

# **CHAPITRE I**

## **INTRODUCTION**

### **SOMMAIRE**

- 1.1 Antécédents
- 1.2 Problématique
- 1.3 Justification
- 1.4 Objectif général
- 1.5 Objectifs spécifiques
- 1.6 L'aboutissement de la recherche
- 1.7 Les limitations
- 1.8 Résultats attendus
- 1.9 Table de sigles et abréviations

## 1.1 Antécédents

L'entreprise est aujourd'hui en changement perpétuel, des changements qui apparaissent dans le monde et qui influencent manifestement l'entreprise ; avec ceci, chacun des ces composants doivent être moulés pour s'adapter optimalement a ces changements.

Chaque facteur productif (économique, humaine, informatique) doit être utilisé de manière efficace pour la réalisation des objectifs que ces changements entraînent. A partir de là où on arrive à effectuer le traitement de la ressource humaine comme capital humain. C'est ce facteur que l'on doit considérer à une importance réelle pour augmenter ses capacités et élever ses aptitudes jusqu'à qu'il soit considéré comme un facteur capable de valoir par lui-même et de livrer lui, le meilleur à son travail.

Actuellement, la gestion des compétences ne repose pas sur le technologie de l'information, mais peut-être illustrée par le principe qui dit encore que "la clé d'une gestion juste se trouve dans les personnes qui y prennent part".

L'apprentissage permanent constitue une valeur a la hausse dans les organisations : nous devons tous améliorer notre profil professionnel au bénéfice d'un haut rendement et de la compétitivité de nos entreprises. Il est apparu il y a 30 ans, aux USA, quand est apparue la nécessité de s'occuper de tous les principaux aspects qui contribuent à être un top performer dans chaque poste de travail. Comme tout le monde le sait, le "*competency movement*" a été propulsé par David McClelland, auteur, en 1973, de l'article "*Testing*

*for Competence rather than for Intelligence*”, qui est encore tin relatif historique dans la gestion par les compétences. McClelland a tendu non seulement des aspects comme les connaissances et les habilités, mais aussi d’autres qui peuvent prédire sur un exercice hautement satisfaisant pour un poste de travail (nous pensons aux sentiments, aux croyances, aux valeurs, aux attitudes et aux comportements).

Actuellement, la sélection, la gestion et la formation des salariés, en utilisant la gestion des compétences, sont utilisées par quelques grandes entreprises, même si les résultats ne sont pas toujours tellement satisfaisants.

La gestion des compétences ne prétend pas être la solution parfait a tous les problèmes que il y a dans les entreprises avec les personnes a grande personnalité, qui prennent des risques et des performances très différentes. Sans écarter des sentiments propres un moment ou des circonstances spécifiques, la différence dans le rendement parait trouver, dans la partie “soft” de notre profil professionnel : depuis que l’on rappelle les noms des clients et des fournisseurs, le tact dans les relations de l’organisation ou la compréhension des autres, jusqu’à l’attitude d’apprentissage permanent, le maniement rigoureux de concepts, Ta pensée systémique, la créativité, l’intégrité ou la vision de futur.

Chaque poste de travail nécessite de compétences spécifiques. Les compétences mises en commun permettent le développement professionnel continu dans les entreprises. Les connaissances sont, très déterminantes. On parle chaque fois avec davantage d’insistance de l’idée de “travailleurs de la connaissance”. Nous assistons a une explosion de

l'inquiétude pour a gérer bien le savoir dans les entreprises. Nous étions déjà convaincus de l'importance du raison, mais nous le nommes mois pour l' empathie, l'intuition, l'intégrité, la connaissance de soi, la perception de Ta réalité, l'esprit de communauté, l'optimisme, l'autocritique, la flexibilité, et le opinion personnel.

La compétence des marches, les conditions et les facteurs traditionnels tels que la main d'oeuvre, l'accès aux ressources financières et aux matières premières... offrent en ce moment des avantages compétitifs de moindre envergure que par le passé. Les tendances actuelles exigent que les cadres supérieurs des entreprises puissent proposer de nouveaux concepts pour leurs organisations. Il est nécessaire que l'on change la vision des entreprises telle qu'elle est maintenant.

La gestion des compétences est, en définitive, la gestion des actifs intangibles qui produisent de la valeur pour l'organisation. D'une manière ou d'une autre, la majorité de ces intangibles a voir avec des processus en rapport avec le captage, la structuration et la transmission de connaissances. Par conséquent, la Gestion de la Connaissance a son principal outil dans l'apprentissage organisationnel.

La gestion des compétences est un concept dynamique ou un concept de flux (Hitt, 1999:63). Nous pouvons ajouter que la gestion de la connaissance est un ensemble de processus et de systèmes qui permettent que le capital intellectuel d'une organisation augmente de manière significative par la gestion de ses capacités de résolution de

problèmes de manière efficace, avec comme objectif final celui de produire des avantages compétitifs soutenables dans le temps.

En premier lieu, il est nécessaire de voir l'entreprise comme un ensemble de ressources, de capacités et d'aptitudes centrales hétérogènes qui peuvent être utilisées pour créer un avantage par rapport à d'autres entreprises du marché. Cela suppose que chaque entreprise a des ressources et des capacités que d'autres entreprises ne possèdent pas, tout au moins dans la même combinaison (Chiavenato, 1995).

Les ressources sont la source des capacités, certaines de celles-ci mènent au développement d'aptitudes centrales. En utilisant les aptitudes centrales, les entreprises peuvent mieux développer leurs activités que leurs concurrentes. Ainsi, cette nouvelle vision doit servir de base pour une stratégie en termes de position compétitive unique, plutôt que pour une efficacité opérationnelle.

## **1.2 Problématique**

Comme nous le savons déjà, l'analyse Ressources et Capacités se fonde trois idées de base:

- Les organisations sont différentes entre eux en fonction des ressources et capacités qui possèdent à un moment vous déterminez, ainsi que, par les différentes caractéristiques de cette dernière (hétérogénéité). En outre, des propos ressource et capacités ne sont pas disponibles pour toutes les entreprises dans les mêmes conditions (mobilité imparfaite). L'hétérogénéité et la mobilité imparfaite

expliquent les différences de rentabilité entre les entreprises, même entre les propriétés la même industrie.

- Les ressources et les capacités chaque jour ont un rôle plus significatif pour définir l'identité de l'entreprise. Dans l'environnement actuel, incertain, complexe, turbulent, global, les organisations commencent à se demander quelles nécessités peuvent satisfaire et pas quelles sont celles qu'ils veulent satisfaire.
- Le bénéfice de l'entreprise est conséquence, tant des caractéristiques compétitives de l'environnement, comme de la combinaison des ressources dont il dispose.

La théorie ressources et capacités, c'est un outil qui permet de déterminer les forteresses et les faiblesses internes des organisations. Selon cette théorie, le développement de capacités est la seule façon d'obtenir des avantages compétitifs soutenables.

Si les ressources et les capacités que possède une entreprise lui permettent d'exploiter les occasions et de neutraliser les menaces, ils sont seulement possédés par un petit nombre d'entreprises concurrentes et sont coûteux à copier ou difficiles à obtenir sur le marché, ils peuvent alors constituer des forteresses de l'entreprise et de cette manière être des sources potentielles de l'avantage compétitif de cette dernière.

Il est nécessaire de rappeler que les ressources intangibles et les capacités sont généralement basées l'information et la connaissance, ce pourquoi ils n'ont pas de limites définies dans leur capacité d'utilisation.

En partant de cette théorie, chaque jour est plus évident que la valeur de l'entreprise est en rapport plus avec des aspects intangibles qu'avec les tangibles sur lesquels on faisait traditionnellement l'évaluation. Dans les aspects intangibles, le Capital Intellectuel joue un rôle chaque fois plus significatif. Sans doute, La Gestion de la Connaissance et la Mesure du Capital Intellectuel sont encadrée dans la Théorie ressources Humaines et Capacités. Tous ces aspects nous aideront à gérer, améliorer et mesurer les capacités organisationnelles.

Par tout ceci, la Gestion par compétences s'est transformée une des principales questions du management actuel. Gérer la connaissance signifie gérer les processus de création, développement, diffusion et exploitation de la connaissance pour gagner capacité organisationnel.

En reliant ce qui précède pour notre étude par nous il doit être clair que la connaissance nous pouvons le classer comme une ressource et en même temps comme une capacité. La connaissance est une ressource nécessaire pour effectuer les activités propres de l'entreprise, ressource intangible, individuelle, humaine ou organisationnelle. Or la connaissance est aussi une capacité parce qu'elle offre une explication sur la nature et la structure des capacités organisatrices. Nous pouvons observer comme un nombre important d'individus ils combinent leur connaissance pour créer une capacité organisationnel. Il est ici où il existe plusieurs modèles pour mener à bien cette fin.

Notre aspiration face au modèle de gestion par des compétences, a été à l'origine d'une proposition en termes théoriques comme résultat de l'analyse de divers auteurs, en cherchant ses coïncidences et en résolvant ses divergences unies à notre patrimoine cognitif propre qui nous a permis de créer des étapes qui, selon notre perception, manquaient et qui étaient nécessaires pour le fonctionnement correct de ce dernier

Proposer la gestion par des compétences comme un outil de maniement des ressources humaines, à travers un document, permet de décrire sa structure d'application à une entreprise en général (essentiellement définitions, modèles, exemples et comparaisons). De cette manière on peut prouver qu'il y a un modèle transposable à presque tous les secteurs d'activité dans un pays.

Avec cette démarche, nous allons énoncer et décrire les concepts de base de la gestion par des compétences. De la même façon, nous chercherons être à l'origine d'un modèle de gestion par des compétences pour pouvoir comparer analytiquement les processus du secteur des ressources humaines (analyse traditionnelle v/s gestion par des compétences). Aussi nous avons choisi différentes entreprises pour étudier ses expériences dans ce domaine et pour contraster notre modèle pour évaluer ses alentours avec ce sujet.

Les résultats étendus sont basées sur la hypothèses d'obtenir une description de la gestion des compétences en termes conceptuels, de présenter un modèle théorique de gestion des compétences, en contenant les dimensions du modèle et les phases et pour les comparer



avec chacune des étapes du département se ressources humaines. C'est pour cela qu'il faut faire une présentation de cas réels d'application, dans des entreprises situées sur le territoire national, avec les principaux critères de recherche, et la manière dont l'étude a été mise en oeuvre.

### **1.3 Justification du sujet**

Il manque pas convaincre personne que les véritables avantages compétitifs sont situés chaque fois plus dans ce qui est intangibles et chaque fois moins dans les éléments tangibles, machines, équipement productif, installations, etc. Tout ceci peut être acheté ; toutefois il n'existe pas de marchés où acquérir des savoirs, procédures, moyens pour améliorer le service aux clients ; pour améliorer les relations avec les fournisseurs fondamentaux de notre entreprise, parce que nous sommes ses clients et attendons de d'eux au moins le même traitement que nous prétendons donner aux le nôtre ; pour améliorer les processus internes parce que notre expérience nous dit que les mêmes équipements, des machines et des moyens peuvent être plus ou moins rentables selon les personnes qui les utilisent ; parce que nous sommes convaincus que seulement l'innovation permanente nous permettra de suivre sur le marché.

Il a substantiellement changé l'environnement où ils opèrent les entreprises, et aussi ses actifs. Les plus précieux et productifs n'apparaissent pas dans les bilans ; avec les outils traditionnels nous ne savons pas non plus comment ils influencent nos comptes de résultats.

Les indicateurs financiers sont insuffisants parce qu'ils ne nous in forment pas si nous améliorons nos avantages compétitifs, si nos relations avec les clients et les fournisseurs sont chaque fois meilleures.

Actuellement il s'est considéré à nouveau à la ressource humaine comme indispensable dans la croissance et la productivité de l'entreprise. La connaissance est l'actif plus important des organisations. Ces entreprises dont l'objectif magasin à favoriser et augmenter la connaissance en manière constante pourront accéder à nos avantages compétitifs.

Finalement, on revendique la nécessité d'intégrer la gestion par compétences dans la politique de ressources humaines de toute organisation moderne - politique qui devra être orientée à créer et stocker connaissance, ainsi que sa distribution postérieure et à utilisation.

#### **1.4 Objectif général**

Proposer la gestion par des compétences comme un outil de maniement de la ressource humaine, à travers un document qui décrit sa structure d'application à une entreprise en général ; essentiellement : définitions, modèles, exemples et comparaisons.

#### **1.5 Objectifs spécifiques**

- Énoncer et décrire les concepts de base de la gestion des compétences.
- Être à l'origine d'un modèle de gestion par des compétences.

- Comparer analytiquement les processus du secteur de ressources humaines (analyse traditionnelle v/s gestion par des compétences).
- Rassembler l'expérience dans le secteur ressources humaines d'entreprises régionales et la contraster avec notre modèle de gestion par concurrence pour évaluer ses alentours avec ce sujet.

### **1.6 L'aboutissement de la recherche**

Cette recherche de type qualitative, en principe il a parti de l'analyse de 5 entreprises mexicaines, appartenant chacune de d'elles à un secteur d'activité différent. En étant pris comme tu montres les postes administratifs et les directeurs.

### **1.7 Limitations de la recherche**

Bien que notre but soit d'essayer de démontrer l'existence d'un modèle transmuable en question de gestion par des compétences à travers plusieurs secteurs d'activité, nous devons prendre en considération que peut arriver à être représentatif au niveau national donc la quantité d'entreprises étudiées ne représentent pas à la population totale.

D'autres limitations que nous trouverons dans cette étude seront le temps pour effectuer les entrevues, questionnaires et études de cas dans chacune des entreprises dans des périodes consécutives, il est pour cela que ces activités seront essayées de déléguer aux responsables de ressources humaines de chacune des entreprises, en obtenant un bilan général à la fin de l'étude.

## **1.8 Résultats attendus**

Ce que je prétends obtenir en faisant connaître la gestion par des compétences est :

- Description de la gestion par des compétences en termes conceptuels.
- Présentation d'un modèle théorique de gestion par des compétences, en contenant les dimensions du modèle et les phases.
- Comparaison d'une analyse traditionnelle avec la gestion par compétences.
- Exposé de cas réels d'application de la gestion par compétences, dans des entreprises de celle situées en territoire national, avec les principaux linéaments de recherche de d'elles, et la manière dans laquelle il a été mis en oeuvre.

## **1.9 Table de sigles et abréviations**

ADELAS : Autobuses de la Sierra

ADO : Autobuses de Oriente

ARU Administration de ressources humaines (Gestion de ressources humaines)

AU : Autobuses Unidos

BCIT : British Columbia Institute of Technology

DRH : Directeur de ressources humaines

GMODELO : Grupo Modelo

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

INATEC Institut National Technologique

KCC : Kimberly-Clark Corporation

KCM : Kimberly-Clark du Mexique, SA de C.V

KG : Knowledge Management

OIT : Organisation Internationale du Travail

PEMEX : Petróleos Mexicanos

PROQUINA Productos Químicos Nacionales

RH : Ressources humaines

UDLA : Universidad de las Américas