressource avant les concurrents. Wernerfelt (1984) et Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables et difficiles à transférer et à imiter. Quand à Grant (1991), il observe que la littérature met en relief quatre principaux attributs : la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite. Ce dernier présente une

compétence comme la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité.

La compétence clé ne peut être appréhendée qu'à travers l'identification et l'analyse des compétences individuelles qui la constituent. De ce fait, Hamel et Prahalad (1994, p.215) expliquent qu'il « *est impossible de gérer dans la pratique la réserve de compétences clés de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent* ». Au-delà des compétences de chaque salarié, les entreprises essaient de tirer profit des capacités individuelles et collectives de leurs collaborateurs. A cet égard, toute personne possède deux faces, une face visible, celle du comportement, une deuxième face cachée, celle qui correspond aux potentialités (Igalens et Scouarnec, 2001).

Cette analyse de l'approche ressource et compétence a permis de comprendre l'importance du dynamisme des compétences et le rôle de l'individu.

2. La gestion des compétences

Selon une *gestion des compétences* ou une *logique compétence un management par les compétences* » ou encore une *démarche compétence*, et pour ne citer que ces appellations, plusieurs variables permettent de mesurer celle-ci au sein des entreprises. La « *gestion par les compétences* » commence à prendre un ascendant sur la « *gestion des compétences* » et sur la « *GPEC* ». Selon Rosé (2006, p 408) : « *Le « management par les compétences » (qui doit être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail en termes de poste au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles évolutives donc oblige à adapter un modèle mental différent du modèle du management traditionnel* ». De ce point, une différenciation plus pointilleuse entre la gestion ou le management des compétences et la gestion ou le management par les compétences est indispensable. Rosé (2006) et Cohen, Soulier (2004) décrivent la gestion des compétences comme un système qui se base sur une logique de poste, ce qui signifie que le poste et ses exigences sont les plus importants. Zarifian les décrit comme suit : « *En effet, lorsqu'on parle de management par les compétences, ce qu'il s'agit de manager (de piloter), c'est avant tout la mise en œuvre de la stratégie de service et l'atteinte des performances qui y correspond, en faisant, de la compétence, une ressource centrale pour assurer cette mise en œuvre avec succès. Nous l'appelons : la politique de la compétence. Elle est un moyen au service de la stratégie, très fortement imbriquée dans le fonctionnement organisationnel de la firme.* ».

En 2005, Parlier distingue une typologie des modèles de la gestion des compétences :

- *L'usage des compétences* : l'objectif est de renforcer l'implication au travail, mais l'évolution de la carrière et de la rétribution sont réduites.
- *L'affectation des compétences* : les postes de travail sont affectés par les compétences maîtrisées par les collaborateurs. L'entreprise utilise les connaissances et les compétences des collaborateurs. La gestion de carrière et la reconnaissance ne sont pas prises en considération.
- *Le développement des compétences* : l'objectif est la valorisation des ressources existantes dans l'entreprise. Son rôle est d'évoluer professionnellement ainsi qu'au niveau des compétences.
- *Le management par les compétences* : la démarche compétence (Zarifian, 1999) peut s'avérer la forme la plus importante du développement des compétences des salariés.

En 2002, Gunia développe le développement ainsi que la nouvelle fonction des ressources humaines. En effet, la GRH est de plus en plus orientée vers le développement des

compétences sans négliger les autres missions traditionnelles de cette fonction. La nouvelle fonction des RH est désormais orientée vers quatre rôles (Gunia, 2002) :

- l'administration ;
- la communication, information et motivation ;
- la gestion des relations professionnelles ;
- les études, formation et développement social.

2.2 Proposition des types de la gestion des compétences

A la suite des éléments théoriques étudiés, quatre types de gestion des compétences se distinguent (figure 1). Ces quatre types sont détaillés ci-dessous sur la base de deux axes. Le premier axe représente une évolution d'une gestion administrative des ressources humaines vers une gestion du développement interne et individuel. C'est l'axe horizontal qui représente négativement la gestion administrative et positivement le développement individuel. Le deuxième axe est vertical. Il représente la communication, motivation et l'implication du sens faible au sens fort.

- 1) La gestion administrative (- -) : ne correspond à aucun développement et à aucun intérêt aux compétences individuelles. Cette gestion est doublement négative au sens d'une gestion des compétences. Elle profite uniquement à l'entreprise et ne prévoit pas un développement des potentiels humains.
- 2) La gestion administrative des compétences (- +) : correspond à une utilisation des compétences. Celles-ci sont développées uniquement pour le profit de l'entreprise. Le salarié ne profitera pas de ses compétences qui ont été développées. Toute même, un programme de motivation et de communication nettement modernisé dans le but d'impliquer d'avantage l'ensemble du personnel. Cette gestion est très proche de l'*usage des compétences* de Parlier (2005).
- 3) La gestion vers les compétences (+ -) : correspond à un investissement de développement des compétences de la part de la direction en mettant l'accent sur la GPEC, la formation, la politique social, etc. Ce type privilégie la compétence en gardant une communication et une motivation négative en sein de l'entreprise. C'est en ce sens que nous avons appelé ce type la gestion vers les compétences.
- 4) La gestion des compétences (+ +) : correspond à un développement individuel dans une optique de performance organisationnelle. Cette gestion est doublement positive au sens d'une gestion des compétences. Ici les entreprises développent leur propre stratégie de développement des compétences. Elle peut atteindre la gestion par les compétences en intégrant la rémunération par les compétences et l'autonomie ainsi que l'initiative.

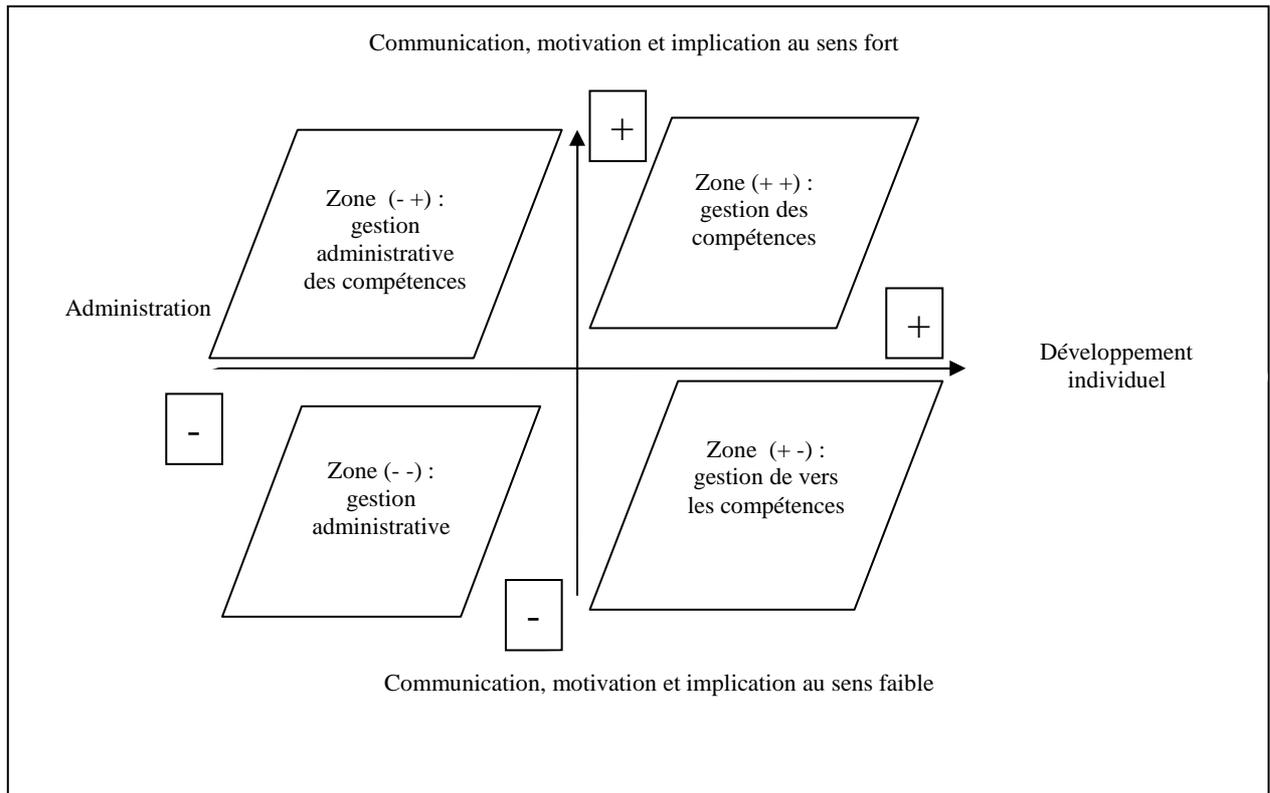


Figure 1 : Identification de la gestion des compétences. Elaboration personnelle

2.3 Les axes de la gestion par les compétences

Dans le cadre des grandes entreprises tunisiennes il est important d'identifier leur orientation, française ou américaine ou autre. Selon Yahiaoui-Sekkai (2007), suite à une étude exploratoire des entreprises en Tunisie, constate la fascination de celles-ci par les pratiques de GRH utilisées dans les pays occidentaux. L'auteur décrit aussi que ces pratiques sont *bricolées* sans prendre en considération les différents acteurs. De plus, Zghal (1994), grand chercheur et enseignant tunisien, souligne, plus précisément, l'attraction des employés tunisiens par les pratiques de GRH en provenance de la France. Selon lui, l'histoire du peuple tunisien est toujours fascinée par la France et auquel ils s'identifient. Il précise que la société tunisienne est une société « *dominée par la culture française* ». Le peuple tunisien, selon Zghal (1994), dévalorise sa propre culture et se laisse dominer par les systèmes culturels extérieurs et où l'acculturation devient la règle ou plutôt la norme. L'Etat tunisien encourage depuis quelques années les entreprises tunisiennes à s'engager dans une logique de développement de leur gestion des ressources humaines. En effet, l'Etat finance une partie de l'investissement dans l'immatériel. Généralement, ceci entraîne l'adoption des entreprises de pratiques exogènes (Zghal, 2001). A la suite de cette lecture, nous construisons notre recherche sur la base de recherche française en s'appuyant au même temps sur des lectures anglophones.

Parlier (1996) présente la gestion par les compétences comme une stratégie globale et un ensemble de pratiques spécifiques à une entreprise. Youndt, Snell, Dean, and Lepak (1996) ont défini recrutement, la formation, l'évaluation de la performance et la rémunération. Huselid (1995) étudie la sélection du personnel, l'évaluation du rendement, la rémunération incitative, la conception des tâches, les procédures de règlement des réclamations, le partage de l'information, l'évaluation de l'attitude, le travail de gestion participative, l'intensité de ses

efforts de recrutement, la formation, et la promotion. De plus, Igalens et Scouarnec (2001) déterminent le recrutement, l'évaluation, la formation, la carrière, la rémunération et l'organisation de travail. Berio et Harzallah (2007) distinguent l'identification des compétences, l'évaluation des compétences, l'acquisition des compétences et l'usage des compétences dans une gestion des compétences. Zarifian (2000) décrit la gestion par les compétences comme un système donnant plus d'autonomie aux salariés. Le Boterf (2000) s'oriente vers le référentiel, le recrutement et mobilité interne, la relation sociale, l'organisation de travail, la rémunération des compétences réelles, le processus, la délégation et une proximité importante, le plan de formation, la communication interne, l'évaluation et l'autonomie. A travers cette analyse plusieurs axes se répètent. Au cours de cette recherche les axes les plus mentionnés seront étudiés ainsi que les axes les plus comme la rémunération par les compétences et la motivation.

Au cours communication sept axes de la gestion par les compétences sont regroupés : la description de fonction et des compétences – la rémunération – la formation – l'évaluation – la gestion des carrières – le recrutement – l'autonomie. Chaque axe de notre grille sera étudié d'une manière approfondie et détaillé. Ci-dessous une présentation rapide de chaque axe.

2.3.1. Description des fonctions et des compétences

Nous pouvons appeler cette dimension un référentiel des compétences. Selon Oiry (2004), les réflexions sur une gestion par les compétences obligent un passage par le référentiel des compétences. Ce référentiel admet deux volets. Le premier est l'objectivité et le second c'est la dynamique (Permatin, 1999 ; Oiry et Sulzer, 2002). De ce fait, il est nécessaire de mettre en place un référentiel de compétences, une description des fonctions et des compétences ou une fiche de poste pour la réalisation d'une gestion des compétences. Nous allons considérer deux approches de la description des compétences.

- Katz (1974) a classé les capacités individuelles selon trois catégories :

- 1) Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique) ;
- 2) Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité) ;
- 3) Les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

- Labruffe (2008) a nommé la GPEC traditionnelle par la « *la gestion personnalisée de l'évolution des compétences* ». Il élabore un référentiel de mesure des compétences établit sur une carte appelée cartographique des compétences. D'après ce même auteur, il existe des compétences techniques et des compétences relationnelles.

Vers une démarche de compétences, nous considérons que l'entreprise qui gère les compétences doit classer et analyser une fiche de fonction à travers au moins deux volets : les compétences techniques et les compétences relationnelles.

2.3.2. Rémunération

Dans une logique d'une gestion par les compétences, la rémunération devra se fixer par rapport aux compétences de la personne et non pas par rapport à un poste de travail. En 1995, Lollivier constate une diminution du rendement de l'ancienneté en France. De ce fait, la rémunération par l'ancienneté n'est plus à l'ordre du jour. Selon Lemistre (2000), les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre un système de rémunération par l'ancienneté sont celles qui veulent stabiliser la main d'œuvre. Selon Zarifian (1999), la rémunération des compétences devrait être fréquemment adoptée par les organisations poursuivant une stratégie de différenciation par la qualité. Par contre, cette forme de rémunération est moins fréquente au sein des entreprises traditionnelles (Heneman et Dixon, 2001).

La rétribution et la négociation salariale basées sur les compétences est un élément intégrant de la “gestion par les compétences”.

2.3.3. Formation

La formation est un atout d'apprentissage et d'évolution professionnelle. Au plan stratégique, la formation joue un rôle primordial pour développer le capital de “compétence” (Rivard 2000). Un plan de formation individuel est indispensable pour s'organiser et se développer. Dans le cadre de notre recherche, un plan de formation ou un projet de formation individualisé devra être négocié avec le collaborateur.

2.3.4. Evaluation

Le système d'évaluation est un outil permettant la confrontation des salariés devant leurs compétences acquises et celles qui sont à développer dans le futur. Cette évaluation se base sur des entretiens, dans la plupart des cas, entre le salarié et son supérieur hiérarchique est, et en général annuelle. Selon Ardoino et Berger (1986), l'entretien est un échange entre deux personnes de niveau hiérarchique différent. Selon Levy-Leboyer (2002) et Layole (1996), l'évaluation admet deux objectifs principaux : elle permet d'abord de dialoguer sur les résultats et le bilan annuel et c'est également un outil de mesure des compétences des collaborateurs suite à une auto-évaluation. Le Boterf (2004, p 13) : « *Il ne suffit pas en effet d'élaborer des référentiels de compétences mais de modifier en conséquence les pratiques d'évaluation et de validation des compétences, d'entretiens annuels, de rémunération, d'organisation du travail, de management* ».

2.3.5. Gestion des carrières

Une gestion des carrières, selon (Bird et al, 2002 ; Baruch et Rosenstein, 1992), est une évolution professionnelle dans une organisation, c'est un ensemble d'expériences diverses tout au long de la vie de l'individu. Selon Kuijpers et Scheerens (2006), certains chercheurs essaient de mesurer les compétences individuelles des salariés pour en faire une carrière en les développant. Ces mêmes auteurs indiquent qu'une carrière réussie se base sur la détection et le développement des compétences non spécifiques à leur fonction ou mission (poste de travail).

Cet axe, de la gestion des carrières, a un rôle important au sein de la gestion des compétences. En effet, selon Colin et Grassier (2003), la gestion des compétences accorde une place importante à la discussion sur les qualifications, les classifications et les carrières.

Dans le cadre de cette recherche sur la gestion des compétences, l'entreprise doit posséder un plan de carrière individualisé et négocié avec l'intéressé qui permettra une évolution professionnelle. De plus, les compétences techniques et relationnelles doivent être la base de chaque avancement et évolution professionnelle.

2.3.6. Recrutement

Suite à la publication d'un livre basé sur des synthèses de résultats, Geffroy et Tijou (2002) ont montré qu'il existe trois finalités des pratiques de la gestion des compétences : la gestion des carrières et la mobilité interne des salariés ; la formation et le développement personnel ; et enfin le recrutement. Spencer et Spencer (1993) identifient le recrutement comme un outil de détection de motivation et des traits de caractères. Ils expliquent cette stratégie de recrutement comme un point de détection de caractères très difficiles à faire évoluer. Dans ce cas, il est préférable de les chercher lors du recrutement. Nous avons distingué, au cours de cette recherche, la mobilité interne (favorisée dans une logique de gestion des compétences) et le recrutement externe.

Le recrutement évolue vers une logique de compétences et de potentiels. Avec cette évolution, il est primordial que les critères de compétences soient la base d'un recrutement et non la qualification et les “pistons”.

2.3.7. Autonomie

Zarifian (2000) précise que la compétence est fortement requise dans les nouvelles formes organisationnelles. Elle permet d'octroyer un sens, au travail des individus, en leur attribuant plus d'autonomie, ce qui a été ignoré par le Taylorisme. La démarche compétence implique une orientation plus individuelle et donne la possibilité aux salariés de s'exprimer. L'autonomie donne donc une visibilité des compétences qui peuvent être cachées.

Les entreprises sont à la recherche d'une performance par le travail et dans le travail. De ce fait, la responsabilité des salariés ne se limite plus aux résultats du processus mais aux conditions d'exercices (compréhension des situations à traiter) et au pilotage (autonomie relative, arbitrages) (Yahiaoui, 1999).

3. Etude empirique

3.1. Méthodologie

Plusieurs méthodes de recherche permettent la compréhension et l'analyse d'un phénomène en particulier. En sciences de gestion, la méthode qualitative est la plus utilisée (Roussel, Wacheux – 2005). Pour cette recherche, nous respectons les caractéristiques de la recherche qualitative selon Mucchielli (1996). En effet, une méthode qualitative validée doit produire des résultats significatifs dont le but est de mieux comprendre un phénomène particulier. Nous avons choisi, pour explorer le terrain des grandes entreprises tunisiennes des entretiens semi-directifs comme démarche qualitative. Ces entretiens permettent de collecter des informations et des appréciations précises sur les systèmes et l'intérêt de chaque outil et de chaque axe de la gestion des compétences. De plus, une analyse thématique par l'illustrées d'extraits (*verbatim*) prélevés mot à mot des entretiens

L'objectif est d'identifier la contribution et l'intérêt de chaque axe du développement des compétences au sein des grandes entreprises tunisiennes. Le choix des entretiens semi-directifs permet de bien mesurer cette contribution. En effet, nous pensons qu'une approche qualitative est mieux adaptée à notre objectif de recherche. Elle permet de collecter des appréciations avec l'importance de chaque axe dans une logique de compétence.

3.2. Les entretiens semi-directifs et la collecte des données

À partir d'entretiens semi-directifs, auprès des directeurs des Ressources Humaines, directeurs généraux, responsables du développement interne et auditeurs. Nous avons tenté de mieux appréhender le contenu et le système *gestion des compétences* au sein de notre échantillon des grandes entreprises tunisiennes. Nous avons réalisé neuf entretiens dans neuf grandes entreprises qui sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous. Le choix de l'échantillon a été basé sur leur importance dans l'économie tunisienne. Avec la connaissance de ce marché il a été plus facile de cibler les entreprises. De plus, l'intérêt que nous portons à l'égard des grandes entreprises a été motivé par les résultats de diverses études en France et à l'étranger au sein de cette catégorie. En effet, ces dernières ont montré que les grandes entreprises ont tendance à mettre en place une gestion des compétences. L'étude de celles-ci nous fournit un apport considérable en ce qui concerne leur gestion des ressources humaines.

Le guide d'entretien est composé de deux parties : d'abord une présentation de l'entreprise et de la direction des ressources humaines puis sept axes de la gestion par les compétences ainsi que leurs intérêts. Cette deuxième partie a occupé une place importante dans l'entretien.

Entreprises	Nombre de salariés	Secteur d'Activité
A	>50 000	Bancaire
B	5000	Pétrolier
C	1500	Téléphonie mobile
D	>500	Concessionnaire automobile
E	3500	Électronique
F	7000	Groupe Agroalimentaire
G	550	Bancaire
H	> 1470	Accumulateur
I	>100 000	Pétrolier

Tableau 2 : Présentation des entreprises

3.3 Analyse des entretiens

Selon Louarn et Wils (2001), la performance d'une entreprise est le résultat de quatre mesures : les résultats RH, les résultats organisationnels, les résultats financiers et le résultat du marché financier. De même, Ulrich (1996) note que la fonction RH doit créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients. Une structure de RH qui développe des compétences constitue un point essentiel de la performance organisationnelle. Afin de mieux analyser les résultats, nous avons codifié les entretiens dans le but de déterminer l'existence ou non de chaque axe et son apport à développer et à prendre en compte les compétences. Pour y parvenir, nous avons construit un tableau et codifier les points importants de notre recherche. Pour chaque axe étudié, nous avons indiqué par un "oui" (s'il est utilisé) et par un "non" (s'il n'est pas utilisé). De plus, nous avons codifié des mots clés tels que potentiel, compétences, diplôme, tâche, dans le but d'étudier l'importance de chaque axe dans une logique de gestion Des compétences.

Parmi toutes les entreprises étudiées, six ont choisi un module de compétences intégré dans leur système informatisé de GRH (SIRH). Ce sont les entreprises qui ont mis en place, officiellement, une gestion des compétences.

Nous analyserons ci-dessous les sept axes de notre grille afin de présenter leur importance par rapport à une approche compétence. Chaque axe sera analysé indépendamment et fera l'objet d'étude pointue dont le but est de distinguer le rôle que joue la compétence au sein de leurs critères et de leurs outils.

3.3.1. Description des fonctions et des compétences

Nous pensons qu'il y a une gestion des compétences, lorsque l'entreprise commence à établir un état des lieux de ses compétences à partir d'un référentiel de compétences et une description des fonctions. Pratiquement toutes les entreprises de l'échantillon utilisent cet outil pour décrire les compétences requises par la fonction et les compétences acquises par le personnel. En effet, huit entreprises pensent qu'il est indispensable de connaître les compétences existantes, afin de développer, à travers les formations, celles qui manquent. Une fiche de fonction (poste) est remplie par le salarié et elle est analysée pour détecter les écarts entre compétences requises et celles acquises.

Comme nous l'avons dit, cet axe est la première étape dans un projet de gestion des compétences. Les entreprises étudiées ont mis en place une gestion des compétences et ont commencé par établir une fiche de fonction et qu'elles analysent minutieusement. Selon les interlocuteurs, l'intérêt d'une telle phase consiste à détecter les écarts de compétences pour pouvoir éventuellement proposer des formations.

3.3.2. Recrutement

Selon les interviewés, le recrutement prend une part très importante dans la performance organisationnelle. Les entreprises qui ont mis en place une gestion des

compétences, dans notre échantillon, favorisent un recrutement interne (mobilité interne). Selon eux, c'est un moyen efficace de recruter et de motiver le personnel, « *le recrutement interne est un moyen de valoriser la performance et de motiver le personnel* ». Ce principe coïncide avec notre apport théorique qui stipule qu'une gestion des compétences doit favoriser une mobilité pour le personnel de l'entreprise. Afin d'analyser cet axe d'une manière pertinente nous avons codifié des mots clés comme potentiel, capacité, compétence, etc.

La gestion des compétences opte pour des critères de recrutement sur des compétences techniques et des compétences comportementales. Notre codification ainsi que notre analyse des résultats prouvent que les entreprises de l'échantillon ont adapté leurs critères de recrutement vers une recherche de compétences techniques et de compétences comportementales. Bien que la mobilité interne ne soit développée qu'au sein de cinq entreprises (parmi les neuf), les critères de recrutement ont évolué dans le sens d'une gestion par les compétences. En effet, le recrutement, selon les interviewés, est de plus en plus basé sur des entretiens rigoureux. Cependant, quelques entreprises favorisent les "pistons" et les diplômés (2/9) au lieu des compétences. Les entretiens ont dévoilé aussi que les procédures de recrutement sont, pour la plupart, plus longues et plus sélectives. Plusieurs entretiens de recrutement se déroulent avec des responsables différents pour un même recrutement. Cette phase est devenue très importante dans le contexte tunisien. Généralement, les interviewés ont déclaré que les entreprises tunisiennes préfèrent le recrutement par le « *potentiel humain* » et « *les capacités des candidats* ».

3.3.3. Évaluation des compétences

L'évaluation des compétences détenues par les salariés prend un appui très important sur l'entretien individuel et l'attribution des points de performance à chaque collaborateur. Cet entretien a lieu tous les ans entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Selon le récit des interviewés, l'évaluation est un outil permettant une discussion amicale entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). Suite aux dialogues que nous avons réalisés, les résultats montrent que les entreprises accordent une très grande importance à cet outil d'évaluation. Nous avons remarqué grâce à notre exploration du terrain que quatre entreprises (4/9) effectuent deux entretiens par an. Un entretien vers le mois de juin qui a pour objectif l'évaluation de la performance et les problèmes rencontrés dans le travail. Ensuite, un deuxième entretien consiste à discuter de la performance et des compétences. A la suite de cet entretien de fin d'année, un plan de formation ainsi qu'une négociation cadrée de la rémunération sont établis. L'entreprise B est la seule qui utilise la technique 360° : « *cette méthode permet d'avoir une évaluation des compétences techniques et comportementales d'un chef d'équipe à ses subordonnés ; elle permet d'avoir une évaluation comportementale du subordonné sur son supérieur hiérarchique* ».

L'objectif de ces entretiens reste très diversifié. Les résultats obtenus peuvent être regroupés en objectifs de formation, de responsabilisation et de carrière. Cet de l'évaluation des compétences permet de dire que les entreprises étudiées sont favorables à un système d'évaluation basé sur des entretiens.

3.3.4. Formation

Au cours de nos entretiens, le mot 'formation' est apparu régulièrement. En effet, toutes les entreprises concernées évoquent la formation suite à l'analyse de fonction, l'évaluation, la gestion de carrière et le recrutement. Selon les interviewés, les formations sont proposées à tous les salariés. Bien que la formation ait de l'importance, trois entreprises n'établissent pas de plan de formation formel. Le suivi de la formation est très différent d'une entreprise à une autre. En effet, plusieurs indicateurs existent au sein des outils de pilotage de la performance et la mesure des dépenses de la formation. Des entreprises vont suivre la

réglementation comme indicateur. Des entreprises ont établi des indicateurs comme le nombre de jours de formation par an et par salarié, le nombre de formations par année, le temps passé à la formation par rapport aux temps passé au travail et la dépense globale de la formation. Cependant, quelques entreprises, au nombre de trois, n'ont pas d'indicateur sur l'axe de la formation. Ce sont les entreprises qui n'ont pas mis en place la gestion des compétences. Malgré l'importance de la formation au sein des grandes entreprises en Tunisie, un nombre important de salariés qui ne veulent pas se former. Prenons l'exemple de l'entreprise A, l'interlocuteur a déclaré un « *manque de motivation à la formation* ». Ces paroles ont été relatées par quelques autres interlocuteurs, mais ce phénomène n'est pas généralisé à tous les tunisiens.

3.3.5. Rémunération

La gestion par les compétences précise que la rémunération se base sur les compétences (techniques et relationnelles) des salariés. Dans la littérature, pour atteindre le dernier palier de la gestion des compétences (gestion par les compétences ou démarche compétences), il est essentiel que la rémunération soit attribuée par rapport aux compétences et non pas par rapport au poste de travail. Gilbert (1994) précise que ce dernier palier de la gestion des compétences est la rémunération par les compétences, il s'agit d'un palier rarement atteint par les entreprises. Ce niveau suppose une rupture par rapport aux référentiels du poste, ce qui est très difficile pour l'entreprise. Ce palier est également très difficile pour le salarié puisque ceci implique de ne plus donner une grande importance à l'ancienneté. Au cours de nos entretiens, la part de négociation de la rémunération entre le salarié et la direction est très limitée. Presque l'ensemble des entreprises (sept sur neuf c'est-à-dire 78%) se base sur une grille de rémunération préparée à l'avance. La négociation s'effectue une fois par année, généralement lors de l'entretien individuel d'évaluation. Parmi notre l'échantillon, plusieurs entreprises font des études annuelles afin de connaître le niveau de la rémunération en Tunisie. Elles se positionnent après parmi les plus élevées sur le marché pour recruter les meilleurs, selon leurs critères, et garder leur personnel compétant. Les interlocuteurs décrivent la rémunération comme « *la somme de la convention collective et d'une part rajouté par la direction* » qui octroient une motivation et une implication au travail. Cependant, au cours des différentes conversations sur l'axe de la rémunération, le terme compétence n'a pratiquement pas été mentionné par les interviewés.

3.3.6. Gestion de carrière

La gestion de carrière a pour rôle de se projeter vers l'avenir. Le collaborateur matérialise un peu plus son avenir au sein de l'entreprise, et celle-ci prépare le terrain pour mieux utiliser ses compétences. Parmi les neuf entreprises étudiées, trois n'ont pas une gestion de carrière individuelle. De plus, Parmi les entreprises qui ont développé une gestion des compétences une seule n'utilise pas une gestion de carrière individualisée. Au sein de cette entreprise F c'est la performance et les résultats obtenus qui feront une carrière aux personnels. Selon l'interlocuteur de l'entreprise F « *la gestion de carrière est inutile* » c'est grâce « *aux résultats que des promotions seront attribuées* ». Les entreprises tunisiennes de notre échantillon sont en cours d'amélioration de cet axe. Le but est de se centrer vers la compétence plutôt que l'ancienneté pour toute promotion. Cet axe rejoint, dans son ensemble l'axe de l'évaluation. En effet, les deux entreprises qui n'appliquent pas d'entretien annuel ont défini les critères d'évolution de carrière par rapport à une fiche de performance, d'appréciation de la personne et de son l'ancienneté. Dans une logique de gestion des compétences la gestion de carrière est peu développée au sein de notre échantillon. De ce fait, cet axe n'intègre pas la gestion des compétences au sein des grandes entreprises étudiées en Tunisie. Parmi les entreprises qui ont mis en place une gestion des compétences une seule (l'entreprise F) n'utilise pas une gestion de carrière. Par ailleurs, même si cet axe existe bien,

il est peu développé individuellement. Il comprend rarement un plan de formation pour promouvoir le collaborateur.

3.3.7. Autonomie

Bien que les entreprises de l'échantillon entreprennent une démarche vers la gestion des compétences, l'axe autonomie reste très peu intégré. Les grandes entreprises ont déclaré que « l'autonomie était peu appréciée ». En effet, Un grand nombre d'entreprise ont déclaré que « l'initiative peut avoir un effet inverse de celui souhaité ». Dans une perspective de compétences, l'autonomie est peu souhaitée par les directeurs des grandes entreprises de notre recherche.

3.4. Discussion

Cette recherche indique clairement que les grandes entreprises tunisiennes étudiées sont orientées vers une gestion des compétences et non pas une gestion par les compétences. Concernant notre échantillon, des orientations spécifiques sont prises en considération. Nous avons détecté que ces entreprises ont un premier intérêt pour le **référentiel de compétences**, la **formation**, le **recrutement**, l'**évaluation**. La **gestion des carrières** et la **rémunération** sont peu développées dans une logique de gestion par les compétences. Cependant, l'**autonomie** est pratiquement inexistante.

Nous avons détecté trois types de gestion des ressources humaines. Les entreprises sont nommées par ordre alphabétique de A à G dans le tableau 2 ci-dessous.

Etr	salariés	Activités	Descr Cpt	Recrute & mobilité	Eval	Format	Remus	Carrière	Autono me	Conclusion
A	>50 000	Bancaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Gestion des compétences
B	5000	Pétrolier	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Gestion des compétences
C	1500	Téléphonie mobile	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Gestion des compétences
D	>500	Concessionnaire automobile	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	GRH administrative
E	3500	Électronique	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	GRH administrative des compétences
F	7000	Groupe Agroalimentaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Gestion des compétences
G	550	Bancaire	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Gestion des compétences
H	> 1470	Accumulateur	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	GRH administrative
I	>100 000	Pétrolier	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Gestion des compétences

Tableau 2 : présentation des entreprises et des résultats

1) Il existe une gestion des compétences au sein de six entreprises (A, B, C, E, F et I) parmi les neuf étudiées. Ce système est basé essentiellement sur cinq axes de la gestion par les compétences.

2) Il y a deux entreprises (D&H) qui ont une gestion administrative de leurs ressources humaines. Ces dernières entreprises ont fait le choix d'une gestion des ressources humaines basée sur la gestion des congés, des maladies, des paies et des retraites. Ce choix de gestion est purement administratif et n'a pas une grande influence dans le développement stratégique des compétences.

3) Il y a une entreprise (E) qui a une gestion administrative ses compétences. En effet, elle prend en compte les compétences avec des programmes de motivation. Cette gestion est profitable à l'entreprise mais pas au salarié. Elle néglige le développement des compétences dans les décisions importantes et elle ne favorise pas la mobilité interne qui est indispensable à la gestion de carrière ainsi qu'à une gestion des compétences.

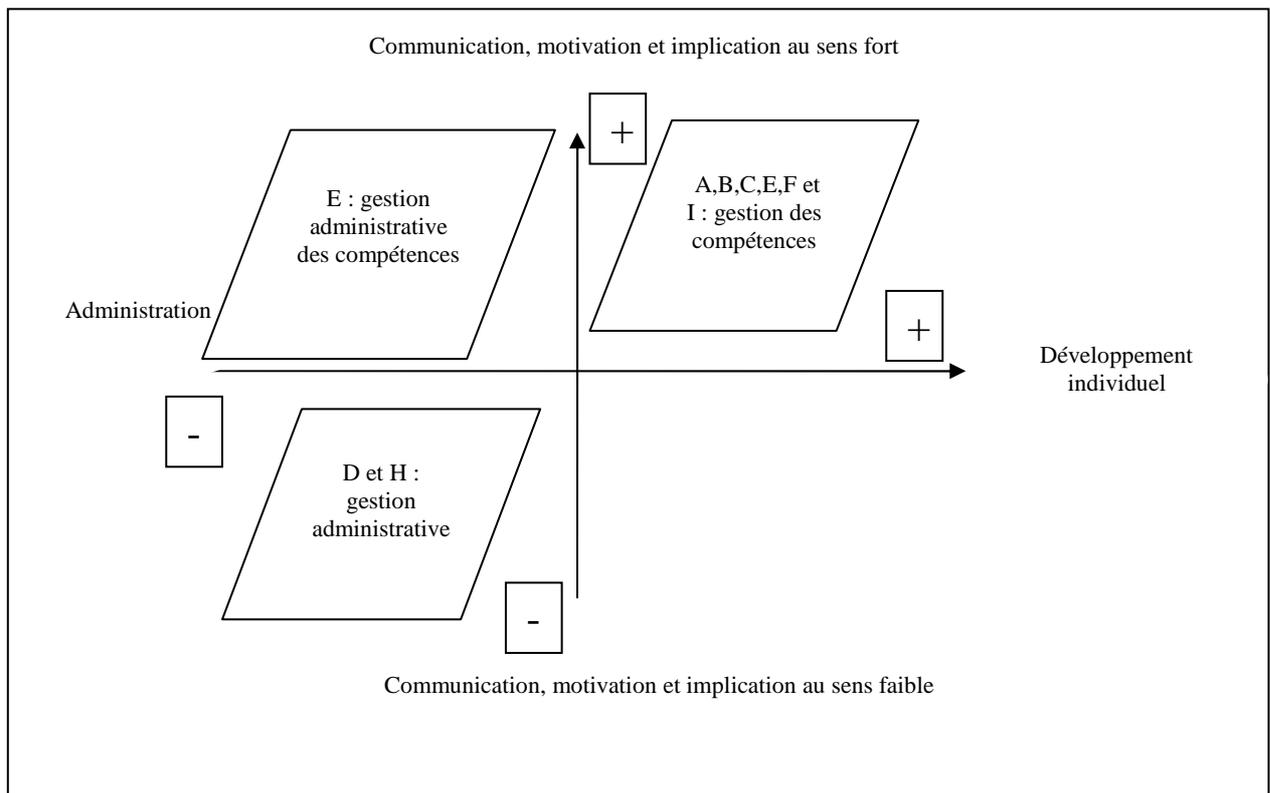


Figure 2 : Types de gestion des compétences des grandes entreprises en Tunisie

3.5. Limites et perspectives de recherche

Au cours de cette recherche, les résultats obtenus ont été très intéressants et cohérents. Cette recherche nous a permis de confronter les entreprises tunisiennes à la gestion par les compétences. Malgré les résultats significatifs obtenus, des limites sont à attribuer à cette recherche. En effet, la taille de l'échantillon est faible et l'analyse empirique est faite manuellement. Cette méthode a donnée des observations que nous n'aurions pas eues avec une autre méthodologie. Cependant, une analyse grâce à un logiciel qualitatif, donnera des informations supplémentaires et pourrait confirmer nos résultats.

Grâce à notre travail, nous pouvons s'interroger un peu plus sur la démarche d'une gestion des compétences dans les grandes entreprises tunisiennes. De ce fait, des perspectives sont à prévoir pour des recherches futures. Un questionnaire peut être établi sur la base de notre grille (axes) de la gestion des compétences et l'analyse pourrait s'effectuer quantitativement. D'autres perspectives peuvent intéresser la recherche en gestion des ressources humaines. Nous citerons le choix d'un secteur d'activité, en particulier, qui sera d'un apport considérable. De même, une comparaison plus importante entre les entreprises nationales et les entreprises étrangères apportera des informations utiles.

Conclusion

Enquêtant sur le concept de compétence, nous avons tenté d'analyser le système de développement des compétences dans les entreprises implantées en Tunisie. À travers sept axes proposés de la gestion des compétences, nous avons visé l'étude des pratiques ainsi que des outils de développement des compétences étudiés à travers. Nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour explorer le terrain tunisien.

Nous avons identifié que la plupart des grandes entreprises de notre échantillon, ont mis en place une gestion des compétences formalisée. En effet, six grandes entreprises sur neuf (67%) ont développé une gestion des compétences. Cette démarche est orientée vers :

- ✓ une description des fonctions et de compétences ;
- ✓ une évaluation basée sur des entretiens ;
- ✓ une formation ;
- ✓ un recrutement basé sur des compétences techniques et comportementales.

La gestion de carrière et la rémunération par les compétences sont peu développées dans une logique de gestion des compétences.

Références

- Abernethy M.A. ; Stoelwinder J.U. (1995). The role of Professional Control in the Management of Complex Organizations, *Accounting, Organizations and Society*, vol.20, p. 1-17
- Amit R ; Shoemaker P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, p. 33-46.
- Ardoino J. ; Berger G. (1986). *L'évaluation comme interprétation*, De Boeck.
- Barruch Y. ; Rosenstein E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations, *International Journal of Human Resource Management*. Vol.3(3), P. 477-496.
- Berio G. ; Harzallah M. (2007). Towards an integrating architecture for competence management, *Computer in industry*, Vol.58, p .199-209.
- Bird A. ; Gunz H.P. ; Arthur, M.B. (2002). Careers in a complex world: the search for new perspectives from the new science, *M@n@gement*, Vol.5, No. , p. 1-14.
- Cohen A. ; Soulier A. (2004). *Management par les compétences*, Editions liaisons collection Entreprise et carrières, CEGOS.
- Colin T. ; Grasser B. (2003). La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et emploi*, n°93, Janvier, p. 61-73
- Dietrich A. (1995). Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation, *Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion*, sous la direction de P. Louart, IAE Lille
- Durand T. (2000). L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 84-102.
- Ennaceur M. (2004). Comment se mettent en place les audits sociaux dans les pays du sud ?, *Institut des Auditeurs Sociaux*, 22^{ème} Université d'été à Luxembourg.
- Gardner R.C. (1985). *Social psychology and second language learning: The role of attitudes and motivation*, Edward Arnold Publishers, London.
- Geffroy F. ; Tijou R. (2002). *Le management des compétences dans les entreprises européennes. Les différentes approches*, Editions INSEP Consulting, Paris.

- Gilbert P. (1994). La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociale. in C. Piganiol-Jacquet (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan, p. 213-230.
- Grant R.M. (1991). Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, Vol.33, 3, p. 114-135.
- Grant R.M. (1996). *Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration*, *Organization Science*, vol.7, n°4, juillet-août, p. 375-387
- Gunia, N., (2002), "Une fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises – Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication", *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Toulouse I.
- Hamel G. ; Prahalad C.K. (1994). *Competing for the Future : Breakthrough Strategies for Seizing Control of your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
- Heneman R.L. ; Fisher M.M. ; Dixon K.E. (2001). Reward and organizational Systems Alignment : An Expert System. *Compensation & Benefits Review*, vol.33, no 6, p. 18–29.
- Huselid, M.A., (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672
- Igalens J. ; Scouarnec A. (2001). La gestion par les compétences : Construction d'une échelle de mesure, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°40, Avril, Mai et Juin. p.2-16.
- Katz R.L. (1974). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, Vol.51.
- Kuijpers Marinka A.C.T. ; Scheerens J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of career development*, Vol 32, n° 4, p. 303-319.
- Labruffe A. (2008). *GPEC : Pour une stratégie durable et adaptable !*, AFNOR.
- Layole G. (1996). *Les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel*, Edition l'Harmattan, Paris.
- Le Boterf G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives : les réponses à 90 questions*, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition.
- Lemistre P. (2000). Ancienneté, formation et incitations au travail – contribution à l'analyse des carrières salariales en France, *Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques*, Université de Toulouse I.
- Lévy-Leboyer C. (2002). *Évaluation du personnel, objectifs et méthodes*, Éditions d'Organisation, 4e édition, Paris.
- Lollivier S. (1995). De nouvelles modalités de formation des bas salaires dans l'industrie et le BTP, *Economie et Statistiques*, n°282, p. 37-45.
- Le Louarn J.Y. ; Wils T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Editions Liaisons.

- MRIE : Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion Rhône Alpes (2004). *Elargir les pratiques du recrutement en entreprise : Un besoin en personnel ?... recruter autrement !, MRIE.*
- Mucchielli A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Oiry E. ; Sulzer E. (2002). *Les référentiels de compétences : enjeux et formes*, in Brochier D., *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. Economica, Paris.
- Oiry E. (2004). *De la Qualification à la Compétence : rupture ou continuité ?*, Editions de l'Harmattan, Paris.
- Oiry E. (2005). Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?, *Revue française de gestion*, Vol.5, n°158, p. 13-34.
- Parlier M. (1996). La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines, *Personnel ANDCP*, n°366, p. 41-44,
- Parlier M. (2005). *Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises*, ANACT, coll. Etudes et documents.
- Pemartin D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? L'actualité de la gestion*, Édition, Paris.
- Peteraf M.A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, p. 179-191.
- Prahalad C.K. ; Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol.68, 3, p. 79-91.
- Reynaud J-D. (2001). Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 7–31.
- Rivard P. (2000). *La gestion de la formation en entreprise*, Collection Organisations En Changement.
- Rosé J-J. (2006). *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*, Collection : Méthodes & Recherches.
- Roussel P. ; Wacheux F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.
- Schiller S. (1998). *Towards a competence management framework – cost management in competitive dynamics*, FE-rapport Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Spencer L.M. ; Spencer S.M. (1993). *Competence at Work*, Wiley, New York.
- Ulrich D. (1996). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Von G.M.A. (1985.) *Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals*, Human Resource Management, vol. 24, no 2, 191–206.
- Wernerfelt B. (1984)., A Resource-Based View of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, p.171-180.
- Yahiaoui F. (1999). Pilotage de la performance : où il est question de la mise en valeur du travail", in *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, ECOSIP, L'Harmattan, Paris.

- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P.Jr., (1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4. p. 836-866
- Yahiaoui-Sekkai D. (2007), Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux, *18e Congrès AGRH, Outils, Modes et Modèles, Fribourg, Suisse*
- Zarifian P. : Extrait de <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/page63.htm> - Manager par les compétences, manager les compétences. Synthèse des résultats de la recherche menée dans une Unité de Services aux clients d'une grande entreprise p. 63
- Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*, Liaisons, Paris
- Zarifian P. (2000). Sur la question de la compétence, *Les Annales des Mines*, n°62, p. 25- 28.
- ZGHAL R. (1994). *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas tunisien*, Tunis, CEP
- ZGHAL R. (2001), Globalisation et différenciation des systèmes de gestion, le cas des entreprises au Maghreb », in *Mondialisation et modernisation des entreprises*, CREAD, Alger, Casbah Editions, p.19-36