

# La notion de la gestion par les compétences : Application au cas tunisien

Mme Dziri Chouchène Achouak<sup>#1</sup>, Mr. Boudabbous Sami<sup>\*2</sup>

<sup>#</sup>Doctorante en Sciences de Gestion,  
Université de Sfax, FSEG de Sfax Tunisie

<sup>1</sup>achwakchouchane@yahoo.fr

<sup>\*</sup>Professeur en Sciences Gestion-HDR  
Université de Sfax, FSEG de Sfax Tunisie

<sup>2</sup>samiboudabbous2002@yahoo.fr

**Abstract**— Cette recherche est réalisée par une étude statistique en utilisant une enquête réponse 2013-2014 sur un échantillon de 270 entreprises tunisiennes opérant dans différents secteurs. Ainsi, nous avons utilisé la méthode d'analyse descriptive pour savoir la notion « gestion par les compétences ». Cette analyse descriptive a été effectuée avec le logiciel SPSS 18. L'objectif de cet article, est de démontrer et d'identifier la notion de la gestion par la compétence pour savoir sa diffusion récente au niveau des entreprises tunisiennes, et donc, de mesurer le pourcentage des entreprises pratiquant cette nouvelle pratique managériale. Nous percevons alors que cette nouvelle pratique « la gestion par les compétences » est peu répandue au sein des entreprises tunisiennes.

**Mots-clés** : Gestion par la compétence, enquête réponse.

## I. INTRODUCTION

Depuis longtemps et jusqu'au aujourd'hui, les compétences sont situées « au carrefour des questions d'organisation de l'entreprise. Elles font l'objet d'attentions diverses de point de vue de la gestion des ressources humaines » (Tremblay et Sire 1999 ; Defélix 2001)<sup>1</sup>.

Mais, de nos jours, le contexte de la mondialisation des marchés caractérisé par une compétitivité accrue change l'univers du travail aussi que les méthodes de gestion des ressources humaines et de management (Lévesque, 2009).

Dans une situation de concurrence mondiale de plus en plus nécessaire, les organisations doivent faire face à une nouvelle demande, à une clientèle plus exigeante et changeante. La pression du marché oblige les entreprises d'évoluer sa structure organisationnelle, et de mettre en place des nouvelles formes d'organisation du travail<sup>2</sup>.

De ce fait, les organisations préfèrent des pratiques de gestion qui répondent à des nouveaux critères : adaptabilité, efficacité et moindre coût (Devos et Taskin, 2005, p 93). Dans ce

contexte, la gestion des ressources humaines couvre plus qu'auparavant un caractère stratégique : on lui souhaite à la fois d'effectuer en sorte que les objectifs de « l'entreprise moderne » soient distribués par tous et qu'elle réponde aux espoirs d'autonomie et de responsabilité des employés (Le Goff, 2000).

Les organisations doivent donc adopter une nouvelle logique de gestion fondée sur les individus, leurs compétences et la dynamique de leur développement. Progressivement, les organisations sont conduites vers des approches plus qualitatives prenant en considération les compétences. Les ressources humaines s'intéressent à la participation des salariés au fonctionnement des organisations, qu'elle soit individuelle ou collective, à la définition et à la réalisation de leur buts (Delphine, 2008). Dans cette perspective, une réflexion sur les organisations du travail semble comme une priorité au lancement d'une démarche de gestion par les compétences (Parlier, 2002). Ainsi, la notion gestion par les compétences est "apparue" dans les organisations. Son émergence est régulièrement justifiée par la référence à un nouvel environnement concurrentiel, dans lequel, l'accent est mis sur l'innovation, la flexibilité, etc (Dejoux, 2001, p348).

De plus, Oiry (2005, p27), présente la gestion par les compétences comme « une manière totalement nouvelle de gérer les individus dans les organisations ». Elle se base sur l'engagement et la mobilisation des employés et met en valeur la collaboration, l'autonomie et la responsabilité (Paradeise et Lichtenberger, 2001). De ce fait, la gestion par les compétences commence à mettre en œuvre une organisation non plus basée sur une logique de postes individualisés mais, au contraire, sur des activités d'équipes, des collectifs polyvalents et autonomes » (Velz et Zarifian, 1993)<sup>3</sup>.

En Tunisie, à partir les années 1990, la notion gestion par les compétences a été spécifiée par une utilisation satisfaisante. C'est pour cela et jusqu'à ce jour-là, le concept gestion par les compétences est un sujet qui intéresse chaque chercheur et

<sup>1</sup>Cité par Parponaris C, (2002), « Le management des connaissances et la gestion des compétences: Les pratiques au sein des multinationales » La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion; Jul-Oct 2002; vol 37, n°196-197; pp 105.

<sup>2</sup><http://entreprises-et-gestion.oboulo.com/gestioncompetences-25584.html>

<sup>3</sup> Cité par Davel E, Rolland D et Tremblay D-G, (2003), « La nouvelle répartition des responsabilités au sein de l'organisation du travail en équipe en Québec », de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir n°14, p 4.

chaque gestionnaire. Elle a porté aussi l'attention d'un nombre croissant de professionnels. Certains chercheurs « dont moi-même » sont intéressés par le degré de l'importance de cette nouvelle notion donnée par les entreprises.

Sur la base de ce constat, nous avons effectué dans notre recherche une étude statistique en utilisant une enquête réponse 2013-2014. Elle sera consacrée à l'observation empirique de l'émergence de la gestion par la compétence au niveau des entreprises tunisiennes.

Notre objectif est de savoir si cette nouvelle logique de gestion « la gestion par les compétences » est-elle très répondue au sein des entreprises tunisiennes ?

## II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### A. La notion de compétence à la notion gestion par les compétences

Le terme de compétence est en effet « multidimensionnelle » (Chekir, p3). Selon lui, la compétence « implique une prise en compte de l'individu dans sa globalité (différents savoirs), du contexte organisationnel (la division du travail, la hiérarchie, les relations et les réseaux de communication) ainsi que socioculturel (la socialisation, les valeurs, etc.) ».

Bellier (1999, p 226) conclut que : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Parmi les éléments qui constituent la compétence sont « même les objets » de la gestion par les compétences (Devos et Taskin , 2005, p95).

### B. L'évolution de la gestion par les compétences

Le modèle taylorien fondé sur la « logique de poste » est généralement agrégé à la mise en place du rapport salarial typique d'un modèle dominant de régulation « fordiste » (Boyer, 1998 cité par Ouerghi, 2007, p4).

Jusqu'au les années 1970, le système de la « logique de poste » est appliqué sans mutation majeur, néanmoins au cours de cette décennie il devient un modèle fragilisé éloignée par la reconstitution des sources de la productivité et de la compétitivité (Aglietta, 1997).

Certains auteurs ont tenté de sortir les traits caractérisant la « logique par poste » par opposition à la « gestion par les compétences » : Il s'agit d'une évolution d'une logique poste à une logique fonction (Chekir J, p 6). Conformément à cette logique, les emplois sont dévissés en domaines et fonctions, en liste de compétences plutôt qu'en un ensemble de tâches et d'exigences à combler par des personnels (ibid).

Selon Lawler (1993) et Slivinski et Miles (1996), au lieu de mettre strictement sur les tâches à accomplir, la notion de compétence concentre sur l'individu dans sa globalité.

D'où la gestion par les compétences marque une « rupture par rapport aux modes antérieurs de gestion basés sur le poste, c'est une véritable révolution d'état d'esprit de la conception de l'homme au travail » (Scouarnec, 2000, p6).

## III. DEVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

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 » (cité par Arous, 2011, p 9).

Au niveau de notre enquête, nous avons choisi cinq variables qui semble le plus nécessaire et donne plus d'efficacité aux nouvelles pratiques de la gestion par les compétences Il est donc important de rechercher les variables qui permettent plus spécifiquement le passage de « la logique de poste » à « la logique de compétence » (Colin et Grasser, 2003). Ainsi, le choix de ces variables nous aide à identifier cette nouvelle notion « gestion par les compétences » dans le but de savoir sa diffusion récente au niveau des entreprises tunisiennes.

Ces variables sont : la responsabilité, l'autonomie, les dépenses de formation, l'évaluation et le contrôle

L'autonomie permet aux salariés de s'organiser, de choisir ses priorités, et de l'aider à prendre les décisions (Pascaill, 2007).

Les bons salariés autonomes, s'ils travaillent avec un degré élevé d'autonomie, surtout si ces derniers sont très formés et qualifiés (Goucher, 2010). À partir de ce constat on peut formuler l'hypothèse suivante :

H1 : la gestion par la compétence contribue directement à donner au salarié une autonomie dans leur travail.

Pour Georis (2007, p5), autonome, l'employé devient également responsable. Tout-un-chacun est autonome, "donc responsable de ses performances", de celles de son groupe, de celles de son organisation.

Pour Everaere (2001, p24) « L'autonomie et la responsabilité sont indissociables car l'autonomie repose fondamentalement sur un acte de responsabilisation et d'identification, lequel valide en même temps le principe d'autonomie ». En effet, être autonome en l'absence de responsabilité induit l'éventualité d'effectuer n'importe quoi "sans être obligé de rendre des comptes". Mais disposer des responsabilités en l'absence d'autonomie "n'est pas concevable non plus" (Chauffaut et David, 2003, p19). On peut donc faire l'hypothèse suivante :

H2 : la gestion par la compétence contribue directement à donner au salarié une responsabilité dans leur travail

les organisations élaborent des plans de formations serrés sur la consolidation des compétences de leurs salariés capable de raffermir leur rentabilité et leur compétitivité face à des organisations étrangères plus offensive Boukherouf (2011, p 106). Elles doivent chercher à développer continuellement les habilités et les compétences de leurs salariés en favorisant la formation (Gaha, 2010, p69).

La gestion par les compétences perçue alors comme « le levier principal de création de compétences et de leur renouvellement ». Ainsi, pouvons-nous avancer la sous-hypothèse suivante :

H3 : la « gestion par la compétence » contribue directement à donner une politique de formation intéressante au niveau de l'entreprise.

L'évaluation peut porter sur ce que fait le salarié. Il s'agit alors d'analyser l'activité concrète du salarié et les compétences qu'il met en œuvre dans son travail (Ashworth et al., 2009, p46). Une enquête faite au Québec révèle que 312 responsables de la gestion par les compétences regarderaient qu'évaluer périodiquement les salariés permettrait de progresser leurs performances au travail (St-Onge, Haines et Massé, 2001, dans St-Onge et al., 2004).

L'employé est évalué périodiquement par son supérieur hiérarchique direct dans le cadre d'un entretien individuel. Le hiérarchique évalue les performances obtenues par l'employé en comparant les buts atteints avec ceux définis en début de période. Le but est de savoir l'importance de chacun des employés comme facteur stratégique du déploiement de l'entreprise (Baudry et Dubrion, 2005) et l'amènerait à performer davantage et l'encouragerait à livrer un travail d'excellente qualité (Lévesque, 2009). Ainsi, pouvons-nous avancer la sous-hypothèse suivante :

H4 : la gestion par la compétence contribue à l'existence d'entretiens d'évaluation périodique avec la hiérarchie.

Le contrôle des salariés a été défini d'après Long, Burton, et le Cardinal (2002) comme un mécanisme que les personnels utilisent pour attirer l'attention, motiver et dynamiser les membres de l'organisation pour agir de façon à atteindre les objectifs souhaités d'une organisation et pour avoir de prendre des décisions sur la façon de travailler et avoir dire sur ce qui se passe.

Cependant, la pression du temps réel, l'accentuation continue des modes de travail, les contrôles de plus en plus permanents accroissent le sentiment de stress au travail (Parlier, 2002). Le contrôle dont ces salariés dispose ainsi, la diminution des lignes hiérarchiques améliore la prise de décisions et produit une plus grande flexibilité et adaptabilité à la demande. De ce fait, les coûts du contrôle hiérarchique et bureaucratique sont diminués (Langevin et al, 2011). D'où notre hypothèse :

H5 : la gestion par la compétence contribue à la diminution du contrôle hiérarchique permanent.

#### IV. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DESCRIPTION DE L'ENQUETE REPONSE

##### A. Méthodologie de Recherche

Le mode de collecte des données de notre travail de recherche est le questionnaire basé sur un entretien directif. L'objectif de ce dernier est de permettre l'enquêteur de poser des questions prédéfinies et l'enquêté donne des réponses précises et claires ; "Chaque question est posée dans un ordre préétabli, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases"<sup>4</sup>. L'entretien directif suppose donc qu'on

limite l'objectif de l'interview à identifier la notion de notre recherche qu'on veut connaître qui doivent être connues par le responsable (le salarié) et nettement précisées sous forme d'une série de questions.

En effet, l'enquête fournit, à l'aide d'entretien directif, donne une description précise des progrès de négociation dans l'entreprise. Elle s'attache à identifier les principales variables de la notion gestion par les compétences avec des questions clés telles que les dépenses de la formation salariales, la responsabilisation et l'autonomisation au niveau du travail et l'évaluation et de contrôle du travail. Donc, la réalisation de ce type de questionnaire par un entretien direct fait un but particulier de cette enquête. Cette dernière, n'a pas été établie pour permettre la mesure de la diffusion de la gestion par la compétence mais pour analyser l'évolution de la notion « gestion par les compétences » en Tunisie. Seulement l'enquête réponse constituée par les questionnaires décrivant plus spécialement les variables de la gestion par les compétences. Notons que, la méthode retenue dans notre recherche a pour objectif d'identifier et de limiter le nouveau mode de gestion par la compétence mise en place par les salariés, dans le but de mesurer sa diffusion réelle.

Donc, l'objectif de cette méthode dans notre recherche est de démontrer le mode de gestion par la compétence et surtout de mesurer le pourcentage des entreprises qui adaptent cette nouvelle pratique managériale.

En conclusion, l'enquête réponse est une méthode statistique capable de saisir des pratiques dans le champ des relations professionnelles comme celui de la gestion par la compétence pour les relier à la performance des entreprises enquêtées. Autrement dit, d'évaluer les variables quand nous avons choisis d'après les points de vue de la direction, des salariés et des représentants de RH, et de confronter les hypothèses aux données du terrain.

##### B. Description de l'enquête réponse : Etude sur des données Tunisiennes

L'objectif de cette partie est de répondre aux questions suivantes : Est ce que les entreprises tunisiennes des secteurs d'activités différentes donnent un encadrement du travail plus flexible en privilégiant l'autonomie, la responsabilité, en dédiant une large part de la masse salariale à la formation, en favorisant l'évaluation périodique de leurs salariés et en ne faisant qu'à des contrôles occasionnels du travail? Autrement dit, pour savoir, quel est le pourcentage des entreprises appliquant le mode de gestion par la compétence ?

Ces variables sont : la responsabilité, l'autonomie, la formation, l'évaluation et le contrôle tandis que les 7 groupes sont les secteurs d'activités (industriel, commercial, financier, électronique, plastique, alimentaire et autres activités). En effet, cette analyse typologique a été effectuée avec le logiciel SPSS 18.

<sup>ère</sup>  
**1 groupe d'établissements selon l'activité industrielle :** 87 entreprises appartiennent à ce groupe. Les caractéristiques qui notent ce groupe sont principalement la présence d'autonomie

<sup>4</sup> [http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user\\_upload/ressources\\_peda/Masters/SL/EC/entre\\_meth\\_recher.pdf](http://staps.univlille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SL/EC/entre_meth_recher.pdf)

et de responsabilité, le faible taux de dépenses consacré à la formation, le contrôle est permanent et l'évaluation des salariés est limitée à un certain nombre de salarié.

En effet, 54 entreprises (62,1%) stipulent que leurs salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème en cas d'incident et 58 entreprises (66,7%) industrielles parmi 87 entreprises soulignent que le travail à accomplir est établi par des objectifs à atteindre dans le but de responsabiliser les salariés. De ce fait, ces entreprises encouragent l'autonomie et la responsabilité de leurs salariés.

Mais, ce groupe industriel caractérisé par un travail de gestion « traditionnel » où la pression du contrôle élevée est importante, nous retrouvons 55 entreprises (63,2%), dont le contrôle s'exerce d'une façon élevée, et que certains salariés reçoivent pour des entretiens d'évaluation périodique.

On remarque aussi, que les dépenses financières consacrées à la formation des salariés sont ainsi très faibles (moins de 1,5%).

**2<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon l'activité commerciale :** Au sein de ce groupe qui comprend 55 entreprises commerciales encouragent les salariés à être plus autonomes (52,7%) et plus responsables dans leur travail (63,6%). Ces entreprises, n'accordent pas d'attention à la formation professionnelle: les dépenses de formation sont entre 1,5% et 2% de la masse salariale, ils sont limités et certains salariés sont évalués périodiquement par son supérieur direct dans le cadre d'un entretien (43,6%) c'est-à-dire que l'évaluation périodique ne consacre pas pour tous les salariés. Aussi, Le contrôle s'exerce d'une manière permanente (40%).

**3<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon l'activité financier :** 27 entreprises appartiennent à ce groupe financier. Ils conservent les caractéristiques d'un modèle traditionnel à savoir, le manque de responsabilité et d'autonomie (18 entreprises indiquent que les salariés doivent se référer avant tout à la hiérarchie. Ils ne peuvent pas seulement prendre une décision sans supérieur hiérarchique) et 51,9% qui ne stimulent pas le sentiment de responsabilité chez les salariés et le contrôle est exercé d'une façon permanente (59,3%).

En plus, l'absence du pourcentage des dépenses de formation, 11 entreprises (40,7%) ne savent pas le taux des dépenses globales de formation et 14 entreprises ne savent pas que tous les salariés ou certains sont évalués périodiquement ou non par leur supérieur hiérarchique (51,9%)

Compte tenu de notre analyse, nous voyons que ce groupe financier intègre des traits caractéristiques traditionnels (le modèle taylorien).

**4<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon l'activité électronique :** On observe que ce groupe contient 18 entreprises. Ces derniers encouragent et donnent une autonomie aux salariés (66,7%) et les responsabilisent au travail (72,2%), mais, les dépenses financières qui sont importants pour la formation des salariés sont ainsi limitées

(de 1.5% à 2%) et le contrôle du travail est exercé d'une manière élevée c'est-à-dire permanente (66,7%).

Ce groupe donne une grande attention à l'évaluation (61,1%). Les cadres hiérarchiques saisissent d'une façon périodique l'ensemble des salariés pour des entretiens d'évaluation.

Au niveau de notre analyse, nous observons que ces 18 entreprises intègrent un bon nombre des caractéristiques d'une gestion par les compétences.

**5<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon l'activité plastique :** Ce groupe comprend 13 entreprises. Ces dernières sont très d'accord pour l'autonomie (84,6%) et la responsabilisation de salariés (100%), mais, comme les autres groupes le contrôle se fait d'une façon permanente (61,5%) et l'évaluation périodique est consacrée uniquement à certains des salariés et les dépenses financières sont faibles (de 1.5% à 2%).

D'après notre analyse, nous observons que ces 13 entreprises d'activité plastique font pénétrer des typiques mixtes viennent du mode de gestion traditionnel (le modèle taylorien) et des autres modes de la gestion du personnel.

**6<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon l'activité alimentaire :** On observe 27 entreprises qui accordent et encouragent l'autonomie pour leurs salariés (63%) et aussi accordent une plus forte responsabilisation dans leur organisation du travail (63%). Les variables les plus spécifiques qui caractérisent ce groupe alimentaire sont l'autonomie et la responsabilité d'une part.

D'autre part, on observe que les variables évaluation et formation sont spécifiques aussi de ce groupe puisque, ce dernier fournit des entretiens d'évaluation périodique à tous les salariés (40,7%) et qui se livrent dans une politique de formation qu'on peut dire moyenne (2.1% à 3%). Cependant, le travail est contrôlé d'une façon permanente (70,4%).

Donc, on remarque que ce groupe alimentaire inclut presque tous les variables que nous avons considérées descriptives de la gestion par la compétence.

**7<sup>ème</sup> groupe d'établissements selon d'autres activités (services, pétrole, mécanique, etc) :** Ce dernier groupe contient 43 entreprises de secteur d'activités différentes.

Dans ce groupe, l'autonomie et la responsabilisation des salariés sont incités, en effet, (55,8%) stipulent que leurs salariés sont encouragés à régler d'abord eux-mêmes le problème en cas d'incident et (60,5%) soulignent que le travail à accomplir est établi par des objectifs à atteindre dans le but de responsabiliser les salariés.

Le contrôle du travail n'intervient que de manière permanente. Certains salariés sont évalués périodiquement par leur directeur (44,2%) et les dépenses financières pour la formation de leurs salariés est faible (de 1,5 à 2%).

La mise en évidence de notre analyse, nous a permis de montrer que le groupe n°4 se rapproche à la gestion par la compétence, cependant le groupe n° 6 est le plus adéquat à la gestion par la compétence, malgré que, le contrôle hiérarchique assuré au sein des entreprises du groupe n°6 est exercé d'une manière permanente et les dépenses consacrées

à la formation sont moyennes. La gestion par la compétence semble accompagnée avec des formes de contrôle plus occasionnelles et liée à une politique de formation importante au niveau de l'entreprise (Ouerghi, 2007). Aussi, elle accorde l'autonomie et le sentiment de responsabilité pour les salariés dans leur travail et effectuent des entretiens d'évaluations pour tous les salariés sans exception d'une façon périodique. Enfin, la conclusion à noter, c'est que le groupe n° 4 et surtout groupe n°6 c'est-à-dire 45 entreprises adoptent cette nouvelle pratique managériale.

#### V. PRINCIPAUX RESULTATS : RELATION ENTRE LA GESTION PAR LES COMPETENCES ET LES VARIABLES QUAND NOUS AVONS SELECTIONNEES

Comme nous avons déjà vu que le groupe n° 4 et surtout groupe n°6 adoptent la notion gestion par les compétences. Dans cette partie, nous présentons la relation entre la gestion par la compétence et les variables descriptives associées. Ainsi, notre analyse sera concentrée seulement sur le groupe n° 6 car il se rapproche de la notion gestion par la compétence. Ce groupe qui comprend 27 entreprises correspond au mieux sur les variables que nous avons jugées distinctives de cette nouvelle logique.

En effet, ce groupe va dans le sens de l'hypothèse 1 et 2. La mise en œuvre de la gestion par la compétence « doit donc s'accompagner d'une responsabilisation des salariés et d'une certaine autonomie au travail » (Ouerghi, 2007, p9). Pour l'hypothèse 3, Les résultats de l'analyse montrent que le groupe n°6 accorde un rôle essentiel à la formation des salariés. Les dépenses globales de la formation sont considérées moyennes. En effet, nous pouvons déduire que ce groupe est cohérent avec cette hypothèse. La formation constituerait alors « un levier de la légitimation d'une approche par les compétences » (Bories-Azeau, 2004, p1323). En ce qui concerne l'hypothèse 4, ce groupe donne une grande attention à l'évaluation (61,1%). Les cadres hiérarchiques saisissent d'une façon périodique l'ensemble des salariés pour des entretiens d'évaluation ce qui est cohérent avec cette hypothèse. De ce fait, la gestion par les compétences est contributive à l'existence des entretiens d'évaluation périodique avec les salariés. Pour l'hypothèse 5, les résultats de ce groupe montrent que le contrôle hiérarchique s'exerce d'une façon permanente ce qui n'est pas cohérent avec cette hypothèse « la gestion par la compétence a contribué à la diminution du contrôle hiérarchique permanent ».

Bref, les résultats de notre analyse sont conformes à l'ensemble des hypothèses formulé sauf l'hypothèse 5 : les entreprises encouragent l'autonomie et la responsabilité dans le travail de leur salariés, accordent de l'importance à la politique de formation, réalisent des entretiens d'évaluations périodiques à tous les salariés mais malheureusement exercent un contrôle permanent.

#### VI. DISCUSSION DES RESULTATS

D'après les données de notre enquête réponse, 45 entreprises parmi 270 entreprises adoptent cette nouvelle pratique de la gestion par les compétences (à peu près 17%). Nous pouvons noter que ce nouveau mode de gestion par la compétence est une pratique peu répandue au sein de l'entreprise tunisienne. De ce fait, cette notion « gestion par les compétences » s'améliore et progressive peu à peu vers une organisation plus souple puisque les variables quand nous avons choisi semblent comme efficaces et marquent ainsi une transition d'une organisation de type fordiste. D'où les entreprises tunisiennes s'intéressent davantage à une organisation du travail souple et essayent de sortir des modèles classiques d'organisation en favorisant pour les salariés de posséder dans leur travail l'autonomie et la responsabilisation, d'évaluer d'une façon périodique, de contrôler d'une façon discontinu et l'existence de la formation en leur consacrant une large part de la masse salariale à la formation. Elle permet d'appréhender les travailleurs « non comme des occupants de postes mais plutôt comme des détenteurs de compétences (ou de potentiel) à mobiliser et à mettre en évidence » (Chekir J, p7).

Ainsi, Les résultats de notre étude statistique montrent l'existence d'une véritable évolution progressive vers la gestion par les compétences et n'est pas une rupture totale par rapport aux pratiques classiques basé sur la logique de poste comme souligne Zarifian (1998, p.28) qu'il existe « une rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes ». Aussi pour Scouarnec (2000, p6), la gestion par les compétences pour lui marque une « rupture par rapport aux modes antérieurs de gestion basés sur le poste, c'est une véritable révolution d'état d'esprit de la conception de l'homme au travail ».

Il est clair que la notion gestion par la compétence est en chemin d'émergence au niveau de l'entreprise tunisienne, malgré la présence d'une multitude des entreprises qui intègrent des traits caractéristiques traditionnels (le modèle taylorien) et d'autres entreprises qui associent des types mixtes provenant du mode de gestion traditionnel (le modèle taylorien) et le modèle de gestion par la compétence.

En conclusion, nous avons trouvé que la gestion par les compétences est présentée « comme une nécessité, à laquelle on ne peut se soustraire, et comme une opportunité, notamment pour les travailleurs » (Neyart 2008, p3).

#### VII. CONCLUSION

Cette nouvelle notion de la gestion par les compétences se caractérise par un climat psychologique particulièrement convenable et stimulant pour le déploiement des compétences des salariés dans le travail (Boukherouf, 2011).

Elle entraîne une nouvelle logique de gestion. L'autonomie, la responsabilisation, l'évaluation, les contrôles ont établies en principes et régissent la nouvelle image des employés.

En effet, Cette recherche présente notre première exploitation des données de l'enquête réponse 2014, puisque le travail sur ce sujet reste peu connu au sein de l'entreprise tunisienne.



À travers une étude statistique, nous avons tenté de mesurer et d'évaluer la diffusion réelle du concept la gestion par la compétence en tant que nouvelle logique de gestion moins traité au niveau de la littérature puisque les travaux de recherche portant sur la notion de la gestion par les compétences de point de vue théoriciens sont peu nombreux. Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé les méthodes d'analyse descriptive pour savoir la notion « gestion par les compétences ». Cette analyse descriptive a été effectuée avec le logiciel SPSS 18. Ce dernier permet de ressortir les caractéristiques de chaque groupe d'entreprises de différents secteurs d'activités. Nous tentons de décrire chaque groupe selon les variables quand nous avons déjà choisies pour la mise en exécution de la gestion par la compétence. En effet, les résultats de notre analyse statistiques montrent bien, que le passage souvent annoncé par les discours et les réflexions scientifiques d'un mode de gestion traditionnel basé sur la logique de poste à un nouveau mode de gestion par la compétence existe réellement dans les entreprises tunisiennes dans différents secteurs d'activités surtout pour le secteur alimentaire (environ 17%). Aussi, on note bien qu'il existe sur le terrain ; une continuité entre la logique de poste et la logique de compétence, et, le modèle traditionnel reste malheureusement un modèle non remplacé et largement utilisé pour d'autres entreprises tunisienne.

#### REFERENCES

- [1] K. Arous, « Les pratiques de la gestion des compétences : Cas des entreprises tunisiennes », p1-20, 2011, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011arous.pdf>
- [2] M. Ashworth, M. Bakus, J. Dubois, C. Roperch et O. Ruthardt, « Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ? », 6ème promotion du MBA Dauphine *Management des Ressources Humaines*, pp1-187,2009. [http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/Quelles\\_finalites\\_pour\\_1\\_evaluation\\_des\\_salarie\\_s.pdf](http://www.mbarh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Quelles_finalites_pour_1_evaluation_des_salarie_s.pdf)
- [3] B. Baudry et B. Dubrion, « Quels modèles d'évaluation du travail sur le travail et la société », Vol.3, n°2, p.915-933, 2005.
- [4] P. Georis, « La gestion individualisée du travail : Promesses et Pièges », Notes éducations permanentes, n° 2007, p1-7, 27 décembre 2007.
- [5] V. devos et L taskin., « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, n°156, vol 3, p93-104,2005
- [6] C. Gaha, L'entreprise et le gestionnaire : fonctions, compétences et objectifs , Tunis : MIP (la Maghrébine pour l'Impression et la Publication), 2010, 501 pages.
- [7] W.Goucher, *The battle for autonomy* , *Computer Fraud & Security*, Volume 2010, Issue 9, pp5-7 , September 2010.
- [8] P.Langevin, I. Parot et T. Picq, « Quels types de contrôle pour les équipes virtuelles : Une étude empirique », publié dans "Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France (2002)", halshs-00584490, version 1, p 1-20, 8 Apr 2011.
- [9] F. Delphine, " L'évaluation professionnelle par les compétences : Historique de l'évolution d'un modèle », De la communauté française, p 1-99, 2008. <http://www.lereservoir.eu/BASE%20TFE%20CADRES/DELPHINE%20FRANCOIS.pdf>.
- [10] C. Dejoux, , *Les compétences au cœur de l'entreprise* », Editions d'organisations, Paris,2001.
- [11] E.E.Lawler. *Organizational effectiveness: New realities and challenges*, in *The Performance Imperative*, H. Risher and C. Fay, eds., San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- [12] Colin et Grasser, « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi* n° 93, p 61-73, Janvier 2003.
- [13] J-P.Le Goff, *Les illusions du management*, Pour le retour du bon sens, La Découverte, Paris, 2000.
- [14] D.Chauffaut et E. David, « La notion d'autonomie dans le travail social : l'exemple du RMI , CREDOC », *Cahier de recherche* n°186, p 1 -101 – Septembre 2003.
- [15] G.Le Boterf ,*Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris,Editions d'organisations, 2000.
- [16] B. Baudry et B. Dubrion, « Quels modèles d'évaluation du travail ? », *Travail et Emploi*, n° 104, p 7-18, Octobre-décembre 2005.
- [17] S. Bellier, P. Carré, P. Caspar., *La compétence* », *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 1999.
- [18] C. P. Long, R. Burton and L. B. Cardinal, *Three controls are better than one: A simulation model of complex control systems*. *Computational & Mathematical Organization Theory*, n°8,p197-220, 2002.
- [19] F. Neyart, « Le travail à l'épreuve de la compétence »,la revue *Savoir/agir*, n° 3,p 1-4, lundi 16 juin 2008,
- [20] B. Boukherouf., « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d'Algérie telecom, Sonelgaz et Soidal », p1-212, janvier,2011. [http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire\\_complet\\_cle0a82ff.pdf](http://www.ummo.dz/IMG/pdf/memoire_complet_cle0a82ff.pdf)
- [21] M. ouerghi, « La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », AIMS XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, p 1-29,Montréal, 6-9 Juin, 2007.
- [22] M. Parlier, « organisation du travail et gestion par les compétences », *Des pratiques européennes innovantes. Objectifs compétences*. MEDEF ,Tome V, p1-52, novembre 2002.
- [23] C. Paradeise et Y.Lichtenberger, *compétence, compétences* , *Sociologie du travail* 43, (2001) pp33-48, Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.
- [24] L.Pascal, « La démarche compétences : une prescription Facultative », *Gérer et Comprendre*, j ,n° 88, p63-73, juin 2007.
- [25] A.scouarnec,« La compétence : concept, pratiques de gestion et effets sociaux », *Communications aux XVe Journées Nationales des IAE*, p1-22, septembre, 2000.
- [26] L. Slivinski et al, *Profil de compétences : un modèle*, document présenté au 104ème Congrès annuel de l'American Psychological Association, Toronto,1996.
- [27] S.St-onge., M.Audet., V.Haines et A .Petit, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2004.
- [28] P. Zarifian , « Sur la question de la compétence », *Les Annales des Mines*, n°62, p. 25- 28,2000
- [29] P. Zarifian, L'émergence du modèle de la compétence, in Stankiewicz Fr. (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, l'après-taylorisme, Paris, Economica, pp. 77-82, 1998.
- [30] I. Bories-Azeau, « Enjeux et difficultés de l'évaluation de la formation des agents communaux », *Colloque AGRH*, 2004.
- [31] J. Chekir« le paradime de la gestion par les compétences : application au cas tunisien », p1-12. <http://fseg.univtlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/Jamel%20CHEKIR.pdf>