

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Ecole Doctorale d'Economie et de Management

Mémoire de Magister en Management

Option : stratégie

Thème :

La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise

Présenté par :

BELGHANAMI Wassila Nadjet

sous la direction de :

**M.MEBTOUL Abderrahmane
M.KAHOUA Nadji**

Membres de jury : Soutenu le 17 Mars 2014

Président : M.TAHARI Khaled -Professeur- Université d'Oran.

Rapporteur : M.MEBTOUL Abderrahmane-Professeur- Université d'Oran.

Co-Rapporteur : M.KHAOUA Nadji -Maitre de conférences (A) - Université d'Annaba.

Examineur : M. BENABBOU Senouci- Professeur - Université d'Oran.

Examineur : M. DAOUDI Salah - Maitre de conférences (A) - Université d'Oran.

Année Universitaire 2013-2014

Dédicace

Tout d'abord, louange à « Allah » qui m'a guidée sur le droit chemin tout au long du travail et m'a inspiré les bons pas et les justes reflexes. Sans sa miséricorde, ce travail n'aura pas abouti.

Je dédie ce mémoire à ma très chère mère qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mon père, ce travail est le fruit de son sacrifice qu'il a consenti pour mon éducation et ma formation.

A mes chers frères et sœurs : **Widad, Mostapha, Badr, Jaber, Zohor, Oumelaid...**

À tous mes oncles et tantes, cousins et cousines, et mon grand père.

A mes meilleurs amis **Ouargueli Karima, Asma, Khadîdja, Samah, Farida, Malek, Arezki Yousef et Bachir**, à tous mes proches qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire. et amis que je n'ai pas cités et à tous ceux qui me connaissent, en particulier **Mr Hannou Yamine**

Aux personnes qui m'ont beaucoup aidée au cours de ce mémoire

Aux collègues de promotion

A mes chers collègues de travail

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance et remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire, en particulier **Mr Si Mrabete Abdeljalil, Mr Salhi Abdelkrim, Mr Salmi Mohammed, Mr. M. Mezoued** consultant PME PMI formateur en instituts management et **Mr Pierre-yves Debliquy** consultant de l'intelligence stratégique.

Je tiens également à remercier **Mr Mansouri, Mr Fakhar, Mlle Mehnaoui Zahia Mr Kamel Aldin Brahim et Djamila** et la stagiaire **Asma** pour leurs aide dans la collecte des données qui font l'objet de ce travail pour m'avoir mis à ma disposition tout les moyen

Je dédie ce mémoire

Remerciements

Je tiens dans un premier temps à remercier Monsieur le Professeur **Mebtoul Abderrahmane**, Professeur à l'université d'Oran, expert international en management stratégique, d'avoir bien voulu accepter d'être mon directeur de mémoire qui m'a honorée de sa confiance promoteur de ce mémoire et pour m'avoir confié ce travail de recherches, ainsi que pour son aide et ses précieux conseils lors de la rédaction de ce mémoire. Sa patience et sa persévérance dans le suivi. Nous lui exprimons notre sincère reconnaissance.

Je remercie également Monsieur le docteur **Khaoua Nadji** chercheur, docteur économiste de l'environnement, Annaba, Alger, Lausanne, et co-encadrant de ce travail de mémoire, pour sa sympathie, sa disponibilité, ses idées et ses conseils et son suivi régulier malgré la distance, ainsi que pour son aide précieuse.

Mes Sincères remerciements :

A Monsieur **Tahari Khaled**, Professeur de sciences économiques - université d'Oran qui nous a fait l'honneur d'accepter la présidence de notre jury de mémoire.

Je remercie vivement Monsieur **Senouci Benabbou**, Professeur qui nous a fait l'honneur de participer à notre jury de mémoire.

A Monsieur, **Mr Saleh Daoudi** , Maître de conférences, auprès de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université d'Oran d'avoir accepté de faire partie de notre jury de mémoire.

Merci aux chefs des divisions, Aux responsables et aux personnels de m'avoir accordé du temps pour mes entretiens

Merci au personnel de SDO Béchar rural où j'ai passé mon stage pratique tout particulièrement aux personnes qui ont accepté de répondre à nos questionnaires jusqu'au bout, et interviews, pour leur disponibilité et leurs précieux témoignages

Nos remerciements s'étendent également à tous les professeurs et docteurs qui nous ont enseigné durant les années des études.

Sigles et abréviations :

- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **GP** : gestion du personnel
- **FRH** : fonction de ressource humaine
- **RH** : ressource humaine
- **FP** : fonction personnel
- **SP** : service personnel
- **GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et compétences : nous permet en tant que gestionnaire des RH de planifier le besoin de l'entreprise en RH par rapport aux postes dont l'entreprise dispose.
- **DRH** : directeur des ressources humaines
- **CE** : le comité d'entreprise a pour objet d'assurer leur expression collective, permettant la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions de l'employeur et contrôle la situation économique de l'entreprise et son évolution, et a le monopole de la gestion des activités sociales et culturelles.
- **DP** : les délégués du personnel ont pour mission de présenter aux employeurs toutes les réclamations dans ces mêmes matières.
- **DS** : le délégué syndical porte les revendications de son organisation, qu'il représente auprès de l'employeur et des autres instances représentatives, et négocie les accords d'entreprise ou d'établissement. Il est aussi l'intermédiaire et le défenseur de ses collègues auprès de l'employeur.
- **Reporting** : est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité.
- **PPS** : le système pyramidal de performance est un système complexe de différents variables de performance différents
- **DPO** : la direction par objectifs
- **TS** : technicien supérieur
- **PC** : personnel computer
- **PRI** : prime de rendement individuel
- **CPE** : contrat de pré emploi
- **R&D** : recherche et développement
- **DD** : la direction distribution SDO Béchar rural
- **GWH**: gigawatt-heure est une unité de mesure d'énergie
- **KDA** : kilos dinars algérien unité monétaire
- **CA** : le chiffre d'affaires désigne le total des ventes de biens et de services réalisées par l'activité courante de l'entreprise sur un exercice comptable.

Liste des tableaux, figures et des schémas

Liste des tableaux :

- Tableau 01 : l'évolution de la fonction ressources humaines
- Tableau 02 : la GRH comparée à l'administration du personnel
- Tableau 03 : les métiers des ressources humaines
- Tableau 04: les principaux auteurs de compétences
- Tableau 05 : comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences
- Tableau 06 : la distinction entre la logique de gestion par poste & gestion par compétence
- Tableau 07 : les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH
- Tableau 08 : classification des ressources selon Barney
- Tableau 10 : les différentes méthodes d'évaluation selon le principe
- Tableau 11 : les investissements de SDO Béchar rural
- Tableau 12 : délais de satisfaction des demandes de raccordement ;
- Tableau 13 : temps équivalent de coupure, dépannage et suivi des réclamations
- Tableau 14 : le taux de gravité
- Tableau 15 : les objectifs de l'entretien d'évaluation
- Tableau 16 : les piliers de l'entretien d'évaluation
- Tableau 17 : les habiletés et les compétences
- Tableau 18 : les impacts de l'évaluation

Liste des figures :

- Figure 1: les activités de la fonction RH
- Figure 2: la chaîne-type de valeur de porter et place de la FRH l'avantage concurrentiel (1986)
- Figure 3:les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines
- Figure 4: le triangle de la compétence
- Figure 5:schématise interdépendance entre les trois dimensions de la compétence : les savoirs , les savoir-faire et les savoir-être
- Figure 6:les trois niveaux de concept de compétence
- Figure 7:pyramide des compétences
- Figure 8 : intégration horizontale et verticale de la gestion de compétence
- Figure 9:l'intégration de la compétence en GRH et en stratégie
- Figure 10:la performance de l'entreprise à travers l'efficacité et l'efficacé
- Figure 11: the performance pyramide
- Figure 10:le cercle vertueux de la motivation
- Figure 11: pourquoi lier motivation et rémunération ?
- Figure 14 : compétence individuelles versus compétences organisationnelle
- Figure 15:schéma organisationnel et fonctionnel de la macrostructure (organigramme des sociétés du groupe Sonelgaz)
- Figure 16: SDO Béchar rural
- Figure 17:répartition des effectifs
- Figure 18:répartition des effectifs par groupes socioprofessionnels
- Figure 19:répartition des effectifs par tranche d'âge et par socioprofessionnel

- Figure 20:répartition des effectifs par tranche d'âge et par sexe et par socioprofessionnel
- Figure 21:pyramide des âges et des anciennetés de l'ensemble des agents actifs
- Figure 22:pyramide des âges et des anciennetés par socioprofessionnel
- Figure 23:répartition des employés par sexe et par socioprofessionnelle
- Figure 24: taux de formation général par socioprofessionnel s et par sexe
- Figure25:la répartition des chiffres d'affaire en (KDA)
- Figure 26:la répartition de la clientèle
- Figure 27 : les ventes et les achats d'électricité
- Figure 28: le taux d'avancement des ventes
- Figure 29:taux de perte
- Figure 30:masse salariale
- Figure 31: la formation professionnelle spécialisée (FPS)
- Figure 32 : le perfectionnement professionnel (PF)
- Figure 33:moyen propre
- Figure 34:les promotions et les avancements des effectifs pendent la période (2008-2012)
- Figure 35: les promotions et les avancements selon les catégories année 2012
- Figure 36: les promotions et les avancements par socioprofessionnel
- Figure 37:les attributions de médailles par groupe socioprofessionnel

Liste des schémas :

- Schema01 : bref historique de la FRH
- Schéma02 : GRH, les grands courants de pensée
- Schéma03 : les grandes mutations de la société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz).
- Schéma 03:l'organigramme de la direction de la distribution SDO Béchar rural,(la DD)

Sommaire

Introduction généraleP9

Première partie : la compétence fondement du succès de l'entreprise comme levier d'amélioration des performances

Chapitre 01: la GRH: histoire et fondements théoriques.....P16

Section 0 1 : la fonction ressources humaines (FRH).....P16

Section 02 : la gestion des ressources humaines (GRH).....P25

Chapitre 02 : la place de la notion de compétenceP41

Section 01 : que ce que l'on entend par compétence.....P41

Section 02 : adaptation de la compétence par le domaine de gestion.....P50

Chapitre 03 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences.....P64

Section 01: le sens et l'interprétation de la performanceP65

Section 02 : la gestion des compétences comme levier de performance de l'entrepriseP76

Deuxième partie : cadre empirique démarche et étude de cas

Chapitre 01 : expérience algérienne en matière de GRH.....P91

Section 01 : évolution historique.....P91

Section02 : présentation de la direction sujet de l'enquête.....P96

Chapitre02 : valoriser la performance de l'entreprise à travers les compétences des employés (au niveau la direction SDO Béchar rural).....P111

Section01 : diagnostic interne des points forts de l'entreprise.....P111

Section 02 : ce qui favorise l'employé à mettre en œuvre ses compétences.....P127

Chapitre03 : analyse empirique et vérification des hypothèsesP141

Section 01 : traitement des données et méthodesP141

Section 02 : analyse et interprétation des résultats.....P145

Conclusion généraleP186

Bibliographie.....P190

Annexes.....P194

Table des matières.....P216

Introduction générale

Introduction générale :

Les termes « GRH », « compétence » et « performance » présentent au moins un point commun : ils appartiennent à cette catégorie des mots polysémiques couramment employés dans différentes disciplines et dont il faut clarifier la signification avant d'engager dans un travail de recherche. L'objectif de ce travail est d'une part d'attribuer une définition précise aux concepts de GRH, compétence et de performance utilisée dans la suite de ce modeste travail et d'autre part de préciser clairement notre axe de recherche pour traiter la question de la contribution des compétences à la performance des entreprises.

Pourquoi s'interroger aujourd'hui sur le concept de compétence ? N'est-ce pas un nouveau phénomène de mode comme nous en avons tant vu ces dernières années ? Dans un passé récent, n'existerait-il pas la GPEC « gestion des emplois et des compétences », dont nombreux sont les déçus, en regard des utilisations qui en ont été réellement faites. Dans un monde marqué par une évolution rapide technologique, industrielle et commerciale la notion de compétence constitue un enjeu stratégique pour les entreprises qu'elle permette de créer une source d'avantage concurrentiel et de performance durable à l'entreprise afin de renforcer ces compétitivités sur leurs marchés.

La notion de compétence était utilisée dans différentes sphères de la vie professionnelle. Dans les entreprises bien sûr et tout particulièrement en matière de GRH et d'organisation du travail, dans le champ de la négociation sociale ensuite d'une façon plus générale dans les relations au travail.

Cette recherche étudie la relation entre la GRH à travers les compétences et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Elle montre que la gestion stratégique des RH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et par la suite de l'amélioration de sa performance.

Sur un plan pratique, le thème de l'amélioration de la performance de l'entreprise prenant appui sur les compétences est devenu intérêt à l'origine de nombreuses recherches et au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois. C'est-à-dire, nous définissons l'amélioration d'une entreprise par ces

compétences duquel la GRH est-elle un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Notre hypothèse de travail consiste à considérer que la GRH à travers les compétences contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, le capital humain joue un rôle déterminant dans un contexte de concurrence, de changement continu dans tous les domaines (politique, social, économique, technologique), individuels et collectifs, dans le but de créer un avantage concurrentiel durable qui peut constituer un levier dans le processus de développement économique.

En ce qui nous concerne dans ce travail de recherche c'est de saisir *la contribution des compétences pour renforcer et améliorer la performance de l'entreprise* notamment le lien entre *les compétences et la performance*. Et ce afin que l'entreprise soit plus compétitive et qu'elle constitue l'un des leviers principaux de la performance de l'entreprise qui fait partie intégrante de la gestion globale et la stratégie générale d'une entreprise.

A. La problématique :

Les recherches sur les théories de la ressource humaine sont multiples puisqu'elle représente un levier stratégique pour les entreprises mais surtout en pratique. La question centrale est d'interroger: « *comment améliorer la performance de l'entreprise à travers la compétence au sein de la GRH?* » C'est-à-dire on doit vérifier *si l'amélioration de la performance est conditionnée par la compétence des RH*. Pour éclairer la problématique de ce travail de recherche on doit répondre aux questions secondaires suivantes :

- 1) quelle est le rôle et l'importance de la fonction ressource humaine dans l'entreprise?
- 2) comment les pratiques RH agissent-elles sur la performance des entreprises ?
- 3) que signifie, la compétence ? et comment alors a évalué le rôle de l'individu ?
- 4) plus précisément, quel lien peut-on établir entre gestion des compétences et la performance de l'entreprise?
- 5) d'une manière détaillée la gestion par les compétences influencera-t-elle positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise ? ainsi comment mieux les employer pour renforcer sa performance ?
- 6) la formation des salariés est-elle la seule source de développement de compétences, qui contribue à l'amélioration des performances ;
- 7) enfin quelle sont les stratégies les plus importantes adoptées par l'entreprise pour mettre en œuvre un management par les compétences.

B. Les hypothèses:

Pour approfondir ces questions, nous essayerons d'apporter des réponses correspondantes étroitement à ces questions. L'hypothèse de l'étude pose *la question centrale* de l'impact des compétences sur l'amélioration de performance dans les entreprises. Lorsque les compétences sont mises en œuvre, elles produisent des résultats en terme de performance. Nous partons d'une principale hypothèse de travail : *la performance de l'entreprise est conditionnée par la compétence des RH*. Nos hypothèses essaient de répondre aux questions posées au départ :

- 1) plus les pratiques des ressources humaines sont formalisées plus elles influenceraient la performance de l'entreprise ;
- 2) le management des compétences comme levier stratégique est une source de performance durable de l'entreprise ;
- 3) la performance est alors étroitement associée à la pertinence des compétences, c'est-à-dire la compétence influence la performance de l'entreprise ;
- 4) la formation est le seul moyen la plus efficace pour développer la compétence des ressources humaines au service de la performance de l'entreprise ;
- 5) la rémunération et l'évaluation des compétences sont liées à la performance des entreprises ;
- 6) les incitations affirment l'adaptabilité des compétences dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. C'est-à-dire la satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise.

C. Cheminement du travail :

Notre travail de recherche s'articulera en deux parties complémentaires. Première partie : elle est consacrée au cadre théorique : la compétence, fondement de succès de l'entreprise comme levier d'amélioration des performances. Deuxième partie : elle est consacrée à une enquête de terrain. Nous structurerons donc cette présentation comme suite :

En premier lieu, la partie théorique, sectionnera en trois chapitres. Premièrement, on abordera les aspects contextuels liés à l'évolution historique de la fonction des ressources humaines (FRH) qui a donné lieu à de nombreuses approches ainsi le rôle du personnel pendant chaque phase. Nous examinerons ensuite les mutations du concept GRH. Deuxièmement sur la place de la notion de compétence qui représente un atout clé pour une entreprise ou une organisation comme sources de richesses dont nous ferons une brève rétrospective sur la notion de compétence par une rapide vision historique et sa définition .Puis nous verrons

comment elle assure la réalisation des objectifs des entreprise et maintenir ces positions de forces qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents. Troisièmement, nous consacrons un chapitre complet sur le rapport existant entre la notion de performance et le concept de compétence basé sur l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences.

En second lieu, la partie empirique. Nous nous intéresserons à l'analyse des résultats empiriques. Notre recherche se limitera au cas d'une entreprise: SDO Béchar rural, et comportera trois chapitres. Le chapitre premier est dédié à l'exploration des expériences algériennes. Il traitera l'évolution de la FRH jusqu'à nos jours puis le concept clé de notre sujet d'étude « les compétences » au sien les entreprises algériennes. Nous aborderons dans un second temps l'analyse des entretiens menés auprès des professionnels, qui se focalisera sur la présentation de l'entreprise, de toutes les variables explicatives des compétences et traitera ainsi la relation entre l'évaluation des compétences et la performance de l'entreprise. Le chapitre troisième portera sur l'analyse méthodologique tout en spécifiant la démarche adoptée pour une collecte d'informations et présenter le cadre dans lequel aura été menée l'investigation à savoir SDO Béchar rural, elle a suivi d'un questionnaire élaboré aux salariés et responsables ce qui nous permettra d'analyser les résultats et de vérifier les hypothèses.

D. les objectifs et les raisons du choix du sujet de cette recherche :

- 1) ***clarifier le rôle de l'employé*** et sa contribution dans l'organisation plutôt dans la FRH comme étant premiers vecteurs d'un développement durable.
- 2) ***expliquer*** comment améliorer la contribution de la compétence au renforcement de la performance de l'entreprise.
- 3) ***ainsi connaître les outils*** et les méthodes plus modernes telles que la gestion des compétences;
- 4) ***répondre aux besoins*** de l'entreprise en termes de compétences à court et moyen terme qui permettent la mise en œuvre de la stratégie afin d'améliorer la performance de l'organisation et sa compétitivité.
- 5) ***identifier les missions*** de la fonction « ressources humaines » autour de la logique compétence.
- 6) ***comprendre le rôle*** de la compétence comme étant une intelligence pratique au sein d'une étude pratique au niveau de Béchar.

Première partie : la compétence
fondement de succès de l'entreprise
comme levier d'amélioration de la
performance

Introduction :

Toute entreprise est confrontée aujourd'hui à des ruptures induites par la pression conjointe de la mondialisation et de l'innovation technologique. Et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de **miser sur la compétence** comme levier déterminant pour développer la performance de son organisation. De ce fait l'entreprise qui décide d'introduire la GRH par les compétences fait un double pari dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de l'entreprise. L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la GRH n'est plus une idée très neuve mais sa réalité décelable dans le développement de ses pratiques qui semble récente. La GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse d'accroître la performance ou de tirer le meilleur parti des RH. Elle est présentée une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations. Il s'agit de montrer comment la GRH peut participer aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

Avant d'entrer au fond du sujet, il nous paraît nécessaire d'introduire l'historique de la gestion des ressources humaines (GRH), en essayant de décrire la fonction RH ainsi ses rôles et les objectifs de base ensuite de montrer la variété des pratiques à partir de ses axes composés. Ceci fera l'objet du premier chapitre.

Le second chapitre est une entrée en matière: il s'agit de déterminer le concept de base qui serve le mot clé du sujet. Il traite principalement : l'approche pertinente de ce concept, et l'identification des compétences à partir des définitions, des caractéristiques et des typologies de l'entreprise et des spécialistes.

On terminera par étudier le lien entre la compétence et la performance, tout d'abord par définir et présenter ces deux concepts à partir d'une évolution historique de la GRH poursuivie à une intégration forte entre **compétence** et **performance**. Ces concepts mettent l'accent sur les ressources internes de l'entreprise et font de cette dernière un lieu de conséquence d'amélioration. Le recentrage sur les ressources internes nous permet une réelle prise en compte de la fonction RH. Ainsi de ses compétences. Le concept de compétence est aujourd'hui un sujet majeur dans les discours et les pratiques de management. Ils donnent lieu à de multiples réflexions et instrumentations : *gestion des compétences en GRH, approches par les compétences, management des savoirs pour la stratégie et GPEC*.

Chapitre 01: la GRH: histoire et fondements théoriques

*« L'activité et la fonction RH sont au cœur de ce changement à la fois en tant
Que lieu et acteur essentiel »Khaled Tahari, (l'entreprise publique en Algérie,
de la question de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la
mise au travail, thèse de doctorat d'état, université d'Oran, Algérie)*

Chapitre 01: la GRH histoire et fondements théoriques

On peut définir la GRH comme *étant un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc....)* Patrice Roussel. C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale (horizontale) par opposition à une activité hiérarchique (verticale).

Autrement dit le management des ressources humaines, apparaît comme un vecteur certain d'individuation dans l'organisation détectable dans le développement des pratiques est devenu un élément stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu qui manifeste la construction de développement de l'entreprise. En simplifiant, elle se divise en deux grandes branches :

- d'un coté l'administration des ressources humaines (paie, juridique, contrat, etc...) qui est une activité plus verticale ;
- et de l'autre coté les divers domaines de la GRH (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation, rémunérations, etc....) qui sont de plus en plus souvent partagés avec les managers opérationnels.

Section 01 : la fonction ressource humaine (FRH)

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter les diverses mutations qu'a connues la fonction ressource humaine. Nous nous attacherons ensuite à décrire sa définition. Pour terminer cette section, nous étudierons les activités et les missions de la fonction(FRH) .

1. Approche historique

1.1 Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif

cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit Foncier de France (1854), la Société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault) qui jouent un rôle significatif à la fin du XIXe siècle (19 siècle) . Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premier traces qui structurent la vie salariale du salariat. Cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise :

- le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- en 1910 apparaît le code du travail ;
- en 1919 le régime des conventions collectives.

Et aussi dans ce contexte marqué les premières activités du service personnel :

- le contrôle du travail ;
- l'application du droit social ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers ;
- la gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- la sélection et la fidélisation des meilleurs employés, notamment à travers les pratiques de rémunération (salaire au rendement, promotions en fonction de l'ancienneté).

1.2 La période 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction

À partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui mettent l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologiques et les travaux de l'*école des relations humaines* (Mayo, Maslow, Herzberg...) qui conduiront à une meilleure productivité et performances au travail. Cette période correspond aussi au *développement de la législation* sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux :

- lois sociales de 1936 ;
- institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46;
- reconnaissance du droit syndical ;
- apparition des outils et techniques des formations et qualification.

1.3 Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise

Cette époque donne à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La FRH doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte on note :

- les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi ;
- l'évolution du cadre réglementaire ;

- la crise des années 70-80 qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une *économie ouverte*.

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de **ressources humaines**, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle. *Le service du personnel* est dirigé par un *directeur du personnel* progressivement au *service ressources humaines*, dirigée par un *directeur des ressources humaines* (DRH) qui favorise l'efficacité de l'organisation du travail, la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise. Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- **quantitatives** car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé.
- **qualitatives** car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'évolution de la FRH passant par une direction du personnel « à l'ancienne » à une direction des ressources humaines « moderne ».

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910 – 1960	1960 – 1970	À partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Tableau 01 : l'évolution de la fonction ressources humaines. Source : Dietrich A., Pigeyre F., la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005.

Dans cette représentation la GRH est dominante de manière séquentielle en trois modèles distincts . Ainsi la gestion des relations humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la socio-technique qui aurait permis l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

2. Définir la fonction ressource humaine (FRH) ?

La FRH est devenue aujourd’hui l’un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l’entreprise. Elle a connu d’importantes mutations depuis l’apparition des premiers services du personnel, passant d’un rôle purement *administratif* à un rôle *stratégique*.

Gestion de la main d’œuvre	Administration du Personnel	GRH
Conception de la main d’œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d’action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d’œuvre	Variable d’ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Tableau 02 : la GRH comparée à l’administration du personnel, Source : L.Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »(2002,P11).

La fonction ressources humaines recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* » (Bélanger, Petit et Bergeron, 1983) .Son champ d’intervention s’est élargi et son organisation s’est complexifiée à mesure que la fonction s’est professionnalisée. Elle assure « *l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite* » (Bélanger et al., 1993). Ce faisant, cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaités, ce pour un coût le plus réduit possible (Citeau, 2002 ; Martory et Crozet, 1998 ; Péretti, 1994). Puis la fonction de ressources humaines participe à la recherche d’une meilleure efficacité des organisations en s’efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines c'est-à-dire *l'adéquation compétences-emplois* ;
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation c'est –à-dire *l'équité de la contribution-rétribution*.

3. Quelles sont les activités de la (FRH) ?

La fonction ressources humaines comprend trois éléments.

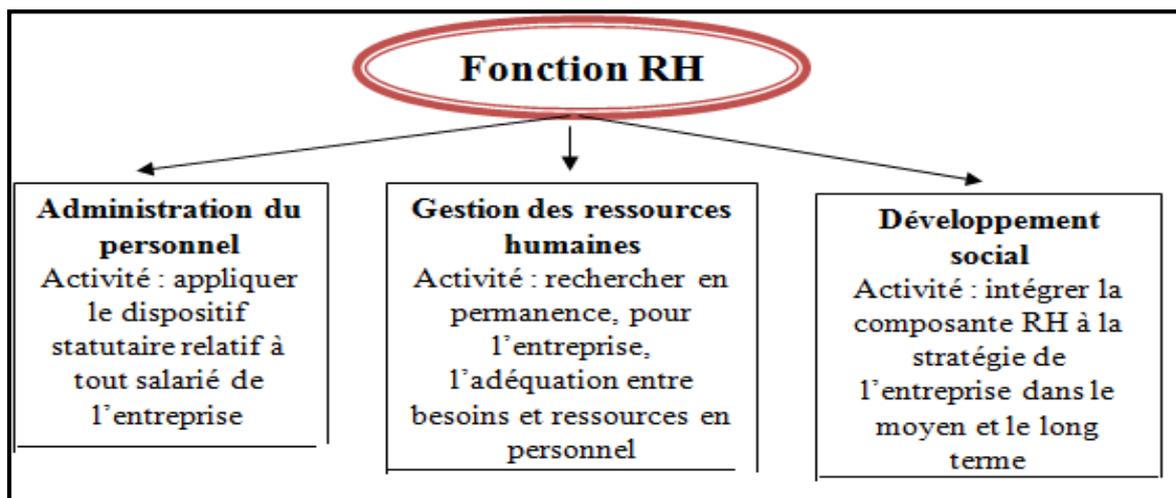


Figure 01: les activités de la fonction RH,

3.1 L'administration du personnel :

Une organisation quelle qu'elle soit fait face à la nécessité d'une administration du personnel. L'entreprise conclut avec chaque salarié qu'elle emploie un contrat de travail .Ce lien juridique entre l'employeur et l'employé est le cadre d'échange entre les deux parties. Il s'agit là d'une mission essentielle de la FRH supposant des compétences précises dans le domaine législatif.

- application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise ;
- compétences dans le domaine juridique : veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles ;
- la négociation entre l'entreprise et les syndicats fait partie de la mission de l'administration du personnel que ce soit à travers les conventions collectives ou les accords d'entreprise.

3.2 La gestion des ressources humaines :

La GRH est une : «discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »(J. Brabet 1993). Elle recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoin en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres :

- la dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ;
- la GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise ;
- l'optimisation de la FRH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

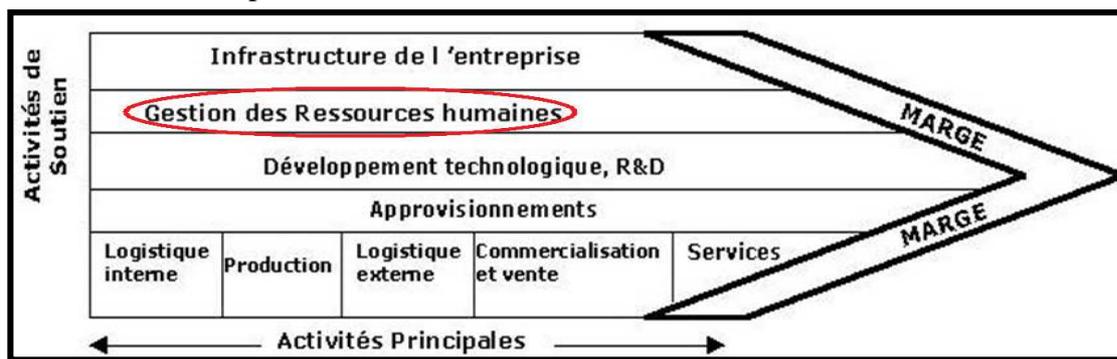


Figure 02: la chaîne-type de valeur de Porter et place de la fonction RH, l'avantage concurrentiel. Source : M. Porter, l'avantage concurrentiel, inter Editions, p.53,1996.

Nous pouvons mettre en œuvre à chacun des différents stades de la chaîne plusieurs compétences à savoir :

- **les compétences économiques** : représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, le marketing, la fidélité des clients, la qualité de la distribution.
- **les compétences de gestion** : représentées par la finance, le personnel, l'organisation, le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit, la maîtrise des besoins en fonds de roulement.
- **les compétences psychologiques** : la chaîne de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les fournisseurs et l'aval par les clients.

Ce modèle situe le personnel en bonne place parmi les fonctions de support, pour souligner que sans ressources humaines, les projets de l'organisation ne pourront être mis en œuvre. Ainsi en 1990, Hamel/Prahalad montrent que le cœur de l'avantage stratégique se situe au centre de l'organisation notablement dans ses ressources humaines. Cette activité englobe trois grands secteurs :

- acquisition des ressources humaines (planification, recrutement, sélection, accueil) ;
- gestion de la rémunération (analyse et évaluation des emplois, rémunération directe et avantages sociaux) ;
- gestion de la formation (développement individuel, évaluation du personnel, plans de carrière).

3.3 Le développement social

Les relations que l'entreprise avec son personnel ne sont pas que des relations avec des individus ou des catégories d'individus. Elles comportent aussi des relations avec des groupes sociaux variés constituant l'entreprise :

- elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise ;
- c'est un système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. cette activité est partagée entre les directions générales.

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs distincts mais interdépendants. Ces champs traduisent, comme le représente la figure au dessous, le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique.

Bien que le champ d'activités et la structures de la fonction ressources humaines est multiple (recrutement, formation, communication, information, condition de travail, négociations, rémunération, etc. ...), ses tâches ne sont pas toutes de mêmes natures (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

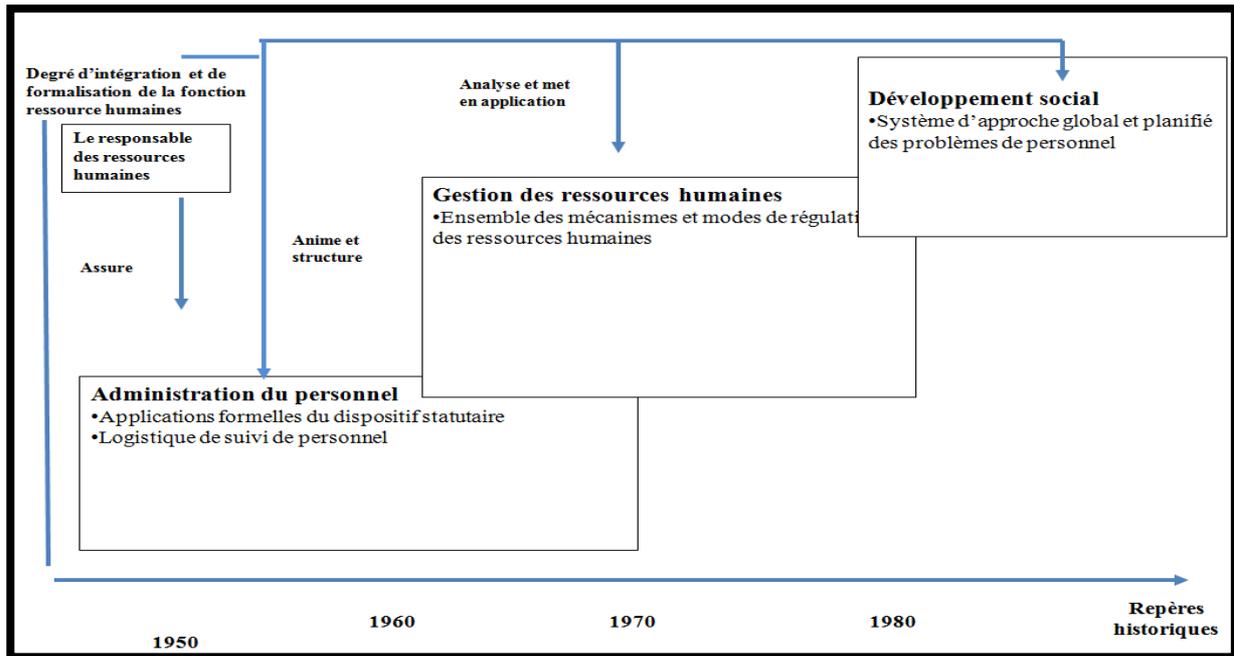


Figure 03: Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines. Source : GRH, principes généraux et cas pratiques, 4^{ème} édition, JEAN-PIERRE-CITEAU.

La FRH, fonction aujourd'hui incontournable de l'entreprise a vu s'étendre au fil du temps ses missions qui désormais sollicitent de multiples compétences. Aussi, elle regroupe des métiers divers et variés qui s'articulent autour de triptyque *administration du personnel* (postes à dimension administrative), *gestion des ressources humaines* et *développement social* (postes à dimension plus « politique » et recouvrant essentiellement les aspects GRH). Si chaque poste de la fonction comporte des aspects récurrents, il convient de préciser que les missions précises d'un poste sont inhérentes à la nature de l'activité de l'entreprise, à sa culture et au contexte dans lequel elle évolue. Parmi les principaux postes de la FRH se trouvent :

- le directeur des ressources humaines ;
- le chef du personnel ;
- le responsable de l'administration du personnel ;
- l'assistant RH ;
- le responsable de recrutement ;
- le responsable de formation.

De façon schématisée nous comparons au-dessous la direction du personnel « à l'ancienne » et la direction « moderne » des ressources humaines. En entreprise les situations intermédiaires sont fréquentes.

Les missions	Rôles et missions des ressources humaines	
	<u>Directeur du personnel</u>	<u>Directeur des ressources humaines</u>
<u>Recrutement</u>	<ul style="list-style-type: none"> - prise en charge de certains recrutements - suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - définition de la politique de recrutement - gestion de certains recrutements stratégiques - coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels - prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
<u>Formation</u>	<ul style="list-style-type: none"> - définition du plan de formation et suivi de la réalisation - choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> - impulsion de la politique de formation - pilotage des procès de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
<u>Gestion des carrières</u>	<ul style="list-style-type: none"> - peu d'actions dans ce domaine - mise en place éventuelle d'entretiens annuels - gestion des demandes de mutation 	<ul style="list-style-type: none"> - pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières - mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
<u>Paie et rémunérations</u>	<ul style="list-style-type: none"> - gestion administrative et supervision de la paie - affectation des enveloppes d'augmentation 	<ul style="list-style-type: none"> - définition de la politique salariale - mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable - supervision de la partie compensation & bénéfices
<u>Relations sociales</u>	<ul style="list-style-type: none"> - gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux - gestion des litiges individuels 	<ul style="list-style-type: none"> - supervision des négociations et de la mise en place d'accords - prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)
<u>Etudes RH</u>	<ul style="list-style-type: none"> - peu d'implication dans les études RH 	<ul style="list-style-type: none"> - définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale. - mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives

Tableau 03 : les métiers des ressources humaines. Source APEC(2004).

Section 02 : la gestion des ressources humaines (GRH)

L'homme a longtemps cru que la seule manière efficace de gérer son organisation, se traduit par l'importance du facteur humain dans les organisations cette idée qu'elle est peu à peu délaissée dans les débuts du XXème siècle. Cependant, avec l'apparition des premières théories relatives à la GRH à savoir *l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne* ont permis de souligner les grands lignes de pensée de la GRH on passant de l'administration au de là du simple remplacement du terme « **gestion du personnel (GP)** » par celui de la « **gestion des ressources humaines (GRH)** » :

1. GRH, les grands courants de pensée : (1)

1.1 La gestion du personnel a l'état primitif :

1.1.1 Au moyen âge :

C'est au moyen âge que l'on a vu apparaître les premières relations entre *salarié et employer* à l'intérieur de l'institution née dans un phénomène urbain inconnu que l'on appelle la *corporation* ; c'est-à-dire les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (ex: les compagnons du travail) . Il a fallu attendre jusqu'à la révolution industrielle pour voir apparaître « **la fonction personnel** ».

1.1.2 La révolution industrielle :

- pendant la période libérale (de la révolution industrielle à 1930), le travail était peu organisé en entreprise même si les fondements juridiques existaient. Le taylorisme se situe dans cette conception individualiste de relation de travail.
- à l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. Alors que c'est à ce moment qu'apparaît la fonction personnel dans l'entreprise (émergence des premiers services dédiés à la gestion du personnel (exemple : 1917 Peugeot).
- dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. Dont on est encore très loin de la notion de RH .

La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, *le travail de l'individu* étant considéré comme une *marchandise* soumise aux lois de *l'échange économique du*

(1) **Historique de la fonction personnelle, Sekiou Lakhdar, extrait de l'INPED(Institution National de la Productivité et du Développement Industriel ,DEP/DSOSH, Dossier Documentaire De Mm M.BAIA I,2006.**

capitalisme. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production.

1.2 La naissance du service personnel et l'élargissement progressif de ses activités :

Au cours de la deuxième révolution industrielle les premiers services du personnel commencent à se structurer. Dont on assiste à **l'émergence d'une fonction autonome**, cette émergence étant influencée par **l'école classique** qui s'est développée dans deux directions : l'Organisation Scientifique du Travail et l'Organisation Administrative du Travail :

- l'homme est un simple facteur de production subordonné aux contraintes de la production ;
- la productivité dépend de la rationalisation de l'organisation du travail (**Fayol – Taylor**).

1.2.1 La contribution de Fayol :

Pour Fayol (*1) la fonction personnel n'est pas explicite mais elle prend tout son sens dans la signification qu'il donne à la fonction administrative à savoir : **POCCC** (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler).

1.2.2 La contribution de Taylor :

Taylor (*2) vise à obtenir l'efficacité dans les organisations industrielles par une utilisation efficace des travailleurs, pour lui le travailleur est une extension de la machine qu'il utilise

(*1) Henri Fayol (1841-1925) ingénieur français, En 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers penseurs et qui prône l'idéal de l'Organisation du Travail comme étant la vision de l'entreprise telle une grande machine régie par des lois universelles qui sont résumées comme suit :

- Spécialisation des tâches.
- Standardisation des opérations
- Unité de commandement : une seule direction, un chef unique qui a seul habilité à Donner des ordres.
- Centralisation de la prise de décisions.
- Organisation par département : les liaisons hiérarchiques doivent être simples respectées.

Il rejoint Weber sur ses principes bureaucratiques en considérant que chaque employé de l'entreprise est chef de son subordonné et subordonné de son chef et que plus son poste de travail se situe vers le haut de la pyramide, plus il est dans l'obligation d'avoir des connaissances à caractère plus administratif que technique et inversement.

(*2) Frederick Winslow Taylor est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. L'année suivante 1911 a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objet fut la relation employés-employeurs qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient L'OST, On peut résumer la pensée taylorienne autour de cinq grands principes :

- Développer une approche scientifique afin de déterminer la méthode la plus efficace pour réaliser le travail.
- Séparer définitivement la conception de l'exécution du travail
- Sélectionner l'individu le plus « habile » pour accomplir le travail ainsi défini (« the right man for the right job »).
- Décomposition : tout le travail est décomposé en opérations élémentaires affectées d'un temps fixant le rendement
- Contrôler la performance de l'opérateur grâce à prescription des opérations à exécuter, à un encadrement rigoureux et à la stimulation du rendement.

Cependant, cette approche est limitée du fait qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est considéré ainsi l'ouvrier comme une machine infaillible qui n'a pour ambition que de percevoir sa rémunération (seul l'argent motive l'ouvrier), négligeant sa personnalité, sa liberté et sa capacité à décider et à agir. Dont divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme.

1.2.3 La contribution de Munsterberg :

Munsterberg (*3) était un partisan de l'approche psychologique et père de la psychotechnique qui se focalise sur le fonctionnement de l'employé individuel. Il essayait de faire comprendre l'effet positif des conditions de travail optimales, de la motivation du personnel. Il recommande l'adoption de tests psychologiques pour améliorer la sélection des employés, défend l'intérêt des théories d'apprentissage dans le développement des méthodes de formation et préconise l'étude du comportement humain afin de déterminer les techniques de motivation les plus efficaces.

1.3 La réorientation des activités de la gestion du personnel :

1.3.1 La contribution d'Elton Mayo :

Mayo (*4) a complété l'hypothèse taylorienne . Dès le début des années 1930 Elton Mayo a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans l'organisation (étude de Hawthorne). Ces expériences ont contribué à mettre en œuvre des politiques du personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychosociologiques du personnel. Mayo en déduit qu'au sein de toute entreprise, il existe deux logiques (2).

- la première est la logique rationnelle formelle de la direction basée sur les calculs ;
- la deuxième logique est la logique informelle et irrationnelle des salariés parce qu'elle est basée sur des considérations affectives (instauration d'un climat de confiance, l'ambiance au travail, l'amélioration de l'environnement de travail, les horaires, les sentiments de sécurité sur le lieu du travail, la sécurité de l'emploi, etc.) qui peut être à l'origine de la performance.

1.4 La consolidation des activités de la gestion du personnel :

Après la Deuxième Guerre Mondiale le modèle Taylor a perdu sa vitalité. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programmes de bien être, plans de retraite, vacances. A cause de l'importance accrue de la législation sociale et suite à la continuation des travaux de différents courants de pensée qui trouvent un écho grandissant notamment de

(2) V. Larouche : la mobilisation des ressources humaines, orientations récentes, 1986, l'Université

(*3) Hugo Munsterberg (1863-1916), un psychologue allemand, connu pour ses recherches en psychologie industrielle, porta son attention sur l'organisation de l'entreprise. Il critiquait la manière dont Taylor traitait les aspects humains dans le management d'une entreprise. Dès l'année 1912 apparaît comme étant la date probable de la naissance d'un service personnel, Parallèlement au développement de l'organisation du travail ; la psychotechnique a connu un premier effort de systématisation, une année après (en 1913) avec la contribution de Munsterberg et ses recherches axé sur la psychologie industrielle, l'analyse empirique et la validation statistique (que l'on retrouve aujourd'hui dans la GRH) la gestion du personnel a progressé à cause la situation économique favorable. Plusieurs compagnies se sont dotées des services du personnel.

(*4) Elton Mayo psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

l'école des relations humaines d'Elton Mayo, la théorie des « X contre Y » de Douglas Mac Gregor et les travaux de Maslow sur la pyramide des besoins humains, l'école « relationniste » Rodgers, Lewin Maslow et Herzberg qui ont accordé à l'importance de la satisfaction de l'homme au travail afin de considérer le personnel comme un facteur de succès pour l'entreprise. En quelque sorte la productivité peut dépend :

- des conditions de travail (Mayo) ;
- de la motivation (Maslow) ;
- de la dynamique de groupe (Lewin) ;
- importance du développement personnel (Mac Gregor –Hertzberg).

1.4.1 La contribution de Maslow :

Maslow (*5) introduit la théorie de la motivation qui consiste à observer l'homme pendant ses heures de travail et sa performance. C'est ainsi qu'il a trouvé sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail fondée sur la pyramide des besoins hiérarchisée prend alors conscience qu'un meilleur traitement de la main d'œuvre a pour effet d'accroître la performance de l'entreprise.

1.4.2 La contribution de Lewin :

Lewin (*6) a utilisé une théorie qui précise que l'individu n'est pas isolé, qu'il est membre d'une communauté. De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques et la dynamique de groupe sont déterminants.

1.4.3 La contribution de Mc Gregor (Théorie X et Y) :

On ne peut pas parler de l'école des relations humaines sans mentionner Mac Gregor qui a introduit l'analyse empirique de l'organisation. Il préconise que l'entreprise n'est pas une simple organisation, mais celle du travail. Aussi la qualité du travail est une source de plaisir et de satisfaction pour l'employé.

(*5) Abraham Maslow est considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, D'après Maslow (1943), l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme pyramide y comporte cinq grands types de besoins : Besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins de réalisation et Accomplissement personnel.

(*6) Kurt Zadek Lewin acteur majeur de l'école relations humaines spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, il a démontré l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. Il a prouvé sa théorie par une expérimentation sur trois types de management : laisser-faire, le moins performant ; autocratique, le plus productif quantitativement et démocratique le plus productif qualitativement.

Mc Gregor (*7) compare la conception traditionnelle de la direction basée sur *l'Autorité et le Contrôle* (la théorie X) se fondant sur la conception moderne basée sur la *participation* (théorie Y). Il favorise donc la nécessité de faire participer tous les agents de l'entreprise quelque que soit leur rang et leur rôle dans le travail afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de la société.

1.5 L'âge de la « Maturité »:

Au cours des années soixante l'approche systémique dont son fondateur est Ludwig Van Bertalanffy est apparue et a marqué cette période. Le directeur du personnel est considéré comme un homme indispensable aux relations avec les employés. Dans le même temps, l'ensemble de ces évolutions conduit peu à peu à une professionnalisation de la fonction personnel. Ainsi de nouvelles appellations dans la fonction apparaissent : directeur des relations humaines, directeur des relations sociales, directeur des relations au travail, directeur des relations industrielles.

1.5.1 La contribution de Ludwig :

L'idée de base de cette approche est que la GRH est un sous système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global pour assurer une meilleure adaptation.

1.5.2 L'émergence de la FRH :

Quelques années plus tard en **1970** la fonction personnel commence à laisser place à la **FRH** et se décentralise. En parallèle les entreprises sont poussées à la productivité maximale ainsi qu'à une réduction des coûts de production. Cela conduit de la naissance de l'ère de la *professionnalisation des gestionnaires* qui sont tenus à donner une formation leur permettant d'assumer mieux leurs responsabilités à travers des cours, des certificats et diplômes.

1.5.3 la logique compétence se substitue à la logique de poste :

Dans les années quatre-vingts la priorité est donnée à *l'efficacité* de la FRH et à son positionnement au sein de l'entreprise relativement au nouveau modèle de gestion.

(*7) Mac Gregor a fondé la théorie dite X et Y qu'il explique de la manière suivante :

La théorie X : ensemble des postulats prévalant dans les méthodes classiques de management basée sur l'aversion innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôler et menacer pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs .

La théorie Y : l'effort au travail est aussi naturel que le repos ; ainsi on aboutit à des assertions suivantes:

- le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile;
- le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu;
- l'individu peut apprendre à accepter et à rechercher les responsabilités;
- l'homme est capable de créativité dans une organisation;
- les potentialités intellectuelles d'un individu sont rarement mobilisées totalement.

Le personnel est considéré comme un « *investissement* » ou une « *ressource* », voire comme une « *opportunité stratégique* », plutôt que comme une *contrainte* ou un « *coût* ». La main-d'œuvre est de plus en plus considérée comme une ressource à développer et plus seulement un coût à gérer. Il s'agit de clarifier la valeur ajoutée de la GRH comme une condition de réussite de l'entreprise, de renforcer la contribution de compétence à la performance de l'organisation. la gestion des compétences est progressivement apparue aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur ce repositionnement de la fonction introduit autour de trois (03) priorités :

- élargir le champ de compétence de la fonction (partage de la FRH) ;
- implication stratégique de la FRH ;
- renforcement du professionnalisme de la fonction.

1.5.4 La contribution de R.Sainsaulieu :

On ne peut pas parler de l'évolution de la GRH sans mentionner l'approche culturelle dont un des théoriciens est Renaud Sainsaulieu qui définit « l'identité au travail » par des analyses empiriques à travers la culture des salariés de l'entreprise et l'analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance. La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation.

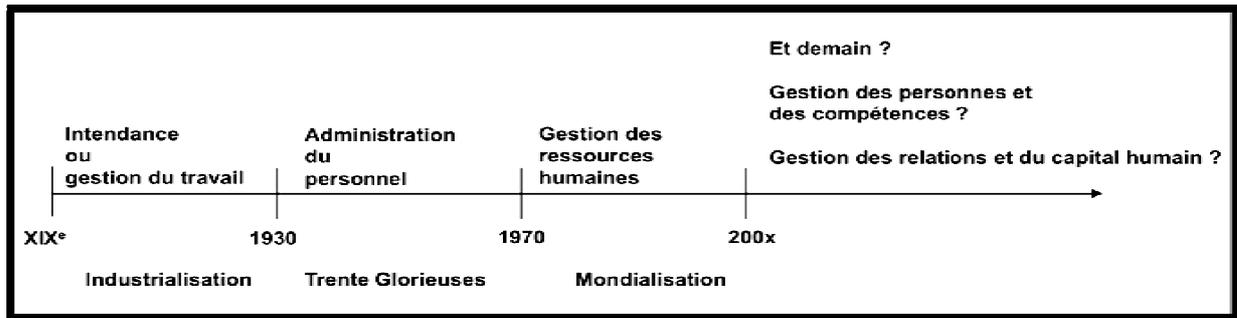
1.6 Troisième millénaire :

Dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de recherche de la création de valeur, de plus en plus les entreprises favorisent la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients. Ce qui mène le travail plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable. Cela exige l'entreprise à adapter à la gestion de l'emploi et des ressources humaines dont les frontières sont de plus en plus floues sur la quel Julienne Brabet parle à ce sujet de la « *nécessaire relation entre GRH et performance de l'entreprise, à court, moyen et long terme* »(3). La FRH, si elle se veut stratégique, doit donc être contributrice à la performance de l'entreprise. Elle devient selon différents théoriciens, un pilier incontournable lorsqu'on parle de création de valeur cependant il semble que la fonction doit encore s'organiser afin de rendre plus lisible son apport à la performance de l'entreprise.

(3) Julienne Brabet , *Repenser la gestion des ressources humaines, Economica ,1996*

La FRH est passée par quatre phases essentielles (le **schéma 01** ci-dessous illustre les différentes phases de l'évolution de la FRH):

- **phase de gestation**, de la fin XIX à la Première Guerre Mondiale ;
- **émergence de la fonction personnelle**, de la Première Guerre Mondiale à 1960 ;
- **l'essor de la fonction personnel** durant les trente glorieuses (de 1960 à 1980) ;
- **une reconnaissance accrue de la fonction**, depuis 1980.



Schema01 : bref historique de la FRH,

La GRH se structure autour de quatre (04) modèles qui peuvent habiter au sein d'une même organisation :(4)

- **le premier modèle** renvoie à l'organisation taylorienne qui considère le personnel comme un facteur de production à optimiser et il correspond à un coût qu'il convient de minimiser.
- **le deuxième modèle** correspond à celui développé par le courant des relations humaines. On commence à considérer les acteurs de l'entreprise comme une ressource différente des ressources matérielles. Il est nécessaire de tenir compte des besoins de l'individu.
- **le troisième modèle** considère le personnel comme une ressource de l'entreprise. C'est une gestion des ressources humaines qui permet de donner aux acteurs une place centrale dans l'organisation. L'acteur joue un rôle important dans le développement de l'entreprise. Le rôle du management est de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise.
- **le quatrième modèle** englobe la compréhension des comportements des acteurs dans les entreprises.

Le degré de cohérence sur l'historique de la GRH et les différentes théories qui accompagnent son évolution sont résumés dans le schéma ci-après. Il est important de noter que le domaine d'étude de gestion n'a pas précédé son développement, mais l'a suivi.

(4) **Gestion des Compétences et Knowledge Management** », *Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines*, Françoise Dupuich-Rabasse, Editions Liaisons, 2002.

ORGANISATION COMME AGENT RATIONNEL

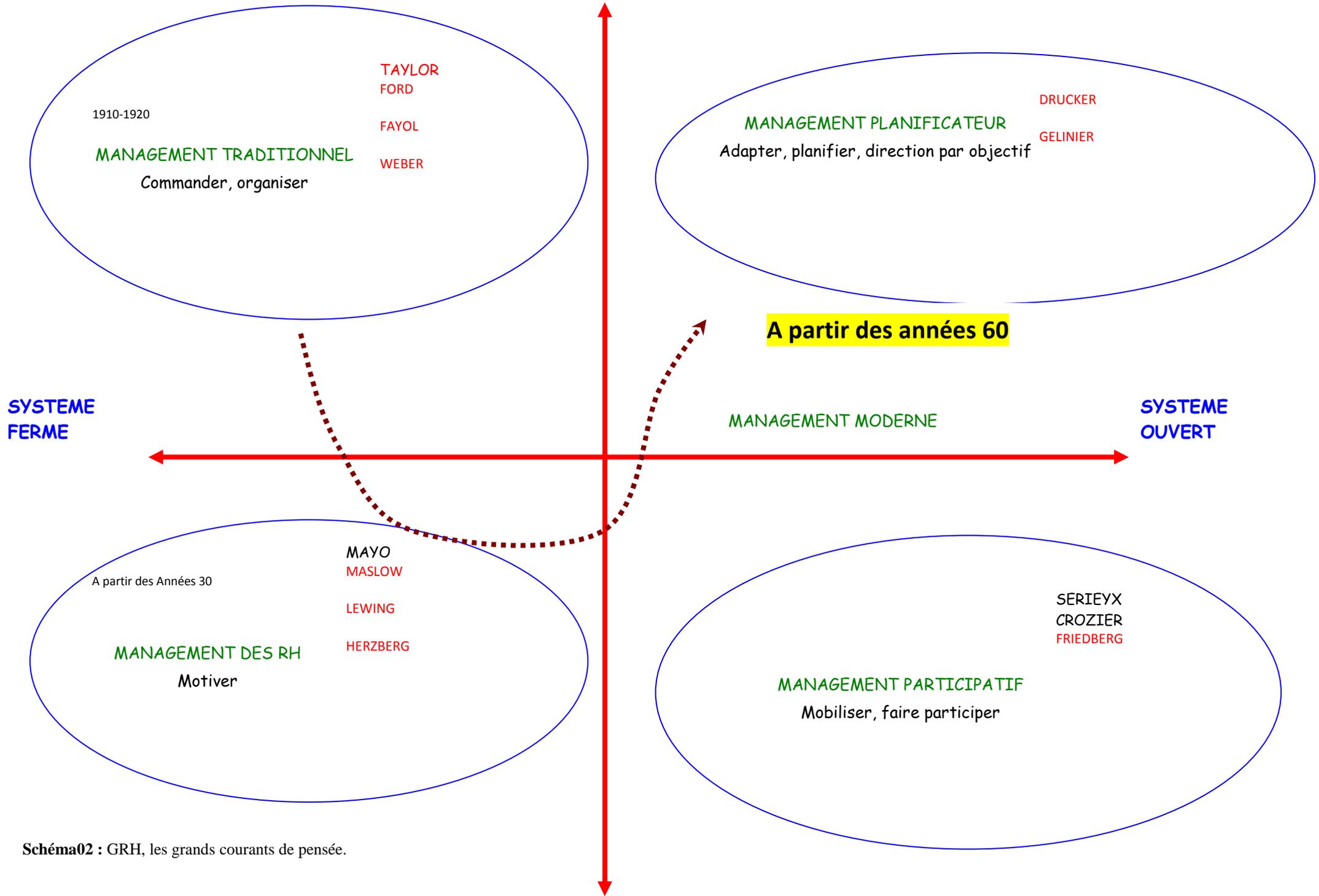


Schéma02 : GRH, les grands courants de pensée.

2. Qu'est-ce que la GRH ?

2.1 Définition :

D'après J.Brabet (en 1993) la GRH, c' est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* ». Elle peut être aussi définie comme *la gestion des hommes au Travail dans des organisations* (Martory et Crozet, 2005) :

- **gestion** vient du latin **gestio** ce qui veut dire action de **gérer**. L'expression compte de gestion montre que la gestion s'applique à l'action courante. Jusqu'en 1950 il s'agissait d'une simple exécution des travaux de gestion. Aujourd'hui elle est considérée comme plus qu'un simple terme (gestion = administration = management = direction). La gestion vaut par ses objectifs qui sont de contribuer au fonctionnement et à la conduite des organisations.
- **gérer** renvoie à l'idée de faire des choix. La GRH suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).
- **gérer des hommes** dans la mesure où la GRH se préoccupe du facteur de production qui travail contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.
- **le travail** représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.
- **gérer les hommes au travail dans des organisations** : la GRH ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la GRH, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

- Qu'est-ce qu'un gestionnaire ?

Le gestionnaire est une personne nommée à une position d'autorité. Il encadre d'autres personnes de façon à ce qu'elles réalisent ce qu'elles ont à faire. Il est responsable de l'utilisation de certaines ressources et qui est imputable des résultats de travail. Dans cette optique la *G.R.H* est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité (5 .P5).

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer des ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières(GPEC), la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement...). **P. Roussel** (6) donne la définition suivante : « *La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H.en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les Moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien Afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* ».

La GRH est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation (association, entreprise, administration, etc.). Elle travaille pour quatre catégories de clients : **le dirigeant, les actionnaires, les salariés, les organisations syndicales** .Ces clients ont des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H soit considérée comme **performante et créatrice de valeur** comme une **fonction support**.

(5) Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

(6) Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en GRH de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

2.2 Objectifs de la GRH :

Après avoir donné une définition de la notion de GRH, voyons quels sont ses objectifs. L'approche «ressources humaines» ou GRH postule que *les objectifs organisationnels et les besoins individuels au lieu d'être incompatibles et en conflit, peuvent devenir conciliables et complémentaires*, à condition qu'on prenne les moyens d'y parvenir. La GRH a ainsi pour mission de résoudre les problèmes des hommes au travail, de les satisfaire et de répondre en même temps aux exigences des entreprises. Il s'agit d'assurer une rencontre optimale entre les attentes de l'organisation (objectifs) et celles du personnel (satisfaction et motivation). Elle doit mettre en œuvre dans l'entreprise des procédures pour que quatre grandes missions soient exercées de façon efficace. Pour Peretti ces missions sont :

- **administrer efficacement** c'est-à-dire, être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel, mission confiée à la fonction très tôt et mobilisant des moyens humains et matériels, et pour laquelle les DRH ont accru leur efficacité et leur efficacité administratives.
- **avoir des organisations décentralisées**, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives contrairement aux anciennes directions centralisées, lourdes et peu réactives.
- **développer la motivation des salariés**, en les considérant comme des clients interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise, d'où la nécessité de connaître leur attentes, leurs besoins d'équité et d'écoute, d'employabilité, d'épanouissement,
- **favoriser le changement ce qui exige des DRH** d'encourager les comportements nouveaux les plus efficaces, et de mettre en place une culture de changement et de transformation.
- **mettre en œuvre la stratégie**. le DRH doit atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie globale de l'entreprise.

On peut regrouper ces objectifs en quatre groupes essentiels :

- **organiser et coordonner** que ce soient les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.

- **appliquer la réglementation du travail**, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par exemple).
- **définir une politique de l'emploi** permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.
- **réaliser différentes tâches administratives** (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et de **communication interne** (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'information qui devront y figurer).

3. Les éléments constitutifs de la GRH et ses activités rattachées :

3.1 Eléments constitutifs :

Pour Cadin Loic (2003) : « *la GRH est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans laquelle elle intervient* » :

- **des pratiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former.
- **des règles et des normes** : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH.
- **des politiques de gestion d'entreprises** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.
- **des acteurs multiples** : en interne : direction, service RH, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

3.2 Activités rattachées :

Elle comprend plusieurs domaines des activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- **l'administration du personnel** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme, la direction départementale du travail...
- **la gestion des emplois** : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;
- **la gestion des compétences** ;
- **la gestion des rémunérations** et la maîtrise des salariaux
- **la politique de communication** (interne/externe, ascendante/descendante)
- **l'amélioration des conditions de travail** (ergonomie, temps de travail) ;
- **la gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux)

3.3 Axes majeurs :

Nous pouvons dire qu'aujourd'hui la GRH comporte six (06) axes majeurs, qui sont :

3.3.1 l'emploi :

Il constitue un facteur fondamental pour le développement économique et social. Un emploi est un contrat passé entre deux parties, l'employeur et l'employé, pour la réalisation d'un travail contre une rémunération, par l'exercice d'une profession . A l'image de GRH il s'agit de la gestion de l'effectif de l'entreprise. Toute entreprise dans laquelle est mise en place une politique de GRH gère les flux de personnel. Elle suit l'évolution de son effectif et crée des fiches emplois / compétences. Ces fiches permettent de clarifier les missions du poste à tenir, ainsi que les compétences nécessaires pour tenir le poste, et facilitent le recrutement. Elles sont indispensables et sont complétées par une approche par les compétences, beaucoup plus individuelle. Enfin, le recrutement fait tout aussi partie de cette composante essentielle car il représente une incidence notable sur l'emploi, la qualité de service et sur la performance de l'entreprise,

3.3.2 la rémunération :

Elle se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés et constitue une partie explicite du contrat de travail. En réalité la rémunération satisfait une part de la motivation pour l'emploi d'où l'importance de gérer et maîtriser la masse salariale. Elle peut tout aussi bien prendre la forme :

- d'un traitement, si l'employeur est une personne publique ;

- d'un salaire, si l'employeur est une personne morale ou physique autre que le travailleur ;
- d'honoraires lorsqu'il s'agit d'un indépendant qui est son "propre employeur" (artisan, commerçant, exploitant agricole, profession libérale,...).

3.3.3 la valorisation:

Il s'agit du développement humain et social. C'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétences, conditions matérielles et psychologiques). La valorisation des ressources humaines peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financière, psychologique, sociale ...). Concrètement, elle peut se manifester toutefois par trois types d'actions complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée:

- l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières ;
- la formation pour répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité de l'entreprise et à un souci légitime de promotion et de développement ;
- l'amélioration des conditions de travail (du point de vue du temps, des aspects physiques et psychiques) de la sécurité, de l'hygiène, du confort, des équipements sociaux et des œuvres sociales

3.3.4 La formation:

Elle constitue un levier important de motivation, qualité, organisation et intérêt au travail.

3.3.5 La communication:

Il s'agit du dialogue social et des flux d'information. Le dialogue social comprend toutes les relations avec les instances représentatives du personnel (CE, DP, DS) telles que l'organisation des élections, les différentes réunions obligatoires, la négociation d'entreprise, la gestion des conflits et la médiation font également partie de cet aspect essentiel. Ensuite viennent les flux d'information descendante (livret d'accueil journal d'entreprise, réunions, bilan social... Ce sont les informations qui viennent de la direction. L'information ascendante est celle qui provient des salariés (enquêtes d'opinion, expression directe, cercles de qualités...) mais beaucoup d'employeurs y sont réticents.

3.4 .6 L'évaluation

Elle occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques : la formation, la promotion, la mobilité, la rémunération...

Conclusion du chapitre 01 :

Les premiers théoriciens de la fonction personnel bien que très différents dans leur approche ont contribué à développer, soit de manière incidente, comme Taylor, et Fayol et Weber une approche de l'entreprise, qui a eu une influence directe sur la constitution de la fonction personnel.

- le Français Henri Fayol s'intéresse à la hiérarchie dans le processus de production ;
- l'allemand Weber s'intéresse à la dynamique sociale basée sur la hiérarchie, et sa reproduction dans les organisations ;
- les américains Taylor (contrôle statistiques des procédés de production) ; Ford (standardisation des procédés de production) ; Sloan (obsolescence programmée des produits et rôle du marketing) ; Deming (méthodes de contrôle de la qualité de production) ; Drucker (début du concept scientifique appliqué à la gestion, approche « technique » qui apparente la « gestion » à une science exacte) ;
- aujourd'hui les gourous et théoriciens du « management » sont nombreux (H. Mintzberg est un cas célèbre). Les objets d'études tournent autour d'une organisation moins pyramidale, plus organique, avec un « centre » et une « périphérie », l'implication de ces phénomènes dans la prise de décision, dans l'allocation efficiente des ressources, etc.
- la gestion s'inscrit dans les sciences humaines. Les sciences de gestion sont nées sous cette appellation en 1969. A la fin du 19^{ème} siècle apparut une science des affaires. l'activité de gestion consiste à organiser des ressources en vue de produire quelque chose « bien ou service ». Les sciences de gestion font de l'entreprise ou de l'organisation leur centre d'intérêt. leur objet ne se réduit ni à une sociologie appliquée ni à une économie appliquée.

Ainsi la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération *l'homme comme principal facteur*. Faire l'histoire de la GRH permet de comprendre à la fois la variété de ses perspectives et la complexité des outils ainsi de traiter aussi bien le rôle fondamentale de la FRH.

Chapitre 02 : la place de la notion de compétence

“ La compétence, tout en intégrant la GRH, est centrée sur les notions de marché, de client et de qualité ” (Medef, 1998).

On est d'autant plus qualifié (et donc rémunéré) qu'on est autonome dans son travail.

Chapitre 02 : la place de la notion de compétence

Après avoir analysé les notions de base de la GRH, l'objet de ce chapitre est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

En entreprise, la notion de compétences est bien souvent floue comme l'a observé A. Dietrick (7). Ce qui compte d'abord, pour les directions d'entreprises, c'est sa portée symbolique et sa capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs. Elle apparaît comme un moyen pour définir de nouvelles règles d'organisation et de gestion des hommes, adaptés aux normes actuelles de l'efficacité économique. Ces dernières années, la réalisation pratique et les travaux théoriques se sont multipliés autour de la compétence. La notion de compétence se trouve alors au centre des préoccupations de GRH. Elle est devenue une préoccupation majeure, et semble prendre une place de plus en plus importante dans le domaine de la GRH. Elle recouvre un ensemble articulé de discours, de pratiques et de méthodes, qui sont apparus au milieu des années 80 et qui, depuis lors, ont littéralement approprié le champ de la gestion des ressources humaines.

Le concept de compétence en GRH peut s'avérer plus pertinent et opératoire que celui de savoir quand il permet un recentrage sur l'action et les apprentissages individuels et collectifs qui la sous-tendent. Nous faisons tout d'abord dans ce chapitre, un rapide retour historique sur l'émergence du modèle de la compétence et nous essayerons de montrer par la suite l'importance de la gestion à travers les compétences.

Section 01: qu'est ce que l'on entend par compétence ?

Une compétence n'existe pas seule. C'est un individu qui la porte. Si elle est largement utilisée, on s'aperçoit vite que se cachent des interprétations très différentes en fonction du positionnement des différents courants de pensée. Il nous est apparu intéressant de distinguer en premier lieu les concepts les plus souvent utiles qui gravitent autour de celui de compétence.

(7) Dietrich. A, Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille 1995.

1. Compétences et notions proches :

Au cours de ces dernières années, de nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence. Leur multiplicité montre la difficulté de l'exercice. Mais chacune apporte une idée intéressante. En réalité, la notion de compétence n'existe pas en soi, mais ce qui existe réellement ce sont des personnes plus ou moins compétentes.

1.1 Compétence et professionnalisme :

Il est important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme.

« *Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée* »(8). Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail.

1.2 Compétence et qualification :

Lors des journées internationales de la formation à Deauville en 1998, le MEDF (mouvement des entreprises en France), a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : *la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu*(9). Ainsi selon la recommandation 195(10). « *Le terme compétences recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique* » ; alors que « *le terme qualifications se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue aux niveaux international, national ou sectoriel* ». D'une manière générale, il est reconnu que les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique, ainsi qu'à la participation de tous à la vie économique et sociale, et d'abord à l'emploi.

(8) C.Batal ;la GRH dans le secteur public, tome 1,éd ,Organisation , paris,1997,P,252

(9) D.DE Calan,op.cit

(10) Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OIT2004)

1.3 Compétence et potentiel :

Le potentiel peut être défini comme des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités (11). Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme : (12)

- l'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction ;
- l'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concernée ;
- les aptitudes constatées chez un individu, mais qui n'ont pas encore eu l'occasion d'être développées. ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation par exemple.

1.4 Compétence et expérience : (13)

Au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes: le savoir-faire. Au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou dans un parcours professionnel.

1.5 Compétence et performance :

C'est en 1960 que N. Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à *performance*. Selon M.Parlier, la performance est la réalisation d'un travail. (14) D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison *de compétences*, de la *motivation* des individus à les mettre en œuvre .de la fixation pertinente des *objectifs* et de l'allocation des *ressources* nécessaires. (15) Cette combinaison s'exprime par la formule mathématique :

$$P = (C, M, O, R) \quad E=k$$

(11) P.Ohana, les 100 mots clés du management des hommes, éd, Dunod, paris, 1999, P ,145

(12) J.F-Amadiou et J-Projot, GRH et relations professionnelles, éd ,Management, paris,1996

(13) Valérie Marbach , évaluer et rémunérer les compétences , édition d'organisation,1999

(14) C.Vern, l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2002, P :43 .

(15) C.Vern,op .cit,P :43.

- P : le niveau de performance requis ;
- C : les compétences de l'individu ;
- M : la motivation de l'individu ;
- O : les objectifs fixés à l'individu ;
- R : les ressources allouées ;
- L'exposant $E = K$ signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement.

Nous concluons que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence. Il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivations, ressources). A ce titre, la compétence n'est pas la performance. Mais *la compétence est une des composants de la performance* (16).

Pour Kochan (2006) les avancées technologiques et autres n'amélioreront véritablement la productivité que si *le personnel est capable d'en exploiter* les potentialités et de les mettre correctement en pratique (17).

1.6 Compétence et mérite : (18)

La notion de mérite est tiraillée entre valeur morale et une valeur professionnelle : elle fluctue entre attitude et résultat c'est-à-dire le mérite est un mixte de **compétence, de performance et de motivation**. En règle générale, cela paraissait en effet évident, que la performance serait le produit de la compétence multiplié par la motivation.

(16) Annick Cohen, Annette Soulier, *manager par les compétences*, par édition LIAISONS, 2004.

(17) Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail. 97 session 2008, par Bureau international du travail, international Labour Office.

(18) Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisation, 1999.

2. Comment définir le concept de compétence ?

2.1 Généralités et définition de concept :

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Citons le Littré :(19)

- « compétence : pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public » ;
- « compétent : qui a le droit de connaître d'une matière, d'une cause...Le mariage doit être contracté devant l'officier civil compétent.

Dans le langage courant à partir du **15^{ème} siècle**, « *compétence provient du latine dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.*»(20), Le terme compétence n'est pas certainement pas une nouveauté, selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin *competentia* qui désigne **des aptitudes** et de l'anglais **compétence** , principalement associé à l'aptitude et à la capacité , (21),

Dans le milieu professionnel, le mot compétence est apparu en premier lieu dans *le milieu militaire* puis dans le contexte *de l'entreprise*. Il est associée à des caractéristiques du comportement dans les **années 1950**. Ensuite son utilisation se généralise dans les entreprises dans le *cadre de la sélection et de l'orientation de carrière*. Puis ses applications s'étendent et se renforcent à la *formation* et au *développement*. Dans les **années 80** la qualité et la flexibilité des RH deviennent un élément d'adaptation pour répondre à la globalisation et à la montée de la concurrence.

En général on admet que c'est durant les **années 70** dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation. Ainsi la compétence est d'abord apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs, Malgré son caractère imprécis, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique *devenant une notion clé de la GRH, des vingt dernières années*.

(19) Claude Levy-Leboyer, *la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 .

(20) D.DeCalan, sous dir. « reconnaissance et compétence », *objectif compétences* , paris , 2002, P :13(<http://objectif-competences.medef.fr>).

(21) Lou Van Beirendonck , *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* , éditions de Boeck Université ,paris :août200.

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence. De ce fait il n'existe pas de définition pertinente unique cependant la définition la plus pertinente. La plus parlante pour les professionnels et la plus facile à matérialiser, est celle du célèbre trip type : «*un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir- être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi/métier dans une situation d'activités donnée* » (22). En outre, on peut encore citer les différentes approches qui existent et les plus répandues en entreprise (pratique) qui sont centrées sur la vision sur lesquels on peut rencontrer quatre types d'approches assez courantes :

Une première approche de la compétence est celle qui consiste à définir la compétence d'après les *effets produits*. Elle est alors un ensemble complexe de dispositions, de connaissances, de motivations, d'habilités et de comportements, chacun de ces éléments interagissant avec les autres. Et par la suite la compétence devient un produit d'un processus de relation au réel, processus « itératif et progressif ». (*L'analyse du processus d'évaluation des compétences*).

Une deuxième approche met l'accent sur *les déterminants environnementaux* de la compétence. De ce fait les entreprises doivent s'adapter aux changements ainsi la notion de compétence est percuté la notion de qualification, car les compétences interrogent directement la dynamique des relations sociales dans l'entreprise quelle se traduit par :

- l'incertitude et de l'ambiguïté ressenties par les opérateurs ;
- transformations du travail et à l'élévation des formes d'emploi ;
- maîtriser des incertitudes dans un contexte de résolution de problèmes ;
- renforcement de l'individualisme.

Troisième approche, la compétence est perçue comme un *construit social* qui donne sens et valeur aux comportements humains efficaces pour *augmenter l'efficacité* des organisations où la compétence réunit la valeur individuelle et la valeur sociale pour devenir un *processus d'attribution, de jugement social* appliqué à la *performance* et au résultat qui en est issu.

Quatrième approche la compétence est centrée sur la *dimension cognitive*. Selon Antolin -Glenn les compétences se trouvent : « à l'interface des situations et des fonctions cognitives les plus complexes de l'opérateur ; elles sont mobilisées par l'individu en fonction des buts assignés par la tâche dans une activité cognitive complexe fondé sur l'identification des éléments pertinents de la situation ».

Le tableau ci-après(04) nous résume les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline dont on peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs :

<u>Approche compétence</u>	<u>Principaux auteurs</u>	<u>Spécialités</u>
Psychologie	<p>♣ David Mc ,</p> <p>♣ Celand Bouatzis,</p> <p>♣ Bernand</p>	la compétence fait référence à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances,
Sociologie	<p>♣ Witorski,</p> <p>♣ Zarifian,</p> <p>♣ Stroqbants</p>	la compétence se situe à l'intérieur des trois champs : la formation, l'expérience, le parcours de socialisation.
Education	<p>♣ Malgalaire,</p>	la compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Stratégie Gestion GRH	<p>♣ Hamel ,</p> <p>♣ Prahalad,</p> <p>♣ Le Boterf,</p> <p>♣ Martinet,Silem</p>	<p>la compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.</p> <p>la compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance</p>

Tableau 04 : les principaux auteurs de compétences. Source : Cité dans une mémoire de mastère spécialisé en ingénierie de la formation « LA COMPETENCE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE Azzedine MBAREK, 2009 extrait de Revue Internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, octobre 2005, pp.218-249. Par Chaabouni, J. et Jouili, K., (2005), "Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes", http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005KamelJOUILI%26JamiCHAABOUNIVol4Num1pp218-249.pdf

Le concept de compétence est apparu au centre de plusieurs approches. Aussi, de leur côté Yves Lichtenberger considère que : « *le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les années 60, il se généralise dans le discours des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer profit de l'initiative de leurs salariés* » (23).

(23) Yves Lichtenberger, *compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi*, N°67, P100.

2.2 Ses dimensions :

Une démarche compétence peut se construire autour de trois dimensions complémentaires.(24)

2.2.1 La mobilisation :

Il s'agit des « *activités réellement mises en œuvre dans des situations professionnelles* ». Les ressources mobilisées sont de deux ordres :

- les ressources liées à la personne (savoirs, savoir-faire et savoir être « comportementaux»);
- et les ressources liées à l'environnement (réseaux personnels et professionnels, systèmes d'information et de documentation, base de données, systèmes de veille...).

En termes de compétence les ressources personnelles sont mobilisées de façons différentes :

- tout d'abord, l'accroissement du besoin de polyvalence rendre l'entreprise plus performante, afin de satisfaire les besoins particuliers des clients ;
- ensuite, la prise d'initiative ,la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres, la mise en commun des expériences vécues dans le travail, etc...
- enfin, l'exigence de l'évolution du capital des compétences de chaque salarié de façon régulière dans le temps néanmoins, chaque individu a la responsabilité de gérer ses propres compétences.

2.2.2 Le développement des compétences :

Les entreprises doivent contribuer au développement de leurs collaborateurs. À cet effet, la formation classique s'avère nécessaire mais non suffisante. De ce fait la démarche compétence s'oriente vers le développement des compétences par l'acquisition des nouvelles connaissances, la coopération dans les équipes de travail et l'expérience professionnelle.

2.2.3 La reconnaissance des compétences :

La reconnaissance des compétences est une condition nécessaire pour assurer la réussite d'une démarche compétence au sein de l'entreprise. C'est là que l'engagement supplémentaire est réclamé par l'entreprise à ses salariés. Elle se manifeste principalement par une progression dans une échelle de classification et dans les niveaux de rémunération.

(24) Dimitri. Weiss, sous dir.de, ressource humaines, 2ème édition, Éd organisation, paris, 2003.

2.3 Principaux facteurs de réussite :

Les principaux facteurs de réussite d'une démarche compétence se résument comme tels :(25)

- un engagement des dirigeants et du chef d'entreprise en particulier une large association de tous les acteurs concernés de la mise en œuvre de la démarche ;
- une implication de l'encadrement et une clarification des concepts et des objectifs ;
- une mise en place des outils permettant de suivre l'avancement et les effets de la démarche ;
- une définition claire des règles du jeu en ce qui concerne les liens avec la rémunération et déroulement de carrière ;
- une nécessité d'accorder un rôle vital aux salariés et à leurs représentants, en leur donnant la liberté d'exprimer leurs avis et leurs attentes de la démarche.

Une appropriation par tous les acteurs, de la démarche compétence doit devenir le bien commun de tous les acteurs de l'entreprise dans laquelle elle est mise en œuvre. Chacun doit pouvoir s'y reconnaître et comprendre que ses attentes ont été considéré et que certaines d'entre elles ont été prises en compte : (26). Aussi les avantages des quelques acteurs lui à comprendre à savoirs :

- **le rôle des dirigeants** qui doivent déléguer partiellement, leur autorité à leurs collaborateurs. Son rôle se traduit en termes une meilleure compréhension et bonne maîtrise avec les membres de l'entreprise (responsables d'équipes, collègues et clients) ;
- **le rôle de cadre de proximité** qui identifie les RH de son groupe et évalue les compétences de ses collaborateurs ;
- **le rôle de salarié** afin de ne pas perdre pas la possibilité de bénéficier d'une progression professionnelle. Son rôle se résume en termes de développement professionnel et de reconnaissance.
- **le rôle des représentants des salariés** qui assure l'opportunité de salaires afin de passer d'une situation défensive à autre offensive pour valoriser les compétences.

(25) N.Jolis, la compétence au cœur du succès de votre entreprise, éd, Organisation , paris ,2000) .

(26) D.Weiss.Op ;cit,P :413

Section02: adaptations par le domaine de gestion :

Dans cette section on tentera d'intégrer l'ensemble des approches sur la notion de compétence au sens des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1. Compétence et stratégie d'entreprise (27)

Dans le domaine de la stratégie malgré ces réelles difficultés à disposer d'une définition précise, il est possible d'identifier au moins trois(28) caractéristiques de la notion de compétence en stratégie :

- la compétence **est une notion collective** dans la mesure où elle désigne avant tout des routines organisationnelles. Même si une gestion des individus détenteurs de compétences est envisagée, elle reste secondaire par rapport à la gestion de la compétence collective ;
- pour **constituer un avantage concurrentiel** réel, la compétence doit être très difficilement imitable et peu transférables. Par ailleurs, toute stratégie suppose une part importante de secret, d'opacité, précisément pour ne pas être copiée. dans ces conditions ;
- la stratégie met surtout l'accent sur ce que font **les compétences** plutôt que sur ce qu'elles sont, et donc davantage sur leurs effets que sur leurs natures. C'est-à-dire elle mise sur les effets d'enchaînement d'actions et d'opérations qu'en termes de stocks, de savoirs et savoir-faire possédés par des individus.

On distingue deux approches essentielles :

1.1 Approche par les ressources :

L'entreprise garantit son avantage concurrentiel par une bonne utilisation de ses ressources dans la mise en œuvre d'une stratégie spécifique difficile à être imitée par ses concurrents. La création d'un avantage concurrentiel par l'entreprise doit être soutenue par la mise en œuvre d'une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents. L'objectif de la stratégie d'entreprise est d'optimiser sa situation concurrentielle à partir d'une analyse de son environnement (opportunités, menaces) et de sa position sur le marché (forces, faiblesses). Ce qui est souligné par les travaux de Penrose (1950) que la nouvelle approche *stratégique doit être basée sur les ressources* de l'entreprise.

(27) E.Oiry, de la qualification à la compétence, éd. l'harmattan. Paris ,2003.

(28) Myriam Dubertrand ,compétence en action : expérimentation, implication, réflexion, pratiques, édition Liaison 2000 ;Page 238.

1.2 Approche par les compétences :

Les travaux de Penrose en 1950 mettent l'accent sur les ressources de l'entreprise par la nouvelle approche stratégique qui a été développée vers les années 1990 par Hamel et Prahalad, on accordant une place très importante au concept de compétence. Cette nouvelle approche se concentre sur *les compétences distinctives* qui *assurent* à l'entreprise *la performance à long terme*, en lui permettant de se réorganiser, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement. Autrement dit, « *c'est la détention de compétences spécifiques qui explique les différences de performance entre firmes* » (29). Avec cette nouvelle analyse stratégique, le rôle du domaine de GRH devient lui aussi stratégique. Il n'a plus pour simple fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais de mobiliser les compétences des salariés afin d'exécuter les décisions stratégiques.

2. Compétence et GRH :

Dans ce domaine, plusieurs définitions ont été présentée, dont les plus importantes relèvent des différences de conceptualisation entre la France et le monde anglo-saxon. En GRH, on observe des considérations exactement inverses : la compétence est une notion *individuelle* qui constitue le cœur des pratiques des entreprises. Elle fait *l'objet des spécifications* souvent précises et détaillées, à la fois en raisons de son articulation très étroite avec chaque situation de travail, et dans un souci de différenciation de ces situations ; elle est considérée comme un **ensemble de savoirs** et de **qualités** possédés par un individu.

2.1 Dans la littérature de France (l'apport G.Le.Boterf et B.Sire)

La compétence est une *combinaison des ressources* pour produire *une performance*. Elle est produite par *un individu ou par un collectif*, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources). Cette intégration ne se fait pas au hasard ; elle suppose une logique afin de générer une performance. La compétence se décline en *savoir (compétences théoriques)*, *savoir-faire (compétence pratique)* et *savoir être (compétence sociale et comportementale)*.

(29) Saad Boutaina, *la GRH et la productions des compétences clé*, cas de la société nationale de distribution des pétroles , colloque international: formation, production de compétences et GRH :quelles perspectives? Université Oran, 2005, P : 82.

Selon Guy Le Boterf (*8) *la compétence est une résultante entre : un savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir* (comme souligné dans la **figure4** ci-dessous). C'est-à-dire la compétence est l'ensemble des prédispositions qui confèrent à un individu, l'aptitude (la capacité) à réaliser une tâche donnée, elle dépend de trois facteurs : le savoir, le vouloir, le pouvoir. Ce qui est partagé par B.Sire dans son « article clarifier l'évaluation des compétences »(1996) (30).



Figure 04: le triangle de la compétence. Source : A.Masson et M.Parlier,sous dir.les démarches compétences ,ed.ANCT,paris,2004, P :31.

2.1.1 Le savoir agir :

Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en milieu de formation et d'informations par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'informations, les documents. L'individu est considéré comme « *un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence* » (31).

2.1.2 Le vouloir agir :

C'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la reconnaissance de sa contribution ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi.

(*8) Le Boterf consultant en GRH

(30) B.Sire, classification des concepts, journée d'étude sur la gestion des compétences, ESACGrenoble, juin200.

(31) G.Le Boterf, construire des compétences et réussir la professionnalisation , 1998. ([http // 172.23.198.9/ RICF TRAVAIL /diagnostiquer/diagnostiquer.htm](http://172.23.198.9/RICF%20TRAVAIL/diagnostiquer/diagnostiquer.htm)).

2.1.2 Le pouvoir agir :

C'est disposer de tous les moyens nécessaire pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération ; et l'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

2.1.4 L'interdépendance des trois dimensions de la compétence :

Le Boterf identifie trois dimensions de savoirs (32) comme le montre la **figure 5** ci-dessous. Il donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « *chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources* », ou bien « *la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources* ». Ainsi, le professionnalisme se manifeste par la maîtrise de compétences à un niveau d'exigence élevée.

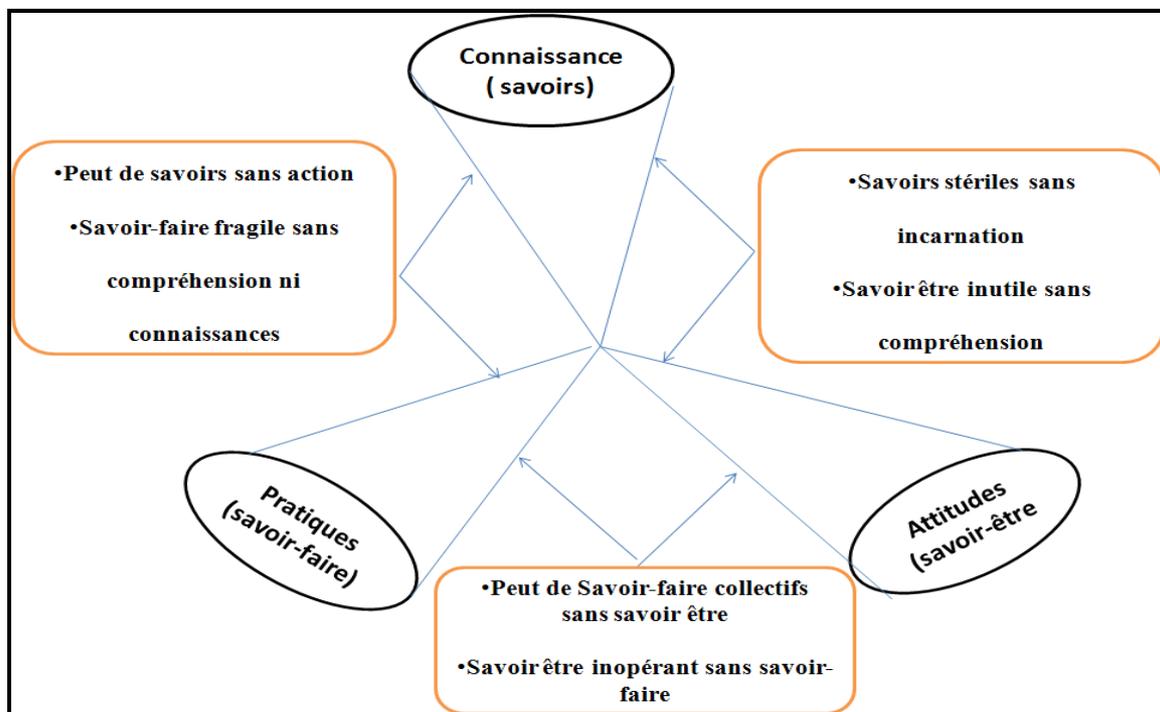


Figure 05:schématise interdépendance entre les trois dimensions de la compétence. Source : S.Hadadj et D.Besson,«compétence de la théorie au terrain », revue française de gestion, N°127, 2001, P : 101.

Savoirs et savoir-faire : les connaissances de l'individu se construisent par l'action, c'est-à-dire l'accumulation des nouvelles connaissances s'opère de façon parallèle et interdépendante avec l'accumulation des savoir-faire. De même, les savoir-faire deviennent fragiles aux évolutions technologiques sans acquisition de nouveaux savoirs.

(32) G.LE BOTERF, ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} édition, Ed .organisation, paris ,2004.

Savoir-faire et savoir-être : il est vital de connaître que sans savoir-être, l'utilisation des savoir-faire par les individus n'est pas tout à fait efficace. Aussi, le savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire.

Savoirs et savoir-être : la mobilisation des savoirs s'appuie sur l'utilisation des attitudes appropriées ou savoir-être, lesquels demeurent inutiles sans connaissances, C'est-à-dire pour cet auteur l'individu est compétent si : celui qui maîtrise son domaine afin d'aboutir à la performance, en plus de sa maîtrise technique capable d'organiser son propre travail par une capacité de travailler en relation avec d'autres.

2.2 Dans la littérature anglo-saxonne,(l'apport de P.Zariffian et C.Dejoux)

Comme analysé précédemment les compétences théoriques, pratiques, sociales et cognitives sont les quatre types reconnus par G.Le Boterf et Basie. Alors que dans la littérature **anglo-saxonne**, l'approche de la compétence procéderait d'une vision plus complexe. Elle distingue plutôt :

- **les habilités** : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité ;
- **les behaviors** : conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe) ;
- **les knowledges** : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier ;
- **les skills** : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise ;
- **les personality variables** (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative) ;
- **les motives**, motivations qui correspondent aux forces antérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

En fait, les définitions de la compétence dans la littérature francophone ne sont pas moins foisonnantes que celle que l'on trouve dans la littérature anglo-saxonne. A ce terme C.Dejoux partage l'idée de Zarifian. La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont : *les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle)*. Zarifian inverse le point de vue en ignorant la question du contenu de la compétence et se situe : « d'emblée dans une problématique de relation individu / collectif / organisation : « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec d'autant plus de force que la diversité des*

situations augmente. la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité » (33).

2.2.1 Les compétences individuelles ou professionnelles :

Elles sont essentiellement apparues dans le cadre des nouvelles mutations qui se traduisent par l'automatisation, la modernisation des outils de production et la complexité des systèmes d'information qui ont affecté le contenu du travail. Ce sont des compétences liées à la personne et mises en œuvre dans les situations de travail, par une combinaison pertinente de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, dont chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétence, construit autour des compétences prouvées en situations réelles de travail. Ensuite l'individu peut acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa vie professionnelle ou privée, tandis que d'un autre côté il risque de perdre ou d'oublier des compétences antérieurement acquises et non utilisées régulièrement.

2.2.2 Les compétences collectives ou d'équipes :

Ce sont des compétences propres au groupe de travail, qui se créent à partir de la réunion de plusieurs éléments comme : la mise en œuvre des compétences individuelles par les membres de l'équipe, les liens qui se créent entre eux, les relations antérieures qui les lient, leurs motivations, leurs objectifs personnels, etc. Selon O.Nordhaug : « *les compétences collectives représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe* »(34). En d'autres termes, elle est la somme des compétences individuelles augmentée d'un "effet groupe" provenant de l'ambiance et de la dynamique collective des acteurs. (35). A cet égard, la mobilisation des compétences individuelles dans un projet collectif, devient nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace des nouvelles organisations privilégiant le travail en équipes.

2.2.3 Les compétences de l'entreprise ou organisationnelle :

La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède. Dont les compétences de l'entreprise se définissent comme des combinaisons pertinentes de savoir, de savoir-faire et savoir-vivre. Dans le cadre des compétences organisationnelles, s'inscrivent les *compétences stratégiques* ainsi dénommées compétences : *distinctives, clés*, ou *organisationnelles fondamentales*.

(33) Cité par C.DEJOUX, op. cit, P : 178.

(34) LE BOTERF cité par C.DEJOUX, op.cit.

(35) D.WEISS, sous dir, de, ressources humaines 2ème éd, organisation, Paris, 2003, P :408.

Les compétences *distinctives* peuvent être définies comme : « *les capacités qui sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services, ou comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* »(36) . La compétence *clé* peut être également considérée comme: « *du savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné* » (37). A partir ces définitions, nous concluons que la *compétence stratégique* doit être unique et sans équivalent sur le marché. Cela ne veut pas dire que les compétences clés, sont celles qui appartiennent de façon exclusive à une entreprise, mais celles qu'elles maîtrisent avec un niveau d'excellence nettement supérieur par rapport à celui de tous ses concurrents. Néanmoins, les compétences distinctives se caractérisent par les spécificités suivantes, en ce sens qu'elles sont (38): peu nombreuses ; propres ; difficiles à imiter ; invisibles pour les concurrents ; dispose un avantage concurrentiel et une importance capitale dans la prise de décisions stratégiques de l'entreprise.

L'utilisation du concept des compétences stratégiques, nous permet d'aboutir à une nouvelle conception de l'entreprise, qui n'est plus structurée par gammes des produits, mais par compétences-clé. Ce qui veut dire que la concurrence ne se fait plus entre des entreprises qui fabriquent les mêmes produits ; mais entre celles qui *utilisent des compétences distinctives* vers la substitution des portefeuilles des activités par des portefeuilles de compétences-clés.

2.2.4 L'interdépendance entre les trois types de compétences :

L'auteur O.Nordhaug nous a présenté dans la figure ci-après (**Figure 6**), la relation d'interdépendance qui existe entre les compétences individuelles, équipes et de l'entreprise. D'après cette figure, il apparaît clairement que l'agrégation des compétences individuelles constituées par : des connaissances, des capacités et des aptitudes individuelles, peut se transformer en compétences collectives. De même, l'agrégation de ces deux catégories de compétences individuelles et équipes peut se transformer en compétences organisationnelles.

(36) G.Hamel et CK.Prahalad cités par C.Dejoux, op,cit, P :321 .

(37) Anonyme,' compétences clés « développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise »,l'essentiel du management,N° 17,1996/07,P :104.

(38) Tompe cité par C.Dejoux, op.cit, P : 324-325.

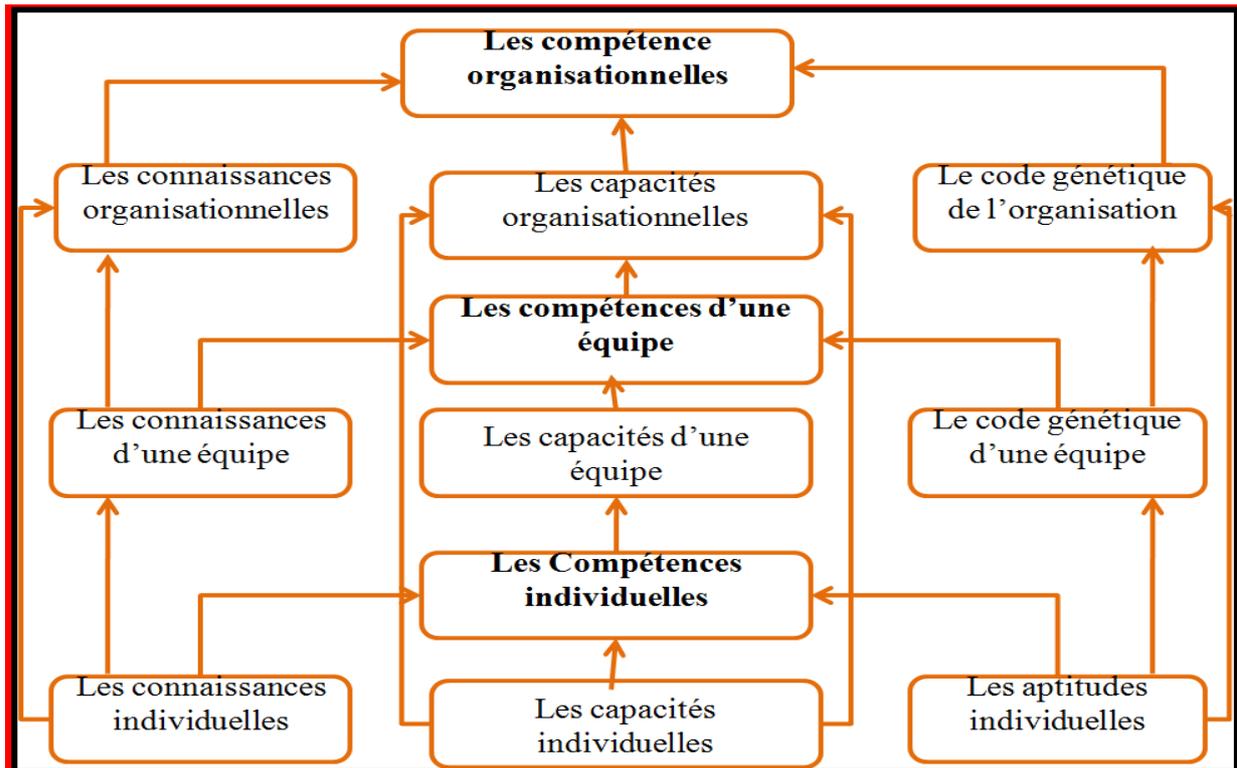


Figure 6: les trois niveaux du concept de compétence. Source : ibid, P : 97 .

On peut résumer ce tableau :

- **les connaissances** : informations spécifiques sur le sujet ou le domaine ;
- **les capacités** : aptitudes spécifiques qui permettent d'effectuer une tâche ;
- **le code génétique de l'entreprise** : opportunités et limites intrinsèques à l'organisation dans sa conception, lesquelles restent indépendantes des connaissances et des compétences de l'entreprise ;
- **les aptitudes** : talents naturels qui peuvent être utilisés dans le travail et qui constituent la base de développement de ses connaissances et de ses capacités

Il faut de même distinguer entre l'approche française des compétences qui combine entre les savoirs, les savoirs-faire et les savoirs-être et l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : aptitudes (aptitudes), comportements (comportements) et skills (connaissances)

Approche	Dimensions de la compétence		Approche
	<i>Dimension de la compétence</i>		
	Knowledge	<i>Savoir (compétences théoriques)</i>	
	Skills	<i>Savoir-faire (compétence pratiques)</i>	
Behaviours // Traits // motive	<i>Savoir-être (compétences sociales, comportementales)</i>		

Tableau 05: Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences, Source Tremblay et Sire .B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités » revue française de gestion .novembre et décembre 1999.

3. La gestion des compétences :

3.1 La logique de gestion par poste ou gestion par compétence :

Elle présente comme une nouvelle approche de la GRH qui dépasse la gestion par poste de travail ainsi mise en relation des emplois et des hommes. C'est-à-dire la gestion par compétence a remplacé la gestion par poste et le tableau ci-après décrit la distinction entre les deux modes de gestion.

Gestion par postes	Gestion par compétences
met l'accent sur les tâches	met l'accent sur la personne dans sa globalité
description détaillée des tâches	description d'individus et des compétences à développer
met l'accent sur : les connaissances et les savoir-faire	met l'accent sur : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être
la notion de poste est le pivot de tous les aspects de la GRH et de l'organisation taylorienne ;	la notion des compétences est le pivot de tous les aspects de la GRH et de l'organisation post taylorienne ;
sélection d'individus en fonction d'un poste ;	sélection des individus capables d'acquérir des compétences ;
rémunération sur la base de l'évaluation du poste ;	rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus ;
évaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production ;	évaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences ;

Tableau 06: la distinction entre la logique de gestion par poste & gestion par compétence. Source : Dubois cité par J.Chekir « le paradigme de la gestion par les compétence : application au cas tunisien »N°3, management des savoirs et développement des compétences .faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de telemcen,Mars 2004 , P :91

Nous constatons que la logique par compétence est tout à fait en opposition avec la logique par poste .Dans le cadre de *la gestion par poste*, chaque individu doit être affecté à une ou plusieurs tâches répétitives, sans rendre compte l'importance du travail collectif d'une part et les qualités personnelles individuelles (savoir-être) d'autre part. Contrairement à *la logique par compétence*, elle met l'accent sur l'amélioration de rendement et l'acquisition des nouvelles compétences.

3.2 La logique de gestion ou de management des compétences :

Elle comporte trois niveaux complémentaires les uns des autres qui peuvent être schématisés par une pyramide à trois étages comme on a souligné dans la **figure 07** ci-après :

3.2.1 La gestion des compétences :

Ce premier niveau de base est plutôt descriptif constitué de deux catégories : la compétence technique directement liée au métier et les compétences transversales utiles dans les emplois. Il a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) et la motivation nécessaires afin d'aboutir une meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes) ;

3.2.2 Management des compétences :

Ce niveau aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1 ; ce niveau permet d'améliorer la performance des équipes, mais cette démarche n'a de sens que si elle est intégrée dans la politique générale de l'entreprise et si elle fournit les moyens à une direction générale de contribuer à la réalisation de sa stratégie.

3.2.3 Management par les compétences :

Il s'intéresse principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise c'est-à-dire à celle qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise. Elle se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise. *Les compétences stratégiques de l'individu* sont celles qui assurent son employabilité tout au long de la vie. Et les compétences *stratégiques de l'entreprise* se situent à tous les niveaux hiérarchiques d'emplois, est composée des macros compétences, des compétences collectives et des compétences endormies.



Figure 07:pyramide des compétences. Source: manager par les compétences, par Annick Cohen, Annette Soulier, édition Liaisons, 2004, P22.

3.3 La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence

Il est très important de différencier *la gestion des compétences* de *la gestion par les compétences*. Cette distinction, peut se faire selon *le niveau d'intégration* de la notion compétence au sein du management de l'entreprise. (39) Dans le cadre où cette intégration s'effectue seulement *au niveau de la FRH*, c'est-à-dire lorsque les différents processus clés de la GRH (rémunération, recrutement, formation, etc.) sont liés à la notion de compétence, nous parlons lors de *la gestion des compétences*. Ainsi, dans le domaine des RH, la gestion des compétences se définit *comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs*. (40)

En d'autres termes la mise en œuvre d'une gestion de compétences cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale. *L'intégration verticale*, permet l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, dont ces compétences doivent être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise. *L'intégration horizontale*, permet l'adaptation entre elles des différentes activités de GRH.

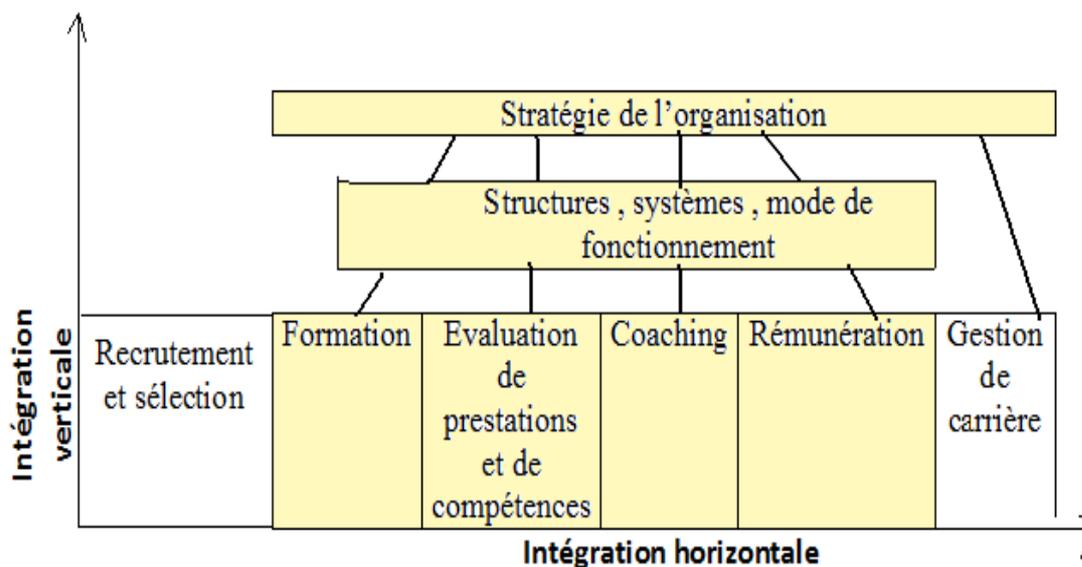


Figure 08 : intégration horizontale et verticale de la gestion de compétence. Source : Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise ; Par Lou Van Beirendonck, P 33 .

(39) A.Saracchi ; sous dir .de « entrer dans une démarche compétence », Paris, 2002 (<http://objectif-compétences.medef.fr/>) .

(40) Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise Par Lou Van Beirendonck.

Selon les compétence qui constituent le fil rouge de l'organisation, la GRH s'appui sur des pratiques clairement définies et diffusées : « *recrutement et sélection, évaluation du potentiel, évaluation annuelle, formation et coaching, promotion ,mutation, communication interne*»(41). Par contre, si cette intégration s'effectue **au niveau stratégique** de l'entreprise, il s'agit alors de **la gestion par les compétences**. Cette dernière, a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de mode de fonctionnement, qui vise à traduire dans les compétences de chaque salarié, les éléments permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable. La démarche compétence ou la gestion par la compétence « *renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective*»(42). Dans cette perspective, l'entreprise ne doit pas considérer les individus comme des occupants de postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence (43) .Bref la gestion des compétences relève de la responsabilité *du directeur des ressources humaines(DRH)*, tandis que la gestion par les compétences est prise en charge par *la direction générale de l'entreprise*.

(41) Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise** Edition De Boeck et Larcier s.a ,2006, P34.

http://books.google.com/books?id=WcJsBpWoYGYC&pg=PA19&dq=beirendonck+L+,tout+comp%C3%A9tent+!+Le+management+des+comp%C3%A9tences+dans+l%E2%80%99entreprise&hl=fr&ei=9b0xTu7hI5DMswaZ94XpBg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CckQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

(42) « A.Saracchi, op.cit, P :9 .

(43) J.Chekir,op.cit(Source : Dubois cité par J.CHEKIR « le paradigme de la gestion par les compétence : application au cas tunisien »N°3, management des savoirs et développement des compétences .faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de tlemcen,Mars 2004 , P :91).

Conclusion du chapitre 02 :

Le rapport entre compétence, GRH et stratégie peut être schématisée comme suit :

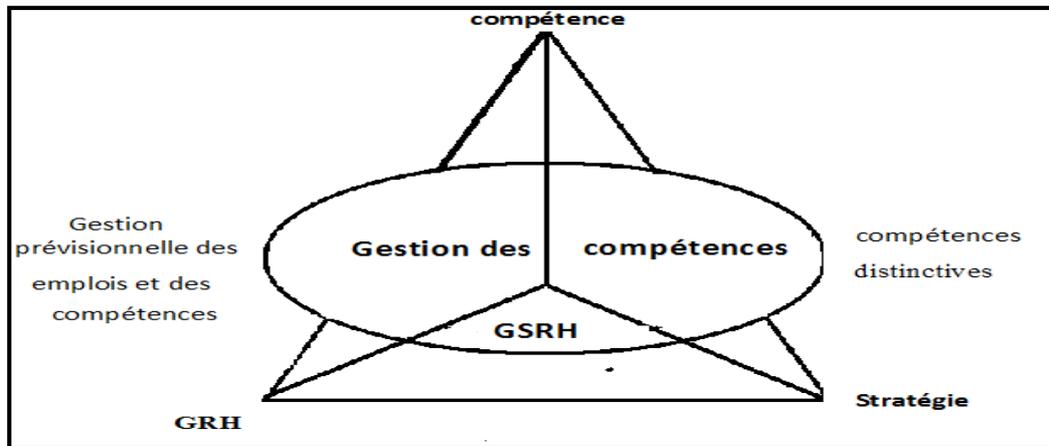


Figure 09: l'intégration de la compétence en GRH et en stratégie. Source : Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes, Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, Kamel Jouili & Jamil Chaabouni.

On observe qu'il y a une intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences qui établit un lien entre la compétence individuelle des employés et les compétences clés de l'organisation, entre les performances individuelles et les objectifs stratégiques de l'organisation (intégration verticale). Les instruments de gestion de personnel sont, eux, tous liés et coordonnés (intégration horizontale) du moment où l'environnement, les métiers et domaines d'activités de l'organisation évoluent rapidement, le processus de développement des compétences peut permettre à l'organisation d'atteindre l'objectif de survie : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation efficace des missions.

Dimension	GRH	Stratégie
Niveau de référence	Individuel	collectif
Degré de formulation	Explicite	Tacite
Conception de la compétence	Stock	Processus

Tableau 07 : les oppositions conceptuelles de la compétence en stratégie et en GRH. Source : Complété d'après Cadin L,op.cit.

La stratégie sanscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance. la GRH s'efforce de mettre en œuvre les compétences individuelles nécessaires aux emplois. Cela montre la difficulté des entreprises à élaborer une stratégie sur la base des ressources humaines disponibles. Entre le niveau macro de la stratégie et le niveau micro de la GRH.

***Chapitre 03 l'amélioration des
performances de l'entreprise en termes
de gestion des compétences.***

La seule responsabilité de l'entreprise c'est de faire des profits »

Milton Friedman

Chapitre 03 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

La survie et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Pour cela, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et eu recours à différentes ressources. Car les RH peuvent donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire. Pour cela, il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle central dans le développement de l'entreprise et que les pratiques de la GRH évoluent notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et des compétences. De ce fait pour répondre à la question « *comment comprendre et appréhender la relation entre GRH et performance ou plutôt la compétence et performance ?* » les auteurs font le postulat que la GRH joue un rôle important, car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances et favorise des innovations managériales favorables au développement de l'entreprise. (44). Parmi ces ressources, les compétences qui forment un atout majeur pour maintenir le positionnement de l'entreprise.

Pour leur part **Bayad, 2001** considère que *la compétitivité des organisations peut être expliquée par les compétences des RH*. Par cela la compétence est liée à la compétitivité. Les auteurs de ce courant signifient que la compétence constitue à son tour un *actif stratégique* pour les entreprises. Cette considération n'est pas le fait du hasard. Elle trouve ses origines dans le succès de certaines théories du management stratégique, notamment celles dites des ressources (« *Resource-Based Theory* »). La théorie des ressources affirme que les ressources internes sont le seul moyen qui permet de relever le défi de la concurrence. Ils ajoutent que ces ressources, permettent de créer un avantage compétitif durable. En effet, les pratiques de GRH centrées sur la compétence sont développées dès le milieu des années 1980, où les entreprises ont commencé à s'appuyer sur la notion de compétence pour mettre en place de nouvelles formes de GRH. Dans ce chapitre il nous reste à savoir : *comment on peut gérer ces compétences pour rendre l'entreprise plus performante ?*

(44) Françoise Dupuich-Rabasse ,Gestion des Compétences et Knowledge Management ,Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines éditions Liaisons, 2002.

Section 01 : le sens et l'interprétation de la performance :

Tout comme le concept de compétence, le mot performance a reçu de nombreuses propositions de définition.

1. Les fondements de la notion de performance :

Nombre d'études ont démontré le rôle stratégique des compétences dans l'atteinte des Meilleures performances. Les recherches de Reed & De Fillipi (1990), de Prahalad & Hamel (1990) et de Ulrich & Lake (1990), par exemple, ont respectivement pu démontrer que les compétences distinctives et les compétences spécifiques augmentent l'avantage compétitif (Lado & Wilson,1994).Ces compétences peuvent provenir de différentes ressources :des ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies), des ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariées) et des ressources de capital organisationnel (structure, planifications, contrôle, coordinations, systèmes de gestion) . Barney aussi souligne trois (03) types de ressources permettant de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel : les ressources humaines : formation, expérience, intelligence des membres du personnel, les ressources physiques : technologie, finance, matières premières et les ressources organisationnelles/informationnelles : structure formelle de commande...

Capital physique	<ul style="list-style-type: none">- ressources financières- technologie matérielle- dispositifs, équipements- localisation géographique- accès aux matières premières
- Capital humain	<ul style="list-style-type: none">- compétences, savoir- apprentissage, intelligence- expérience, jugement- relations personnelles (managers et travailleurs).
- Capital organisationnel	<ul style="list-style-type: none">- processus métiers- structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, systèmes de contrôle et coordination, relations informelles (internes et externes)- capacités de l'entreprise à anticiper et à gérer les événements

Tableau 08 : classification des ressources selon Barney. Source : Barney, 1991

Ces ressources constituent les compétences pour l'entreprise, dont la mise en œuvre du management stratégique de ces compétences se heurte à une différence fondamentale de conception de la compétence en stratégie et en GRH, se heurte aussi à la difficulté de déterminer de quelle manière et à quelle hauteur, **la compétence peut contribuer à la performance de l'entreprise**. En effet, la **stratégie** s'inscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance.

Au contraire, la **GRH** s'efforce d'imaginer des démarches permettant d'identifier de façon précise et de développer les compétences individuelles nécessaires à l'emploi. Ainsi, les travaux de Barney (1991 ; 2003) supposent que **les ressources stratégiques** sont celles qui sont capables de fournir **un avantage concurrentiel** durable. En effet, ces ressources doivent remplir simultanément les conditions suivantes : (45)

- **la valeur** : une ressource de la valeur quand elle permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente. La valeur d'une ressource permet également à l'entreprise d'exploiter ses opportunités et de limiter les menaces dans son environnement.
- **la rareté** : une ressource rare est une ressource possédée par un nombre restreint des concurrents. En ce sens, elle réduit le nombre des concurrents potentiels pour L'entreprise.
- **l'immutabilité** : une ressource doit être difficilement imitable afin d'en assurer sa Pérennité.
- **la non substituabilité** : il ne doit pas exister de ressource qui ait une valeur équivalente pour la concurrence.

1.1 Brève historique et définitions

1.1.1 **Bref historique de la performance :**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.

(45) BARNEY J. (1991), *Firms resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. À cette époque, *il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète.* Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. *Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.* Au 21^{ème} siècle, *la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise.* A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, *la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées.* On cite aussi G.Raad, qui présente une approche positiviste de la performance. *Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action* (46).

De même, les sources de la performance organisationnelle s'expliquent par l'approche **économique** selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne **GRH** internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise et par l'approche **organisationnelle** selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Elle est confortée, au début des années 1980, par **la théorie des ressources internes** (47) selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent de l'exploitation des ressources internes plutôt que l'adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

1.1.2 Définition de la performance

La notion de performance est distinctement utilisée. Elle peut signifier tout d'abord le **résultat chiffré**, celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions. Elle équivaut pour une entreprise, en ce sens à une **mesure périodiquement** (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Aussi peut également désigner le **résultat optimal** qu'elle équivaut en ce sens à **un potentiel ou une capacité maximale** (e) si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, **satisfaisante ou décevante** selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.

(46) Cité par Dorra Jamoussi, IHEC Carthage - 1^{ère} année Mastère management & stratégie- dans « GRH et performance : Revue de la littérature ».

(47)) (Voir dans Jay B. Barney, Delwyn N. Clark (2007), Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage, Edition illustrée, Oxford University Press, 2007 <http://books.google.com>).

Alors que « **piloter la performance** » signifie : bien *mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps* (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité). Or « **améliorer la performance** » désigne donc *accroître la valeur d'un indicateur* (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale possible (potentiel, capacité). « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis* ». Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation (Gilbert, Charpentier, date).

Ainsi on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui seulement contribue à améliorer le **couple valeur-coût**, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio *valeur/coût* ou le solde *valeur - coût*. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis **en vente**.

Alors la performance des entreprises dans une société industrielle ou commerciale est de savoir produire et de savoir vendre mieux et plus vite que ses concurrents. Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur existence. Si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparu.

Mais le fait, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché au fil du temps devient plus facilement en absorbant ses concurrents. *La performance de l'entreprise n'est pas la somme des performances des unités; elle est plus que cela, un élan commun vers un but commun, un résultat d'équipe*(48).

Dans *l'approche classique*, le raisonnement est "vertical", par service: que faire pour augmenter la performance de mon service? Quels sont nos problèmes ? Alors, que dans *l'approche-processus*, le raisonnement est "horizontal": est-ce que ce service remplit sa mission pour ses clients? qu'en pensent les clients? Qu'est-ce qui, pour eux, est prioritaire? Pour le savoir il faut mesurer ce qui se passe à l'interface entre unités (dialogue).

(48) Cf L'Economiste du 24 octobre 1996, p. 69).

1.2 L'interprétation de la performance à travers l'efficience & l'efficacité :

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profil maximum ainsi sans doute elle combine ces facteurs de production ou elle exploite mieux les ressources pour être *performante*. La recherche de la performance désigne le dispositif de :

- pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'*efficience* et l'*efficacité* ;
- mesure des résultats atteints au moyen d'indicateurs chiffrés ; c'est-à-dire *la performance = le résultat*.
- une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et de reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre *les résultats atteints* par un système et les *objectifs visés*, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (**l'efficacité= résultats atteints/ objectifs visés**). En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé. Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité : de bons **objectifs**, des **ressources** adéquates et des **indicateurs** pour mesurer les résultats.

L'efficience exprime le rapport entre les **objectifs** visés et les **moyens** engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail, cout des consommations intermédiaires,...). Certains **indicateurs** économiques (cout moyen) et techniques (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficience. En d'autres termes la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.



Figure 10: la performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité. Source : Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines, Par Bernard Martory, Christine Delay, Fabien Siguier, édition liaisons, 2008, P21.

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément *efficace et efficiente*. L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de GRH doit être centré sur la performance. Pour accroître la productivité, il faut s'appuyer sur un système qui tende à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, et un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne les RH si cette entreprise veut rester compétitive à long terme.

La performance est une position d'équilibre entre *efficacité, efficience et résultats*. Cela peut se résumer dans la *pyramide de performance (PPS)* qui est un système complexe de différents variables de performance différents. Il a été développé par Lynch et Cross (1995) qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide (*figure 11*) :

- au sommet, on retrouve la vision qui se déploie à travers des objectifs financiers et de positionnement de marché, pour la définition des objectifs pertinents et des mesures pour chaque niveau de l'entreprise.
- les quatre niveaux du PPS incarnent la vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions compétitives pour les systèmes d'exploitation des entreprises, et les critères opérationnels spécifiques.

De façon générale, on peut définir deux grandes catégories d'objectifs que l'entreprise. Il s'agit, d'une part, des *objectifs financiers tels que la maximisation* des flux de trésorerie, du retour sur l'investissement ou de la valeur économique ajoutée et, d'autre part, des *objectifs de performance sur les marchés* : par exemple, la position concurrentielle de l'entreprise ou la présence de la compagnie dans des marchés d'avenir.

Ainsi, on peut savoir si la performance a été bonne ou mauvaise mais on ne peut pas savoir pourquoi.

- au centre, on retrouve *les mesures de performance* qui balisent les processus de base.
- trois grands volets à la mesure de performance sont nécessaires : premièrement, la satisfaction des clients doit faire l'objet de mesure ; deuxièmement, on retrouve les indicateurs qui contrôlent la performance de l'organisation en ce qui a trait à la flexibilité ; la troisième et dernière catégorie d'indicateurs sert à baliser la performance de l'entreprise en relation avec l'atteinte des objectifs de productivité.

Par ailleurs, les différents niveaux du PPS sont illustrés ci-après dans la figure 11.

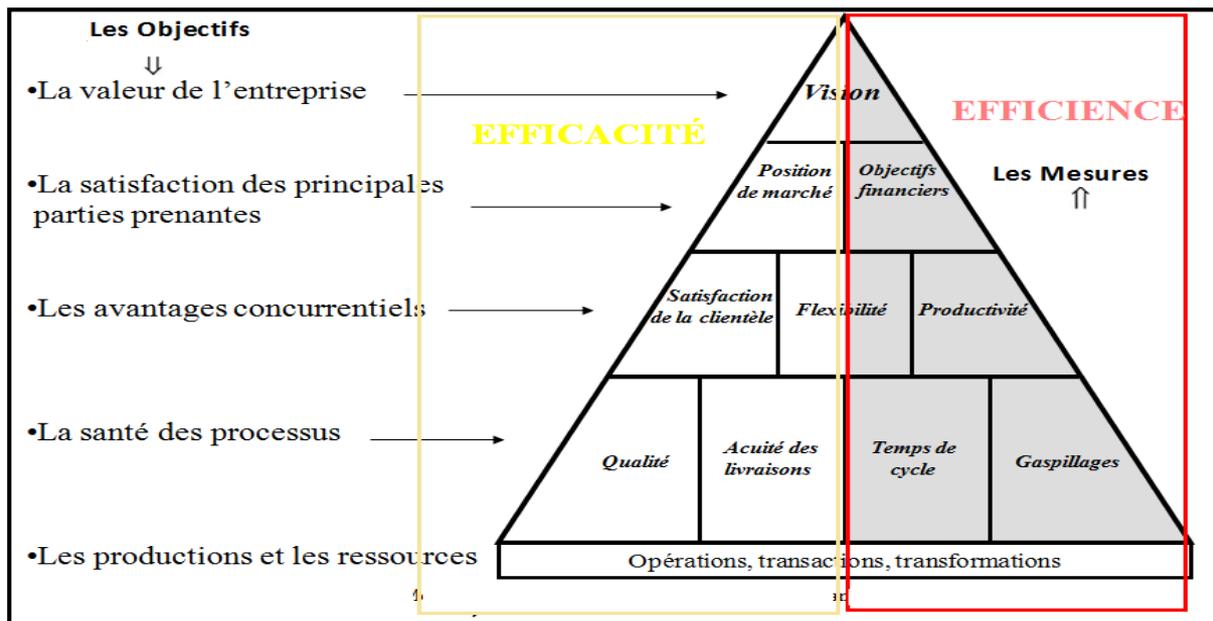


Figure 11: the Performance Pyramid. Source: Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « Measure Up!: How to measure Corporate Performance », Blackwell Publishers Inc., 2e édition, P 250.

1.3 L'équation de la performance :

Les études sur le sujet (Mc Cloy , Caampbell et Cuedeck , 1994) font ressortir que la performance des salariés s'appuie essentiellement sur trois facteurs :

- **S** = qualification, aptitude à effectuer les tâches et missions qui leur sont confiées ;
- **K** = connaissance des faits, des règles, des principes et des procédures ;
- **M** = motivation.

Pour réussir, une entreprise doit posséder des *salariés performants*. Il faut recruter des salariés qui aient les *qualifications* et les *aptitudes requises* (facteur **S**), et s'employer à *renforcer leurs Connaissances* (facteur **K**) et à *développer leur motivation* (facteur **M**) de manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques de GRH judicieuses fondées sur une évaluation des salariés qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles c'est-à-dire celles attachées à la tâche, mais les interactions entre les employés au sein des équipes de travail, et ce, pour reprendre la logique performance (DPO49). Ce qui primordial, dans ce contexte, est la mise en efficacité des salariés, laquelle est obtenue en leur octroyant de l'autonomie et en stimulant les prises d'initiatives individuelles.

(49) La Direction par Objectifs (DPO) évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pour atteindre celui-ci.

Aussi la performance est un résultat positif obtenu par une utilisation *optimale* des ressources mise en œuvre. Elle exige donc au minimum que soient assurées : la *qualité* des services offerts ; l'*efficacité* du travail ; la *productivité* des ressources. En somme, la performance est déterminée par *l'optimisation et la compétitivité des résultats*. Elle est la *résultante de la combinaison de la compétence et de l'efficacité* ; et donc *le maintien de l'équipe à un bon niveau de performance* est un *objectif* majeur pour le chef d'équipe. C'est-à-dire la compétence sans efficacité est insuffisante et la satisfaction des conditions d'efficacité sans compétence est inopérante.

2. Les axes d'évaluations de la performance :

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier.

2.1 indicateurs et critères de performance :

Pour qu'une entreprise, atteigne un niveau de performance et un succès durable les *indicateurs* doivent répondre à des *critères* pour assurer un suivi performant. Les indicateurs influençant de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité. On distingue deux catégories d'indicateurs : d'un part les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation des moyens nécessaire à l'activité (quantité de matières premières ,délais d'approvisionnement , nombre d'heures d'atelier), d'autre part les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, le taux de retour...) .Par contre, un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critère de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, CA réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) ou vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

2.2 La mesure de la performance

Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité. La mesure de la performance peut avoir pour quatre objectifs :

- évaluer le travail réalisé par les services ou les salariés ;
- évaluer le succès d'un nouveau produit ou service;

- mettre en place des outils de motivation ;
- améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les collaborateurs.

Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. On considère sept (07) axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance. (50)

- **axe client:** l'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. De passer d'une logique produit : "On fait ce que l'on sait faire" à un logique client : "On fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi ;
- **axe partenaire:** la performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitance ou fournisseurs à travers des activités importantes confiées à des partenaires ;
- **axe personnel :** la praticabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de ses acteurs internes. Dont la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne ;
- **axe développement durable:** le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en termes de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan ;
- **axe actionnaire:** cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération. ;
- **axe processus internes (et système qualité) :** l'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable ;
- **axe système d'information :** le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

(50) Voir « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer? : www.nodesway.com/tableau_de_bord/axes_de_mesure.htm.

2.3 Méthodes d'évaluation des compétences :

Qu'est-ce que l'amélioration de la performance?

Celle ci est définie comme **étant un but, un processus et un système** qui se focalisera sur le changement individuel et organisationnel. Afin de se concentrer sur l'amélioration de la performance il faut pouvoir montrer un **changement mesurable de quelque sorte**, selon les standards ou indicateurs cité déjà. Pour développer une stratégie d'amélioration plusieurs modèles existent que l'on résumer en six étapes clés :

- identifier les besoins liés à la performance ;
- établir les objectifs de performance souhaitée que l'on peut mesurer et qui sont directement liés aux objectifs organisationnels.
- décider du type et du niveau de performance nécessaires pour atteindre ces buts ;
- déterminer les obstacles potentiels à l'atteinte de la performance souhaitée ;
- identifier les meilleures solutions et interventions au niveau de la performance que l'on peut utiliser pour surmonter ces obstacles et combler les lacunes entre la performance réelle et la performance idéale ;
- effectuer une évaluation pour s'assurer que ces buts ont été atteints.

Pour que l'entreprise attribut une meilleure performance, elle doit maitriser une bonne évaluation grâce à la gestion des compétences et qui ce fait par :

2.2.1 L'entretien d'évaluation :

Pour l'entreprise cela, permet d'améliorer la performance et l'efficacité des personnes, d'accroître la motivation des individus dans la réalisation des activités pour identifier les besoin de formation (51) .Alors **pour la personne évaluée** l'entretien est l'opportunité par s'exprimer librement sur son travail. (52).

(51) J.TEBOUL, l'entretien d'évaluation ,(comment s'y comporter, comment le mener),2eme édition, Dunod,Paris,2003.

(52) J.PIVETEAU, l'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces), éd Insep consulting, Paris, 2000.

2.2.2 L'assessment center (le centre d'évaluation)

Pour l'entreprise cela, permet d'assurer le choix des meilleurs candidats qui se présentent pour occuper un poste donné. Ainsi contribuer à la prise des décisions efficaces en matières de GRH (recrutement, formation, mobilité ...). Cependant pour la **personne évaluée** est l'opportunité pour ne pas être apprécié par rapport aux autres candidats, mais par rapport aux compétences définies selon les exigences du poste à occuper.

2.2.3 Le feed-back 360 °(le retour d'information à 360°) :

Il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiel remplis par : le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs, des personnes extérieurs à l'entreprise (actionnaire, client, fournisseur). Pour *l'entreprise* c'est un outil très efficace et performant qui permet d'assurer le développement des managers, aussi il permet aux managers d'identifier clairement les compétences qu'ils doivent développer pour s'adapter face aux changements. Pour la **personne évaluée**, c'est la sensibiliser aux développements professionnels pour l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, Le tableau ci-après résume les différentes méthodes d'évaluation selon le principe

Méthode	Principe
L'entretien d'évaluation	Se déroule généralement en fin d'année.il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct.il dure entre 1H : 30 et 4H : 00 ;les thèmes abordés concernent :les échecs et les réussites de l'année passée , les objectifs de l'année a venir , l'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation .il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaine(DRH).
L'assessment center (le centre d'évaluation)	Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données. Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises.
Le feed-back 360 °(le retour d'information à 360°)	consiste pour l'évalue a comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son <i>auto évaluation</i> . cette méthode utilise un questionnaire de 40à 120question, distribué au maximum à une vingtaine de personnes. outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme de 360°) (53)

Tableau 9 : les différentes méthodes d'évaluation selon le principe , source : O . CARRE, les méthodes d'évaluation,journal du management,2004, <http://www.joraldunet.com> / lannuairesdes fonds)

(53) Ginibriere, l'évaluation des compétences en 4méthodes, journal le figaro, 2005 ; (<http://www.lefigaro.fr/economie>).

Section 02 : la gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise.

1. La contribution des compétences à la performance

1.1 Quel lien avec la performance ?

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* » (54). La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat, Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance :

- *la performance consiste à atteindre des résultats définis.*
- *la compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail* (une opération).

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise. Par exemple, l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique. Si l'environnement ne l'inspire pas, son tableau ne sera pas réussi. Le résultat, c'est le tableau et s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent. C'est-à-dire *l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur.*

Nous pouvons identifier deux niveaux : la capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats définis en réalisant un ensemble d'opérations. Reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront l'objet de développements ultérieurs: les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.

(54) Extrait de XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques ,Ouerghi Malika, Doctorante « Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007.

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humaine et de l'optimiser en permanence en permettant de : (55) maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel .Autrement dit que : « *la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail* » (56). En effet, la compétence peut générer la performance dans certaines conditions. Ces deux notions ne sont pas pour autant reliées entre elles par une relation de cause à effet.



Le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique. Il dépend parmi d'autres causes (telles que les caractéristiques de l'organisation du travail), de la volonté de l'employé. Certes, on peut imposer un rythme de travail, mais on ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences. Autrement dit : *les compétences manifestées ne sont pas toujours révélatrices de la totalité des compétences possédées.*

1.2 Qu'est-ce qui motivent les salariés au bénéfice de la performance ?

En effet dans un contexte d'incertitude et d'accélération du changement, il convient avant tout de motiver la capacité des RH qui conditionne la performance afin de générer ensuite un cercle vertueux qui constitue un vecteur essentiel de performance. Par la suite la motivation et la performance renforcent ce processus grâce à l'étiq, **la compétence et la reconnaissance** qui sont les facteurs clés de ce renforcement. Selon Xavier Montserrat la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et construit une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation : « *il n a pas de performance au sein d'une organisation sans une motivation durable des professionnels qui y travaillent* » (57).

(55) Management par les compétences: le cas Manpower, Par Cécile Dejoux, Anne Dietrich, ed Node & Pearson education France ,2005 //

http://books.google.com/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

(56) J.P. Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance, Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

(57) Xavier Montserrat, comment motiver , Éditions d'Organisation, 2004

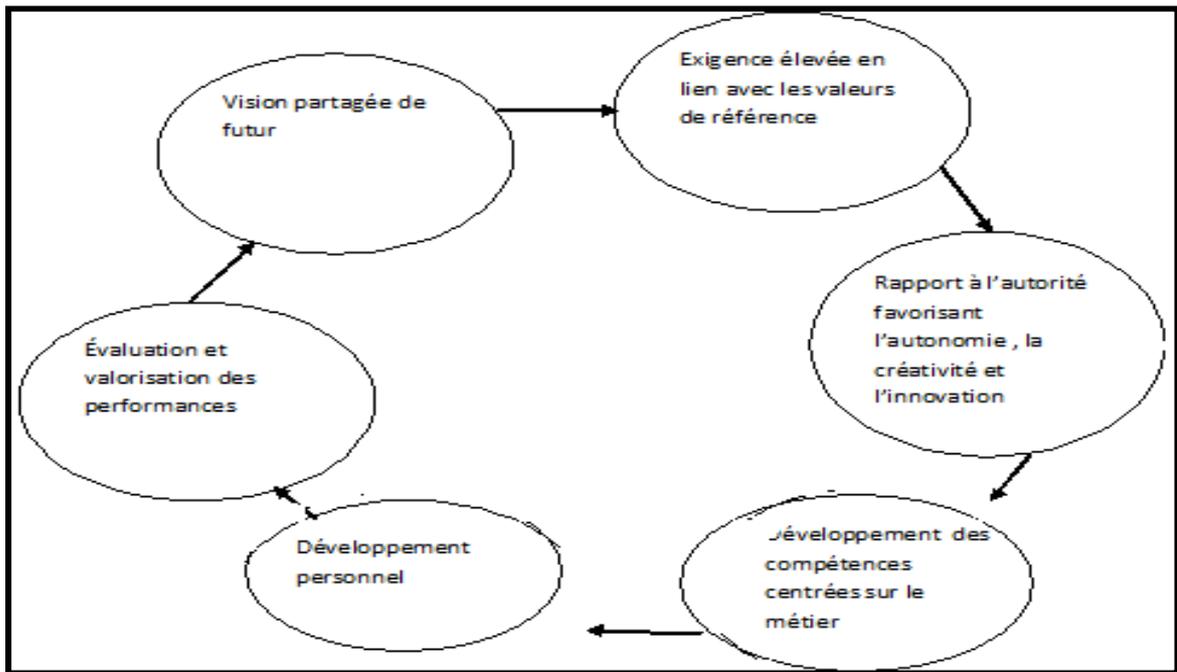


Figure 12:le cercle vertueux de la motivation ?Source : Xavier Montserrat

Les incitations qui s'inscrivent dans la contribution des salariés à l'amélioration de la performance de l'entreprise se résument comme suit :

1.2.1 La formation :

Elle se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GRH. La formation du personnel permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, elle est la **condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications** des salariés **et assurer la compétitivité**. « *La formation participe activement de la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle.* »(58) Jean Clenet. Elle devient une fonction d'adaptation à des situations incertaines. En effet elle est un outil qui **facilite l'adaptation** des individus ou des groupes de travailleurs qui permet **d'assurer une meilleure** utilisation des RH pour adapter ses compétences :

- à l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation au l'environnement ;
- aux orientations stratégiques de l'entreprise.

(58) formation et production des compétence :enjeux et perspectives ,coordonné par Abderrahmane Lellou ,Hadj Nekka , Khaled Tahari ,Zahir Yanet, Edition lareem , Dar El Gharb2007 . Extrait de l'article : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clenet.

Au sens large, la formation professionnelle est devenue *un outil stratégique*. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes majeurs :

- tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon ses ambitions ;
- développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel ;
- elle développe les compétences pour les rendre plus utiles afin d'*aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnements)* de l'entreprise.

Tout ceci montre la cohérence entre la formation et la GRH en termes d'acquisition et développement mais aussi conservation de la compétence qui permet :

- d'adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production ;
- augmenter les qualifications des salariés pour assurer la compétitivité ;
- de préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour avoir une meilleure maîtrise du métier ;
- favorise la compréhension du milieu de travail en améliorant le travail.

1.2.2 La rémunération :

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

- augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion;
- valoriser l'individu (satisfaction du besoin de reconnaissance et de réalisation).
- augmenter la motivation de personnel par les incitations (récompense : félicitation prime, promotion.

Valérie Marbach propose cinq types de rémunération des compétences, tenant compte de : (59)

- la variété des compétences utilisées ;
- la spécialisation des compétences (professionnalisation) ;
- des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- des compétences prouvées ;
- des compétences potentielles.

1.2.3 La communication (interne et externe) et l'information :

Comme moyen de réussite de la compétence , elle contribue directement à l'amélioration de la productivité des individus en recherchant de meilleurs façons d'atteindre leurs objectifs et indirectement en améliorant la qualité de travail des employés grâce la communication qui construit un climat de travailler ensemble, pour faciliter les relations fonctionnelles, et ouvrir les horizons pour enrichir et apporter des idées nouvelles. Quant à l'information elle permet de fédérer les efforts autour d'une finalité commune; et pour instaurer la transparence.

(59) Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisation, 1999.

1.2.4 La motivation

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. (60). À l'origine de ces études on trouve :

- Frederick Taylor: l'appât du gain et maximisation du profil individuel (1911) ;
- Elton Mayo: approche sociale et besoin de relations humaines (1927) ;
- Abraham Maslow : théorie de la hiérarchie des besoins (1954) ;
- Douglas Mac Gregor: la responsabilité dans un contexte participatif (1960).

Selon Maslow l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

- augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail ;
- donner une activité complète et cohérente ;
- accroître la liberté dans la réalisation du travail ;
- informer régulièrement sur l'activité globale de l'organisation ;
- développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence.

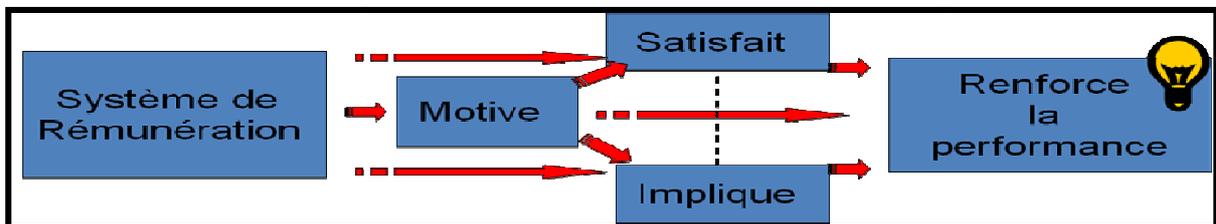


Figure 13: pourquoi lier motivation et rémunération ?

La rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés. Mais la rémunération de base doit être suffisante pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels. En règle générale, les salariés n'aiment pas les rémunérations aléatoires. Lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances, Les augmentations au mérite et les primes. Les études menées par l'OCDE indiquent que la rémunération variant en fonction de leur performance individuelle. Parce que la rémunération à la performance peut induire des comportements plus individualistes.

(60) Xavier MONTSERRAT, comment motiver, Éditions d'Organisation, 2004

2. L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides : mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information, etc. tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments : premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles que collectives ; deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies. et troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel. Aujourd'hui, la performance d'une entreprise *repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériel* d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

2.1 Quel intérêt pour les entreprises ?

Pour être performante, s'adapter et anticiper les changements de l'environnement et qui permet à l'entreprise de développer sa performance et s'améliorer, dans sa stratégie globale, l'entreprise a besoin à la fois des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives nécessaires pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée ensuite une compétence distinctive sur le marché par rapport à ses concurrents pour développer sa compétitivité dans son marché. La gestion de compétence pour l'entreprise :

- permet de meilleures performances et de tirer meilleurs résultats ;
- permet une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement que qualitativement ;
- facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- facilite un changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;
- aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise.

En effet elle permet indirectement d'améliorer les performances économiques de l'entreprise, elle est fortement intégrée comme un vecteur de changement. Trois niveaux sont à aborder progressivement dans ce domaine :

- **le niveau individuel** : la performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu ;
- **le niveau collectif** : la performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun. ;
- **le niveau stratégique** : la performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus RH. C'est à la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

De leur côté Patricia Gardier Moulin signale que la compétence, devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des organisations. Si la personne compétente est responsable du résultat de l'entreprise, cela signifie que cette compétence s'intègre dorénavant complètement dans la stratégie et la vision de l'entreprise. La gestion des compétences devient, par la même **anticipative** et **préventive** pour répondre à des nouvelles exigences, il s'agit :

- de mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise ;
- un changement de management qui favorise la responsabilisation du personnel ;
- de développer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité ;
- une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adapte du milieu de travail ;
- une amélioration de la qualité du service client pour augmenter la rentabilité
- une valorisation de l'image de l'entreprise ;
- une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

2.2 Quels intérêts pour les salariés ?

On peut synthétiser que la gestion de la compétence est une moyenne de positionner les ressources humaines (RH) au niveau stratégique qui permet **au niveau la compétence individuelle** de renforcer l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie concertée, et de développer la responsabilisation. Tandis **qu'au niveau les compétences**

collectives elle cherche d'une part de développer des équipes capables de résoudre par elles-mêmes les problèmes qui se posent quant à leur niveau auto-organisation, l'autocontrôle et l'amélioration des performances. De fusionner la compétence individuelle de relations internes harmonieuses, d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme Louart, le souligne « *la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail)* ». Il s'agit de :

- développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement ;
- améliorer la qualité ; et accroître les marges ;
- intégrer la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- définir un (des) objectif(s) clair(s) et réalisable(s) en prendre en compte les évolutions de l'entreprise.

Cela permet de synchroniser les intérêts de l'entreprise et les objectifs des salariés :

- améliorer des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité ;
- améliorer des perspectives d'évolution professionnelle ;
- rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;
- la mise en place d'un système équitable de rémunération ;
- favoriser la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles ;
- permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées ;
- une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- une responsabilisation dans la marche de l'entreprise ;
- créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires.

Conclusion du chapitre 03 :

On peut dire que la gestion des compétences dépasse le domaine de la GRH pour devenir **un atout stratégique de l'organisation**. En effet elle est créatrice de valeur et permet à l'entreprise de s'adapter à l'environnement externe par joindre ses ressources internes entre elles. Elle se traduit au travers :

- *de la compétence et de la motivation dégagée par la personne au moment de l'action ;*
- *du niveau des objectifs fixés, du type de management mis en œuvre par le cadre et de la pertinence des moyens qu'il a mis à disposition ;*
- *de l'influence de l'environnement plus ou moins favorable*

L'amélioration de la performance à travers les compétences doit se concrétiser pour : attirer (**recruter**), conserver le personnel (**l'amélioration des conditions de vie au travail**), mobiliser et développer (**via la gestion prévisionnelle ou la formation**) afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité, favoriser l'autonomie, motiver, satisfaire (**activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...**), et être efficace (**ou la recherche de la performance optimale**).

En d'autre sens **l'efficacité et l'efficience** conjuguées font la performance. Dans ce contexte la performance est devenue une valeur de référence pour l'entreprise et l'employé à la fois. C'est une préoccupation permanente de chaque individu et une nécessité pour l'entreprise. **Pour les individus** c'est l'acquisition, le développement et la validation des acquisitions qui constituent un processus d'adéquation entre son profil et les exigences d'un emploi grâce à un encadrement du travail plus souple en motivation des salariés par la formation. Cela, permet aussi indirectement de réaliser une coopération entre les salariés, par la suite en encourageant les salariés à être autonomes et responsables du travail. **Pour les entreprises** c'est un facteur clé de leur performance qui implique une approche globale et évolutive dans la GRH de l'entreprise dans cet environnement turbulent et évoluer. Avec une solidarité de fait entre l'entreprise et ses salariés pour accroître l'amélioration de la performance de l'entreprise. De même l'élaboration d'une stratégie de motivation du capital humain, constituent les bases de l'accroissement des performances de l'entreprise.

Conclusion de la première partie :

Il est admis que la place de l'homme au sein des organisations notamment industrielle, s'est renforcée du fait qu'il soit un actif plus important que les ressources financières et matérielles. La GRH est vue *comme un vecteur d'intelligence* et non plus comme une contrainte. Son autonomie renforcée et sa responsabilisation mènent au succès des stratégies qui aident l'entreprise à améliorer sa performance. En d'autres termes l'amélioration de la performance est *constitué par les RH* laquelle place l'individu sous l'angle des compétences, de la formation, de la motivation, de la qualification, de la responsabilité, de l'aptitude à travailler en groupe et à tisser son propre réseau de relations. Ce sont en effet *les compétences* qui attribuent à l'entreprise dans le cadre d'une vision de motivation des individus en s'intéressant à mesurer leur propre efficacité et leur progression dans le travail. Nous retenons que la GRH à travers *les compétences est avantageuse aussi bien pour l'entreprise que l'individu lui-même* car la notion de compétence n'aurait de sens que dans la relation entre l'individu et son milieu de travail. A cet égard, l'entreprise doit assurer une gestion efficace de ses compétences qui lui permettent d'une coté de *tirer le meilleur parti possible des ressources* qu'on utilise (efficacité) *pour offrir les meilleurs services possibles* (qualité, production ; marque, image) afin *d'accomplir les objectifs des usagers* (efficacité). De l'autre coté, il s'agit de mettre en adéquation les salariés et leur emplois en termes d'une bonne motivation, de formation, de rémunération, de promotion, de récompense par la comparaison des compétences requises et les compétences acquises. Enfin il s'agit de *mesurer les compétences et prendre les mesures nécessaires à l'amélioration de sa performance*.

En conclusion nous pouvons dire que la compétence est par conséquent *un levier de performance efficace dans l'entreprise dans des différents contextes*, dont la GRH à *conduit l'entreprise à plus de performance*. « *Le professionnel compétent n'est pas seulement celui qui sait agir avec compétence, c'est aussi celui qui sait pourquoi et comment il agit d'une certaine façon pour réussir* »⁽⁶¹⁾. À cette fin, l'entreprise doit *créer un climat favorable au gens compétents pour faciliter le déroulement de sa performance*. En effet, le développement des compétences contribue à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance économique des entreprises. ⁽⁶²⁾

(61) G.LEBOTERF : construire les compétence individuelle et collective, 3^{em} édition ,édition d'Organisation , Paris 2004.

(62) Guy LEBOTERF : de la compétence, édition d'organisation, Paris ,1994.

Notre analyse a permis de mettre en relief que gérer les salariés est, aujourd’hui, **un enjeu et un axe stratégique pour les entreprises face aux nouveaux besoins**. De ce fait les entreprises sont engagées dans une approche de gestion des compétences dans une large vision de GRH qui permet, **une bonne connaissance des compétences** (savoirs, savoir-faire et savoir-être) disponible au sein l’entreprise. Cette compétence facilite l’adaptation et la combinaison des savoirs pour réduire les défis reconnus aux changements de l’environnement. Ceci permet un gain au regard de la flexibilité de l’organisation du travail par mettre en adéquation les emplois avec les individus. Aussi les exigences concurrentielles impliquent un réel effort d’adaptation du dirigeant et des salariés (63) car **l’amélioration des compétences doit faire partie intégrante de stratégies plus globales de l’emploi et du développement pour pouvoir contribuer au mieux à la croissance générale de la productivité et de l’emploi**(64).

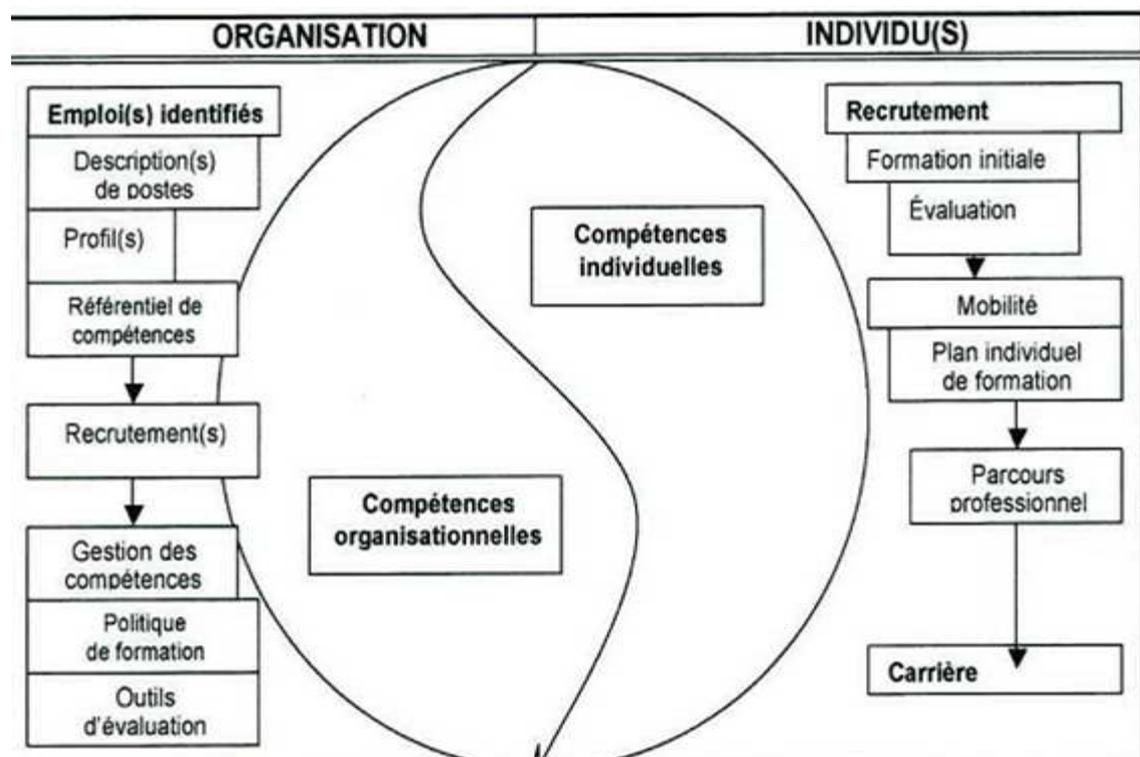


Figure 14: Compétence individuelles versus compétence organisationnelles. Source IGPDE Département Recherche, études, veille, Réalisée par le département Recherche, Études, Veille Annie Chemla-Lafay, MarieThérèse Deleplace, Claire le Flécher, Julien Meimon, Sylvie Trosa ,31 mars 2008.

(63) Zino khelfaoui, adaptation productives des PME et nouvelles formes de compétences.colloque international sur « formation, développement des compétences et performance des PME : enjeux et Défis. »CREAD, Alger, 13/15 Mars2006.

(64) Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l’emploi et le développement, Rapport V :Conférence internationale du Travail, Bureau international du Travail Genève ,97e session, 2008.

Du côté de l'individu, le recrutement sélectionne les compétences existantes mais aussi les potentiels. *La formation initiale* les développe. *La fixation d'objectifs* les oriente vers les résultats attendus. *L'évaluation individuelle* aide chacun à réfléchir à son développement et à son adaptation à la situation professionnelle. *La gestion des carrières* et *la mobilité* améliore l'adéquation entre les postes et les compétences de ceux qui les occupent. Et les systèmes de rémunérations sont censés augmenter la motivation et favoriser la mobilisation des compétences en direction du service à l'utilisateur.

Du côté de l'organisation, *les compétences sont donc un capital que les entreprises doivent créer et entretenir dans un environnement concurrentiel très complexe.* Aussi ne s'opposent pas véritablement à la performance. Car la performance d'une entreprise dépend étroitement de l'acquisition et la valorisation de ses compétences. Selon Barney (2007) et Teece (2009) *The resource based view of the firme focuses on the idiosyncratic resources and competences that are required to deliver customer-specific solution and services* (65).

La compétence constitue donc une condition nécessaire pour la performance, bien qu'elle ne soit pas le seul déterminant d'influence, sur la performance de l'entreprise. Le capital humain, plutôt la compétence, est l'un des déterminants de la performance de l'entreprise comme toute ressource qui nécessite d'être évaluée pour deux raisons : en premier lieu, il s'agit de mesurer la valeur de cette ressource au cours du temps, et en second lieu, puisque il est l'un des actifs essentiels qui rendent l'entreprise performante.

La GRH et les compétences humaines ne sont plus reléguées au rang de variables d'ajustement, mais considérées comme des ressources porteuses d'un avantage concurrentiel durable ; la notion de compétence intervient comme articulation théorique et pratique, entre GRH et stratégie, opérant à la fois aux plans individuel , collectif , organisationnel et stratégique (66). Pour conclure on peut dire que la gestion des compétences est une nécessité pour le développement et la continuité des entreprises. C'est pour cela que les entreprises doivent faire coïncider les compétences de leurs salariés avec leur projet stratégique.

(65) Extrait de *Enhancing Competences for Competitive Advantage* Par Aimé Heene (Haut du formulaire Améliorer les compétences de l'avantage concurrentiel Par Aimé Heene) Bas du formulaire. Emerald Group Publishing Limited ,first edition 2010.

(66) Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, *Gestion des ressources humaines*, Dareios et Pearson éducation octobre 2004.

Deuxième partie : la partie empirique
démarches et études de cas

Introduction :

La première phase théorique montre clairement que le personnel représente la ressource essentielle pour toute organisation, et en particulier pour toute entreprise économique.

La GRH est même devenue dans beaucoup d'entreprises un segment primordial dans la progression de celle-ci même si l'évolution n'est pas égale à travers toutes les entités économiques et les différentes administrations et institutions. Il est donc nécessaire de s'interroger sur le passage de service personnel au GRH au sein l'entreprise algérienne.

L'objet de cette partie empirique est de s'interroger sur la performance par la compétence des ressources humaines (RH). Nous nous attacherons donc dans un premier temps à analyser l'évolution de la GRH au sien de l'entreprise algérienne, en présentant les grandes tendances de la FRH puis dans un second temps on prendra un exemple d'une entreprise algérienne pour vérifier nos hypothèses.

*chapitre01 : expérience Algérienne en
matière de GRH*

Chapitre01 : expérience Algérienne en matière de GRH

Comme dans tous les pays, la FRH en Algérie s'est développée de manière différente, en fonction des changements provenant du marché et de l'évolution des conditions politiques et sociales. Dans ce chapitre on présentera la FRH et sa démarche de compétence qu'elle a suivie. Ensuite nous tenterons de recentrer sur notre champ d'enquête. D'abord nous y ferons une brève présentation de la filiale pour donner un aperçu général de l'entreprise.

Section 01 : évolution historique :

1. Historique et évolution de la GRH en Algérie :

Dans une contribution sur l'évolution de la FRH en Algérie, Mohamed Meziane (67) a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la GRH dans les entreprises algériennes, dont chaque étape est marquée par une mutation spécifique,

1.1 Les années 60 :

Dans cette époque les efforts sont essentiellement consacrés *à la reconstruction de l'Etat* et des institutions de base en s'appuyant sur la main d'œuvre à faible coût, *sans trop s'enfoncer sur la qualité de la main d'œuvre et sans trop d'exigence qualitatifs*. Le mode de gestion de **système autogestion** fait ressortir les caractéristiques suivantes :

- la standardisation de ses activités ;
- la fonction personnelle inspire du taylorisme ;
- la structure organisationnelle répondant aux principes de l'unité de commandement (de Fayol) dont l'individu est totalement contrôlable ; l'absence d'initiative ;
- la main d'œuvre insuffisamment formée, peu qualifiée, mais pleinement motivée ;
- le fonctionnement des entreprises obéissait à une *logique bureaucratique* .

1.2 Les années 70 :

A cette époque les entreprises algériennes cherchent à *construire un potentiel humain* capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie de marché, l'engagement au travail était perçu dans *la participation des travailleurs à la gestion et l'encadrement de qualité du capital humain* et en situation d'urgence l'Algérie fait recourt au gestionnaire et techniciens étrangers.

(67) Evolution de la fonction ressources humaines en algérie ; Synthèse élaborée par Mohamed MEZIANE, ancien DRH de AMC, consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie) .

1.3 Les années 80 :

Au cours des années 80 la FRH a continué d'être considérée comme un *simple bureau des personnels* qui administre plus qu'il gère et que se soit de sa gestion personnel, de sa rémunération et de sa formation. L'évaluation du personnel consiste à *motiver par des considérations administratives* (primes). Les nouvelles pratiques de gestion ont commencé par l'autonomie au entreprises (*décentralisation des activités et des responsabilités*).

1.4 Les années 90 :

On note aussi une évolution rapide de la FRH qui a commencé à accélérer l'utilisation grandissante des nouvelles techniques qui ont permis aux *managers de gagner du temps sur les taches administratives et de recentrer sur des taches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels de plus en plus spécialisés et diplômés*.

1.5 La situation actuelle : de 2000 à nos jours

C'est durant cette période où l'entreprise algérienne serait appelée à innover dans le développement de nouvelle pratiques de GRH ce qui fait surgir l'importante du facteur humaine par un mode de gestion dépendant des compétences. Dans ce contexte *la FRH prend une nouvelle dimension* en portant sur les techniques de *gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation, afin de fidéliser l'action du collectif des travailleurs, à la performance* de l'entreprise comme facteur clé de succès.

Partant selon Rabah Kechad la GRH en Algérie apparaît *peu développée* en vue de son internationalisation. Elle est caractérisé par la simple administration du personnel, à cause l'absence de la vision de motivation, le mode de gestion orientée plus vers la machine que l'homme : :(68)

- l'absence d'enquête de satisfaction du personnel ;
- l'évaluation de rendement de fait d'une manière bureaucratique ;
- la structure GRH est soumise à la culture bureaucratique ;
- le système de communication et d'information très classique notamment dans les entreprises publiques ;
- on met l'organisation en fonction des hommes au lieu de la mettre en place pour choisir ensuite les compétences nécessaires.

D'une manière plus générale, la période de 1965-1980, la FP est associée à un mode de

(68) Rabah Kechad, vers une GRH contingente : réflexion sur les pratiques de la GRH de l'entreprise algérienne

gestion paternaliste avec une *conception normative* et *disciplinaire*. Il faut noter qu'il est difficile pour cette période de parler de marché du travail car l'allocation de la main d'œuvre ne se faisait pas selon des mécanismes de marché mais de manière *planifiée*. *Au niveau central de type socialiste*, les conditions de valorisation n'existant pas elle dépend de l'état et de ses organes. Dans la deuxième moitié des années 80, l'Algérie opère une *certaine décentralisation*. On assiste à un *relâchement du contrôle administratif centralisé* sur l'économie. A ce stade la FP passe à la GRH par une meilleure *prise en compte du facteur humain* et une professionnalisation en termes de management et d'informatisation de la fonction.

2. La démarche de compétence et ces dimensions en Algérie

La démarche compétence en Algérie a évolué à l'ombre de l'évolution de la fonction GRH, qui montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences qui a toujours constitué une préoccupation des dirigeants des entreprises quelle que soient publiques ou privées.

2.1 Les années 60 :

La démarche des compétences semble floue dans l'économie socialiste. Dans cette époque le manque d'encadrement pousse l'Algérie à fournir les cadres, les étudiants et les envoyer en formation pour participer à la construction de l'économie nationale. La logique compétence se trouve au sein *des pratiques de formation qui sont de plus en plus centrée sur la maîtrise des compétences spécifiques avec des formateurs externes*.

2.2 Les années 70 :

À cette période le système ne favorise ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. Il est marqué par la *réalisation des activités* et non sur *l'anticipation et le potentiel créatif* ou la *capacité d'initiative* ou *l'autonomie des employés*. *Les compétences s'étant sentis écartés*, elles ont préféré émigrer vers les pays où ils étaient formés à cause de l'absence de motivation qui a gelé les compétences face à un *personnel vieillissant*.

2.3 Les années 80 :

A cette époque, l'effort de formation et la construction de compétences semblent être les priorités des directions des ressources humaines. Face à la concurrence des entreprises, les managers doivent recruter et disposer d'une force humaine compétente, afin d'obtenir *une meilleure personne dans leur travail*. De ce fait la FRH continue sa *professionnalisation au*

recrutement et à la formation, motiver les cadres et les hauts potentiels, pour cibler les employés afin qu'ils mettent en œuvre leurs compétences pour réaliser les activités et les missions en temps réel.

2.4 La gestion des compétences à partir des années 90 :

L'entreprise avertie est tenue de passer rapidement d'une *gestion administrative* quotidienne du personnel vers une gestion *anticipative* conditionnée par les compétences des RH ce qu'indique le directeur général de l'INPED, M. Abderrahmane Moufek (*9) dans un entretien accordé au journal électronique «Maghreb Emergent»: *«Il faut que le système de rémunération soit étroitement lié aux résultats de chacun au travail. Il faut qu'on passe de la gestion des effectifs à celle des compétences. Il faut rémunérer la compétence et non pas la présence».*

2.5 La situation actuelle :

Les changements s'imposent à l'entreprise pour améliorer sa performance. Il est devenu impératif pour les entreprises algériennes de réagir très vite et même d'anticiper les événements extérieurs. De sa part M. Moufek, a affirmé : *que la performance passe par le développement des compétences et des RH qui doivent être motivées. Il a suggéré que les cadres d'entreprises soient les mieux rémunérées, tout en appelant les organisations syndicales à "évoluer et ne pas limiter leurs revendications aux augmentations de salaires».* Il insiste en outre sur la collaboration **université-entreprise**. Après un temps d'adaptation la notion de compétence commence à s'inscrire dans les pratiques des entreprises Algériennes, parmi lesquelles citons :

- **SONATRACH** : favorise le développement du savoir faire du personnel et le recrutement de cadres à haut potentiel dans le secteur hydrocarbure.
- **SAÏDAL** : accordent une importance privilégiée au management des ressources humaines (MRH) et donc au : recrutement, à la formation, dans le secteur de l'industrie pharmaceutique.
- **SONELGAZ** : les sociétés du Groupe Sonelgaz renforcent le professionnalisme de leur personnel et encouragent le savoir-faire individuel, l'esprit novateur, la créativité et l'initiative. Elles consacrent un effort particulier à la formation de leurs employés.
- **ALGERIE TELECOM** : cherchent en premier lieu les personnes disposant des connaissances nécessaires pour le poste à pourvoir afin de sélectionner, former et professionnaliser les responsables de la GRH de tous les services décentralisés pour valoriser leur fonction.

(*9) M. Abderrahmane Moufek, directeur général de l'Institut national de productivité et de développement industriel (l'INPED).

Section02 : présentation de la direction

1. Aperçu historique du groupe Sonelgaz

Nous présenterons l'entreprise Sonelgaz et l'évolution de l'environnement économique et financier, l'analyse de sa culture de ses activités.

1.1 Objet Social :

Sonelgaz a pour objet :

- la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- le transport du gaz pour les besoins du marché national ;
- la distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger ;
- le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques ;
- l'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie ;
- le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « Sonelgaz. SPA » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures ;
- le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- la création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

1.2 Les dates clés de groupe Sonelgaz

L'histoire de groupe Sonelgaz peut être globalement déclinée à travers quatre grandes périodes dont la figure ci-dessous reflète les différentes phases d'évolution de la société Sonelgaz :

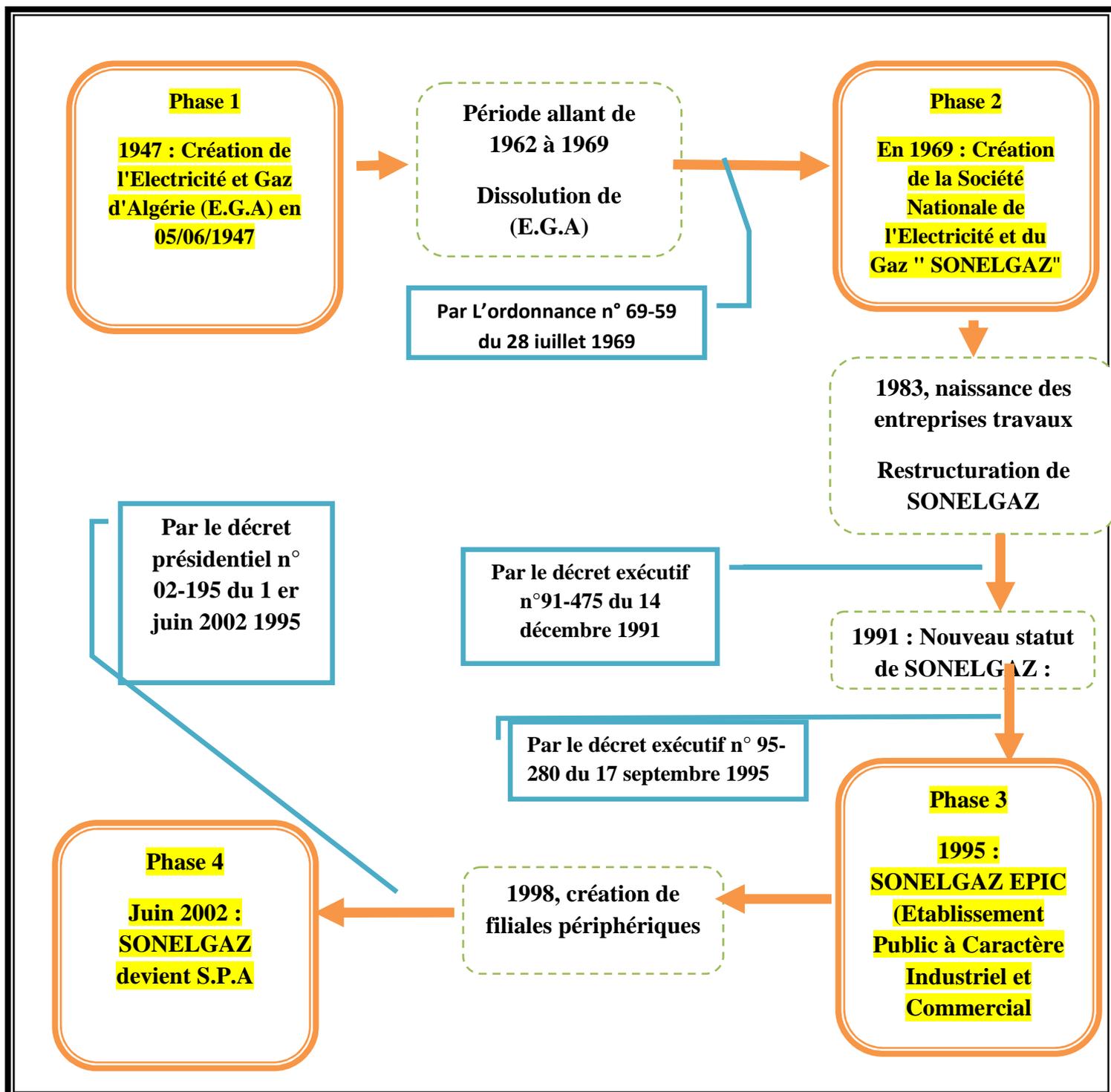


Schéma03 : les grandes mutations de la société nationale de l'électricité et du gaz (Sonegaz).
Source : Préparé par l'étudiant en fonction des données <http://www.sonegaz.dz>.

- la société nationale de l'électricité et du gaz **Sonegaz** est créée en **1969** par l'ordonnance n° 69-59 du 26 juillet 1969, en substitution à **EGA** qui a été assurée du lendemain de l'indépendance par les algériens au sein de l'établissement de l'électricité et gaz d'Algérie **EGA**, issue des loins françaises en **1947** ;

- **1983** : restructuration de Sonelgaz : toutes les unités Sonelgaz de travaux et de fabrication de matériels ont été transformées en 1983 en entreprises autonomes. C'est ainsi que **Kahrif, Khanagaz, Inerga, Etterkib, Kahrakib et AMC** ont été créées et relèvent de Sociétés de gestion de participations de l'Etat (**SGP**).
- **en 1991** le décret exécutif N°91-475 du 14 Décembre 1991 change la nature juridique de la société nationale d'électricité et du gaz Sonelgaz en établissement public à caractère industriel et commercial (**EPIC**).
- **en Juin 2002** : l'EPIC Sonelgaz a transformé en holding de sociétés par actions et devient **SPA** par le décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002.
- **en janvier 2006** à la création de quatre filiales distribution, chacune d'elles couvrant une région territoriale donnée (la société algérienne de distribution de l'électricité et du gaz : d'Alger(**SDA**), du Centre(**SDC**), de l'Est(**SDE**), de l'Ouest(**SDO**) .qui s'ajoutent à SPE, GRTE et GRTG pour former le pôle « métiers de base » :
- l'année 2007 a connu le passage de la formation en filiale ainsi que la création de nouvelles directions de l'audit et contrôle au sein de la maison mère. : l'institut de formation en électricité et gaz (**IFEG**).
- durant l'année 2008 : préparation de la filialisation de l'activité système d'information dont le rôle consiste à élaborer et mettre en œuvre la politique du système d'information en conformité avec la stratégie globale du groupe et l'activité engineering.
- le parachèvement de la restructuration du groupe Sonelgaz est signé avec la création, en janvier 2009, de la compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (**CEEG**). Ce qui porte le nombre des filiales du pôle « travaux » à six.

En cette même date furent créées deux autres sociétés: eldjazair information technology (**ELIT**) et la société du patrimoine immobilier des industries électriques et gazières **SOPIEG**

Aujourd'hui, Sonelgaz est un groupe industriel constitué de 39 sociétés, dont six en participation directe :

- Algerian energy compagny (AEC) ;
- Algerian energy telecom company (AETC) ;
- New energy algeria (NEAL) ;
- Algerian engineering service compagny (ALGESCO) ;
- Société Algéro-Française d'ingénierie et de réalisations (SAFIR) ;
- Shariket kahraba hadjret ennous (SKH), une dernière filiale, rouïba éclairage, a rejoint le groupe en juin 2009.

1.3 L'organigramme de groupe Sonelgaz

La macrostructure de Sonelgaz a connu plusieurs modifications. Ainsi, quatre nouvelles directions générales ont été créées (figure N° 15).

(1) la direction générale des activités de distribution et des technologies associées

(DGD) : les filiales SPE (société algérienne de production d'électricité, **(GRTE)** SKS(shariket kahraba skikda), SKB(shariket kahraba berouaguia), SKT(shariket kahraba terga),SKD(kahraba koudiet edraouch) ,GRTG(la société algérienne de gestion du réseau de transport du gaz) ,GRTE(la société algérienne de gestion du réseau de transport de l'électricité), OS(la filialisation de l'opérateur système électrique), CEEG ,SKH,NEAL et AEC lui sont rattachées.

(2)la direction générale des activités travaux et de production industrielle (DGTI) : les

filiales TRANSMEX(la société de transport et de manutention exceptionnels des équipements industriels et électriques) ,SATINFO(société algérienne des techniques d'information),SMT la société civile de médecine du travail,SKMK(société de maintenance de transformateurs : shariket khadamet mouhaouilat kahrabaia),SPAS(la société de prévention et d'action en sécurité),FOSC(le Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles),MPV(sociétés de maintenance et prestations véhicules)&HMP(l'hôtel mas des planteurs) lui sont rattachées.

(3)la direction générale des activités des industries énergétiques(DGIE) : les filiales

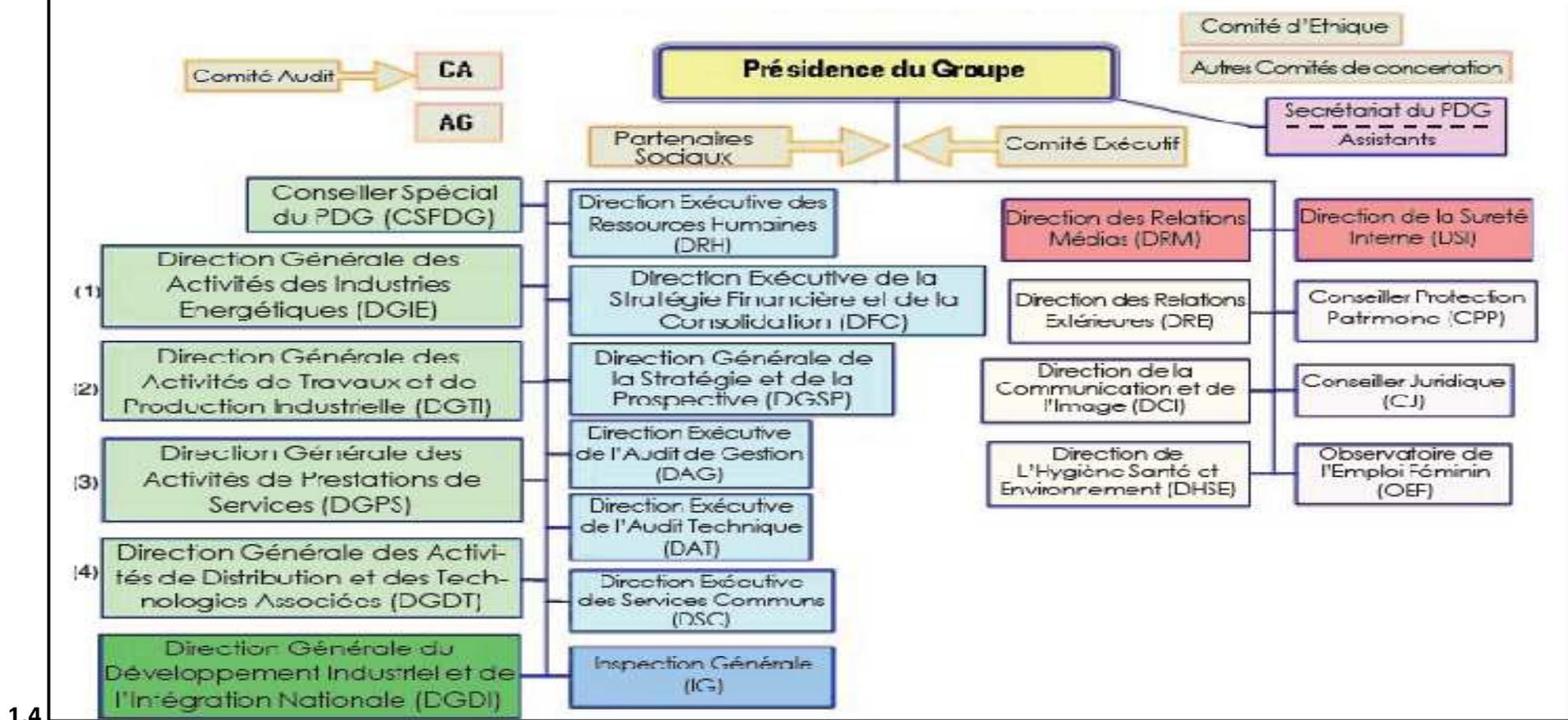
KAHRAKIB(la société de travaux et montage électriques),KAHRIF(la société de travaux d'électrification) ,KANAGHAZ(la société de réalisation de canalisations), INERGA' la société de réalisation d'infrastructures) ,ETTERKIB(la société de montage industriel),AMC,ROUIBA ECLAIRAGE, MEI, ARMEL & SOPIEG lui sont rattachées

(4)la direction générale des activités prestations de service(DGPS) : les filiales SDA,

SDC,SDE,SDO,ELIT,CREDEG&CAMEG lui sont rattachées .

Ces nouvelles structures constituent le levier principal pour le pilotage des sociétés du groupe et représentent l'interface du propriétaire par rapport au fonctionnement général des filiales.

Macrostructure de la Société Holding Sonelgaz



1.4

Figure 15: schéma organisationnel et fonctionnel de la macrostructure (Organigramme des Sociétés du groupe Sonelgaz). Source : bulletin d'information édité par la direction de la communication et de l'image –DG Sonelgaz N°01/2011.

2. Généralité de l'entreprise sujet de l'enquête :

2.1 Localisation de la direction de la distribution SDO Béchar rural,(la DD) :

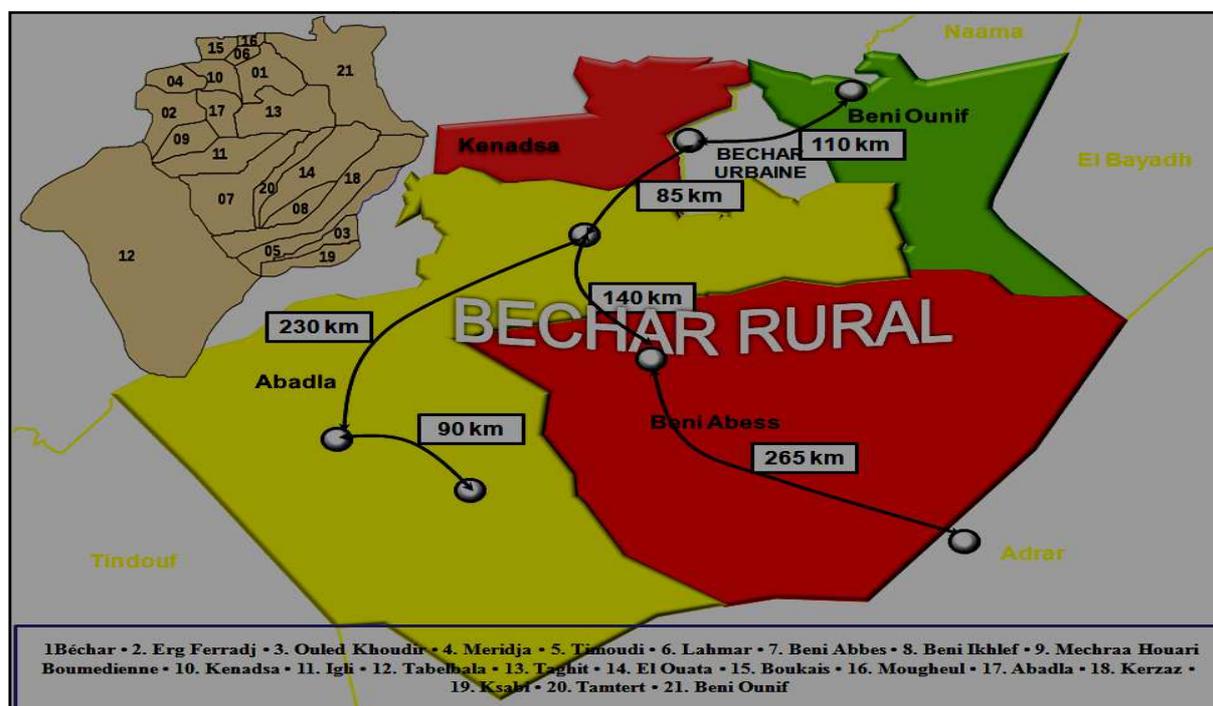


Figure 16: SDO Bechar rural.

Elle couvre 12 daïra et 21 communes de la wilaya de Béchar, et dispose de quatre (4) agences commerciales et quatre (4) districts qui sont situées dans des communes à forte densité des habitants : **Kenadsa , Benouinif , Abadla et Beni Abbes .**

2.2 Les missions et l'attribution de l'entreprise

La direction directions de la distribution **SDO Béchar rural** se présente comme suit :

2.2.1 **Secrétaire de coordination :**

Comme son non l'indique, elle présente une source d'aide importante au directeur de la direction pour bien mener son travail.

2.2.2 **Chargé des affaires juridiques :**

Il a pour rôle de défendre l'entreprise devant la justice sur les différents conflits juridiques qui peuvent surgir

2.2.3 **Chargé de la communication :**

Elle a pour missions de mener toutes les opérations liées à la communication au sein et en dehors de la direction ;

2.2.4 Assistant sureté interne

Il a pour mission d'assurer l'activité de l'établissement dans un bon climat qui s'impose à l'amélioration de l'efficience. Il est tenu de :

- veillé à la réalisation et la mise a jour de plan de sureté interne émanant de SDO ;
- la préservation des biens mobiles et immobiliés (y compris les mouvements des employés) ;
- la surveillance des entres et sorties de chaque rubrique ;
- élaborer et effectuer un programme d'inspection des établissements ;
- lutter contre les risques (contre les agressions externes, voles, toute nature d'incident) ;
- veiller au respect les normes de l'ordonnance N°95/158 et le décret exécutif 96/24 de sureté interne en préconisant ses missions et ses champs d'applications qui se prescrivent activant a la Sûreté Interne au niveau l'établissement;

2.2.5 Chargé de la sécurité :

- il garantit aux employés leur prévention des accidents du travail, et leur sensibilisation permanente sur les dangers de l'électricité et du gaz ;
- la sensibilisation des agents sur les risques liés à la mauvaise utilisation de nos énergies, et les accidents de travail d'incident gaz et électricité ;
- la veille de respect des règles de sécurité, notamment pour le personnel des chantiers (respecter les normes annoncé au CDP E/G (conformément au carnet de prescriptions au personnel) ;
- participer à la réunion de la CHS/S (commission d'hygiène securit unité) pour le compte de la direction de distribution aux échanges dans le domaine de l'hygiène, la sécurité et la protection de l'environnement avec les organismes spécialisés locaux ;
- visiter les chantiers (ouvrages neufs et installations existante) ;
- assurer le suivi des recommandations dans les locaux les districts et les agences commerciaux par mettre en application toutes les directives concernant la sécurité en matière hygiène plus sécurité en qualité.

2.2.6 Division techniques électricité (DTE): a pour missions :

- de mettre en place les mécanismes permettant d'assurer la continuité et la qualité de service, dans le but de satisfait la cliente en qualité et quantités ;
- la gestion optimale des réseaux électriques ;
- l'élaboration des plans d'entretien des réseaux d'électricité avec les districts ;

- veiller au respect des règles et consignes de l'exploitation des réseaux ;
- la maintenance et la consultation permanente des réseaux d'électricité ;
- assurer la réparation des pannes, le diagnostic des réseaux ; et la recherche de défauts de câbles ;
- collecter toutes les données après intervention auprès des équipes d'intervention des districts pour faire des analyses sur le temps d'intervention ;
- réaliser les travaux de raccordement des nouveaux clients.

2.2.7 Division techniques gaz (DTG):

Le gaz est en cours de fin de réalisation des réseaux. C'est une structure qui occupe l'activité de gaz à pour mission : de distribuer (vendre) le gaz en de bon condition et selon le cahier de charge établi au sien l'entreprise afin d'assurer la continuité et la qualité de service. A ce titre elle doit :

- assurer la prise en charge des réseaux de gaz afin d'assurer la qualité et la continuité de service ;
- assurer la liaison avec les districts pour la permanence de service de la station
- suivre l'exploitation des ouvrages (réseaux, branchements, postes ...) ;
- la maintenance et la réparation de toutes les fuites signalées ;
- veiller à la réalisation des études pour choisit les entreprise d'installation des réseaux de gaz afin mettre au service.

2.2.8 Division études d'exécution et travaux d'électricité et de gaz (DÉET) :

La mission principale de cette division et bien comme son indique l'étude et l'exécution en matière électricité et gaz ,de veiller à la bonne exécution des travaux et des projets d'une manière générale, Elle se compose de deux services essentiels :

2.2.8.1 Service études et travaux électricité-gaz (SET): qui est chargé de la maitrise des programmes de raccordement de la clientèle nouvelle (RCN) y compris les organismes et des programmes propres dans le but de l'amélioration de la qualité de service en matière des études et travaux électricité / gaz: sa mission consiste à :

- étudier les demandes reçues ;
- rassembler les dossiers des entreprises de réalisation ;
- étudier les schémas de restructuration et de planification des réseaux ;
- surveiller de travaux, et contrôler les chantiers du point de vue respect des normes techniques de réalisation des réseaux d'électricité et de gaz ;
- vérifier et approuver les attachements, et le respect des délais de réalisation des branchements et extensions de réseaux d'électricité et de gaz ;
- tenir à jour le planning des travaux.

Service gestion et investissement(SGI) : le SGI a pour mission :

- d'effectuer des études sur le terrain, afin de collecter toutes les informations nécessaires concernant la demande des clients pour assurer l'exécution de service SET ;
- d'envoyer les résultats de cette étude à la division finances et comptabilité qui rédige une facture préliminaire au client ;
- d'entamer les travaux de réalisation après le paiement de la facture par le client ;
- élaborer et valider les programmes d'investissement, suit le lancement des affaires, la réalisation des projets, la clôture des programmes.

Pour avoir une bonne gestion et gérer la division efficacement, la division a été développée en deux structures :

Division études d'exécution travaux électricité et gaz : cette division est créée par le glissement de service SET, elle se compose de deux (02) services :

- études et travaux programmes de l'Etat électricité ;
- études et travaux programmes de l'Etat gaz.

La division Administration et marché : il s'agit de transférer l'activité de gestion des investissements vers la nouvelle division administration des marchés, elle a été érigée en division avec trois services :

- service gestion des investissements et crédits du RCN et programme propre E/G ;
- service gestion des investissements et crédits des infrastructures ;
- service gestion des investissements et crédits du programme de l'état E/G.

2.2.9 Division relations commerciales(DRC) :

C'est la division la plus active au sein de l'entreprise qui en plus de la réception des clients et des différents services qu'elle leur offre en matière d'entretien et de branchement, elle comporte deux services essentiels: service technique commercial et service clientèle chargés de :

- satisfaire au mieux la demande de la clientèle et respect les procédures de raccordement clientèle nouvelle et le branchement des nouveaux abonnés ;
- informer, conseiller et assister en termes de tarif de facturation et puissance ;
- l'élaboration des factures pour tous les abonnés à l'électricité et au gaz ;
- le recensement des ventes et l'élaboration des rapports sur l'évolution du nombre d'abonnés ;
- contrôle et inspection des agences commerciales pour s'enquérir de la bonne application des règles de gestion ;
- prendre en charge et traiter les réclamations de la clientèle dans le délai requis ;
- la lutter contre la fraude par tous les moyens légaux.

2.2.10 Division gestion des systèmes informatiques (DGSI):

Ses missions sont en suivants :

- d'informatiser tous les travaux de la direction et assurer les liaisons de l'ensemble des structures avec l'utilisation du réseau local par fournir une meilleur circulation des données ;
- d'assurer un bon fonctionnement du parc informatique (la gestion et la maintenance et la mise à jour de tous les pc et les équipements informatiques de la direction) ;
- la gestion des bases de données .

2.2.11 Division finances et comptabilité(DFC) :

Elle est constituée de trois services essentiel : service budget, service exploitation comptable et service finances ; cette structure a pour attributions :

- d'élaborer les bilans annuels de la direction ;
- la comptabilisation de l'ensemble des opérations de la direction ;
- de désigner les entrepreneurs chargés de la réalisation des profits préalablement définis ;
- la vérification et le contrôle des caisses des agences ;
- suivre les comptes de trésorerie et contrôles les comptes bancaires et CCP.

2.2.12 Division des ressources humaines (DRH):

La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière, elle a chargé de :

- d'appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la direction générale (sélection, l'affectation, l'intégration, la récompense, la promotion, la sanction, la mutation et retraite) ;
- la gestion administrative axée essentiellement sur les congés, les absences et les heures supplémentaire ;.
- la définition des salaires par la direction générale, qui reçoit mensuellement des rapports de la division des ressources humaines ;
- élaborer les plans annuels de recrutement et de formation;
- valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles, la gestion de la carrière professionnelle des employés.

2.2.12.1 Service gestion ressources humaines : a pour attributions :

- d'assurer la gestion administrative du personnel ;
- de veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- d'assurer, de suivre et de contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel adopté par le règlement intérieur.

2.2.12.2 Service formation : le service formation et perfectionnement est chargé de :

- détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la DD;
- concevoir et suivre la politique de formation professionnelle des agents assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution ;
- suivre les actions d'apprentissage, former et recycler le personnel à l'intérieur par l'organisation des stages et le recyclage des agents ;
- établir les bilans de formations.

2.2.12.3 Chargé d'étude et carrière : est chargé de :

- gérer la carrière de l'agent depuis son recrutement jusqu'à sa retraite ;
- participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles, et il assure la gestion de tous les agents, ainsi que leurs besoins en formation ;
- la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la RH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice.

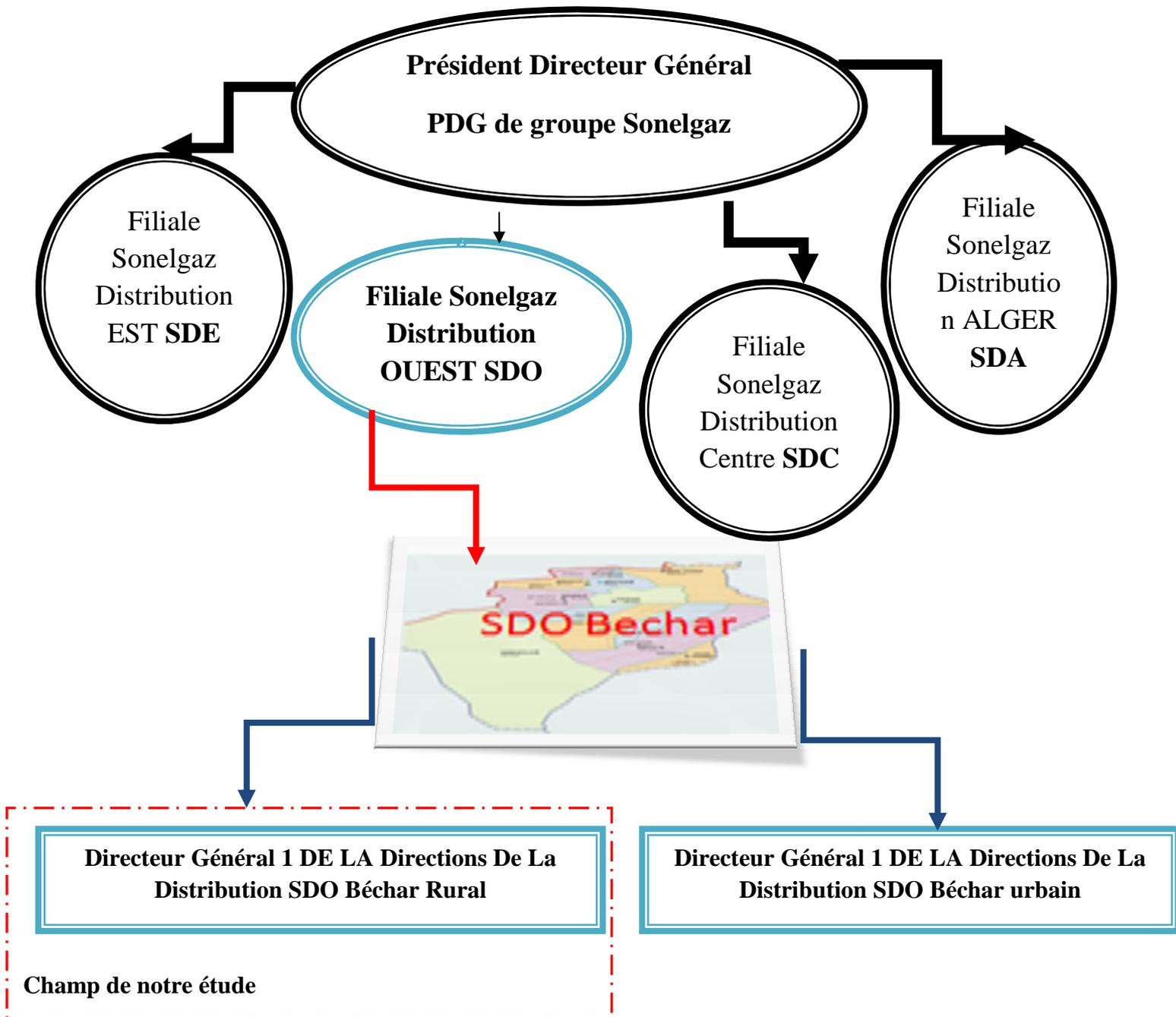
2.2.13 Service affaires générales (SAG) :

Celles-ci assurent à toutes les autres divisions, tout ce qui est outils et moyens matériels dont elles ont besoin pour que les employés effectuent et fonctionnent leurs tâches convenablement :

- la prise en charge de toutes les charges de la DD ;
- la logistique des équipements ;
- la gestion du parc type véhicules (consommation de carburant, roulage et immobilisation du parc) ;
- réaliser les programmes d'infrastructure (des biens, choix de terrain), des constructions, d'aménagement ;
- assurer les prestations des relations extérieures (billets d'avion, hôtellerie etc. ...).

2.3 L'organigramme de l'entreprise SDO Bechar Rural

L'organigramme général se compose de la manière suivante :



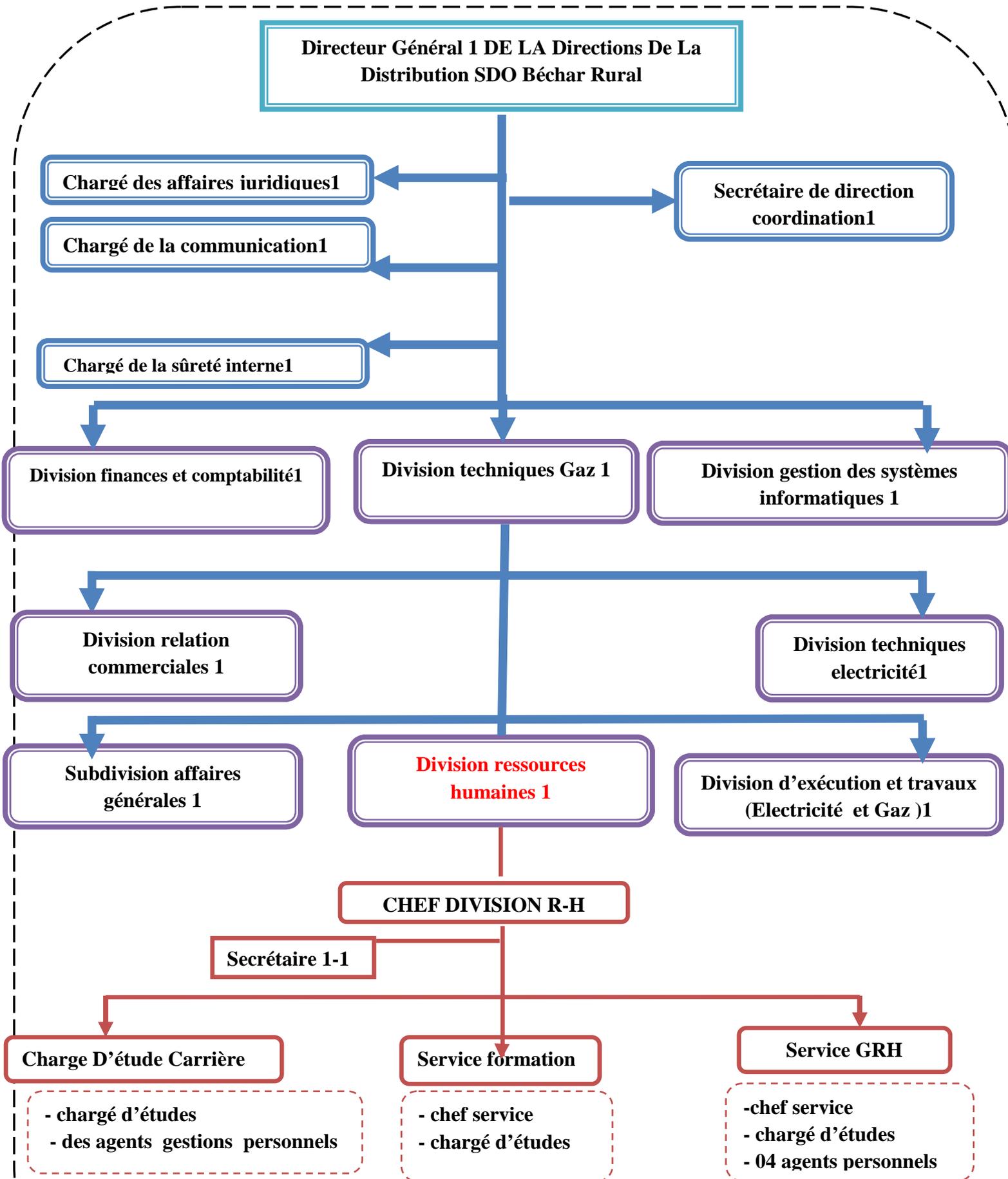


Schéma 04:L'organigramme de la direction de la distribution SDO Béchar rural,(laDD)

Conclusion du chapitre 01:

L'histoire économique et sociale de l'Algérie évolue d'une économie *coloniale* vers une économie *socialiste* puis s'ouvre à la fin de la décennie 1980 vers la transition à une économie de *marché* devenue la référence exclusive de tous les pays. Aussi la FRH va de pair avec l'évolution de son économie. L'ouverture du pays exige la maîtrise de la valorisation et la mobilisation du facteur humain en tant qu'atout de compétitivité et fonction stratégique comme véritable clé du succès de l'entreprise. Une fois sortie de l'orientation monopolistique, les entreprises algériennes, étant elles-mêmes en construction, ont vite compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain *compétent*. Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de GRH en passant d'une gestion instrumentalisée et politisée des RH à des pratiques rationalisées dont les entreprises tentent de s'adapter, tant bien que mal aux nouvelles exigences. Cela qui donne la possibilité aux entreprises à mieux exploiter ses ressources face à la concurrence qui exige de tous les acteurs une acquisition de nouvelles compétences dans un environnement devenu de plus en plus complexe et incertain.

La FRH à travers l'étude du Sonelgaz montre qu'elle a beaucoup évolué au fil des ans. Elle est une fonction émergente dans l'organisation et le management des entreprises, en particulier dans le secteur privé. Les mutations multiples et profondes dans l'orientation et la structure de l'économie nationale a été un précurseur dans le secteur public. En particulier dans les grands groupes (la majorité des entreprises économiques de grandes tailles du secteur public comme Sonatrach, Sonelgaz, Air Algérie) ou leur caractère stratégique, leur statut de compagnies internationalisées et leurs moyens financiers. Il ont initié l'émergence d'un modèle de GRH très proche des normes et standards internationaux. De façon générale, la ressource humaine est désormais considérée en Algérie comme un facteur de création de richesse et non plus comme une source de dépenses et de conflits. La compétence humaine devient progressivement un des critères de performance globale de l'entreprise s'appuyant sur la valorisation de leurs compétences. Les salariés attendent une juste appréciation de leurs capacités et de leurs compétences et les entreprises ont besoin d'attirer et de fidéliser les talents qui vont lui assurer pérennité et compétitivité. Pour l'entreprise, c'est aussi l'occasion de mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

***Chapitre 0 2 : valoriser la performance
de l'entreprise à travers les compétences
des employés.***

***(Au niveau la direction : SDO Béchar
rural)***

Chapitre 02 : valoriser la performance de l'entreprise à travers les compétences des employés (au niveau la direction SDO Béchar rural)

Ce chapitre est consacré à l'étude des données de performance de l'entreprise concernée par notre étude. Il comporte deux sections : la première consiste à l'analyse de la population de la direction et la seconde est réservée à l'analyse des différents outils de la mise en place des compétences à la performance de la direction. Nous présenterons les points forces de l'entreprise qui a fait l'objet de notre étude. Ensuite, nous verrons successivement les outils que l'entreprise utilise pour augmenter sa performance à travers ses compétences.

Section 01 : diagnostic interne des points forts de l'entreprise

1. L'analyse de l'évolution des effectifs : analyse et interprétation des données :

L'analyse des documents de travail par groupe socioprofessionnel montre que les variables retenues généralement sont : le recrutement, le niveau hiérarchique, le niveau d'étude, la tranche d'âge, l'ancienneté, le sexe, la formation. Les variables explicatives comprennent des indices de satisfaction, de performance relatifs à plusieurs aspects du travail (avancement, promotions, ambiance, etc.). La structure des ressources humaines au sein SDO Béchar rural se présente comme suit : actuellement la direction emploie **244** agents de toutes les catégories socioprofessionnelles confondues jusqu'à le premier trimestre c'est-à-dire 31/03/2012, dont **33** femmes qui représentent **13,52 %**, contre, **211** hommes qui représentent **86 ,47%**

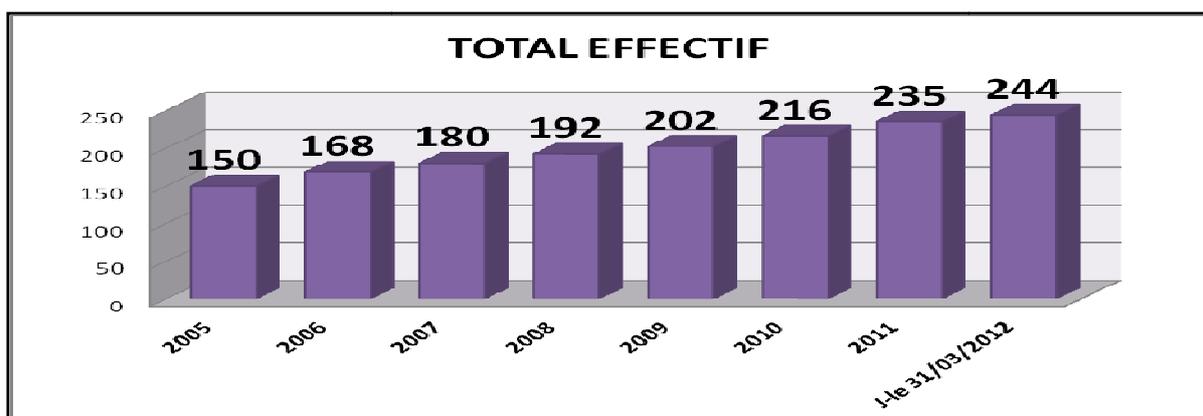


Figure 17: répartition des effectifs. Source : préparée par l'étudiante en fonction des données de SDO Béchar rural.

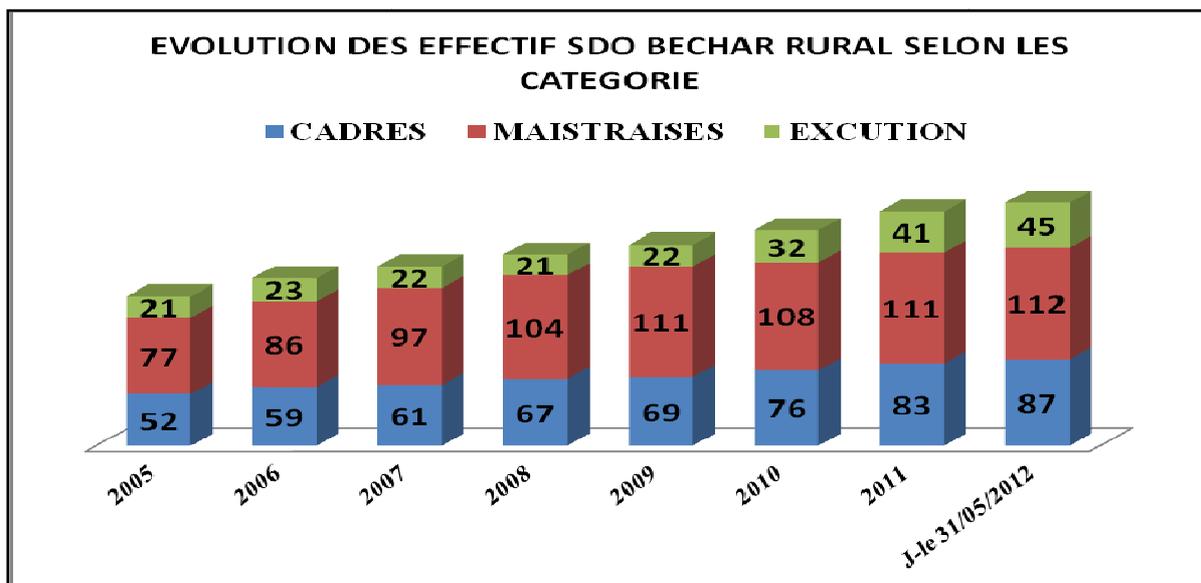


Figure 18:répartition des effectifs par groupes socioprofessionnels. Source : préparée par l'étudiante en fonction des données de SDO Béchar rural.

Cette figure montre la répartition des effectifs par socioprofessionnelle et global dans la période 2005-jusqu'à le 31/05/2012, dont l'effectif global de la direction à fin mai 2012 a atteint 244 en accroissements de **3,82** par rapport à l'exercice 2011. On observe que les effectifs en activité ont enregistré une augmentation à chaque (année+01) par rapport à l'Exercice précédent (Année). A titre exemple on signale que 09 agents ont été recrutés en 2012 : soit 244 agents contre 235 au l'exercice 31/12/2011. On conclut donc que l'effectif global de la DD est à la hausse. Cette hausse va s'accroître dans les années à venir en raison du plan de RH (formation et recrutement) devront être complétés par les plans de « relève ».

ANNEES	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
2011	83	111	41	235
JUSQUA LE 31/03/2012	87	113	44	244
ECART ENTRE LES DEUX ANNEES	+04	+02	+03	+09
TAUX	4,82 %	1,80 %	+7,32 %	3,83 %

Dont nous enregistrons :

- ↗ une augmentation de 04 agents au groupe cadre ;
- ↗ une augmentation de 02 agents pour le groupe maîtrise ;
- ↗ une augmentation de 03 agents au groupe exécution ;
- ↗ soit une évolution de 3,83 % de l'effectif par rapport à l'exercice précédent.

1.1 Pyramide des âges et des anciennetés :

1.1.1 Pyramides des âges (jusqu'à le 31/05/2012) :

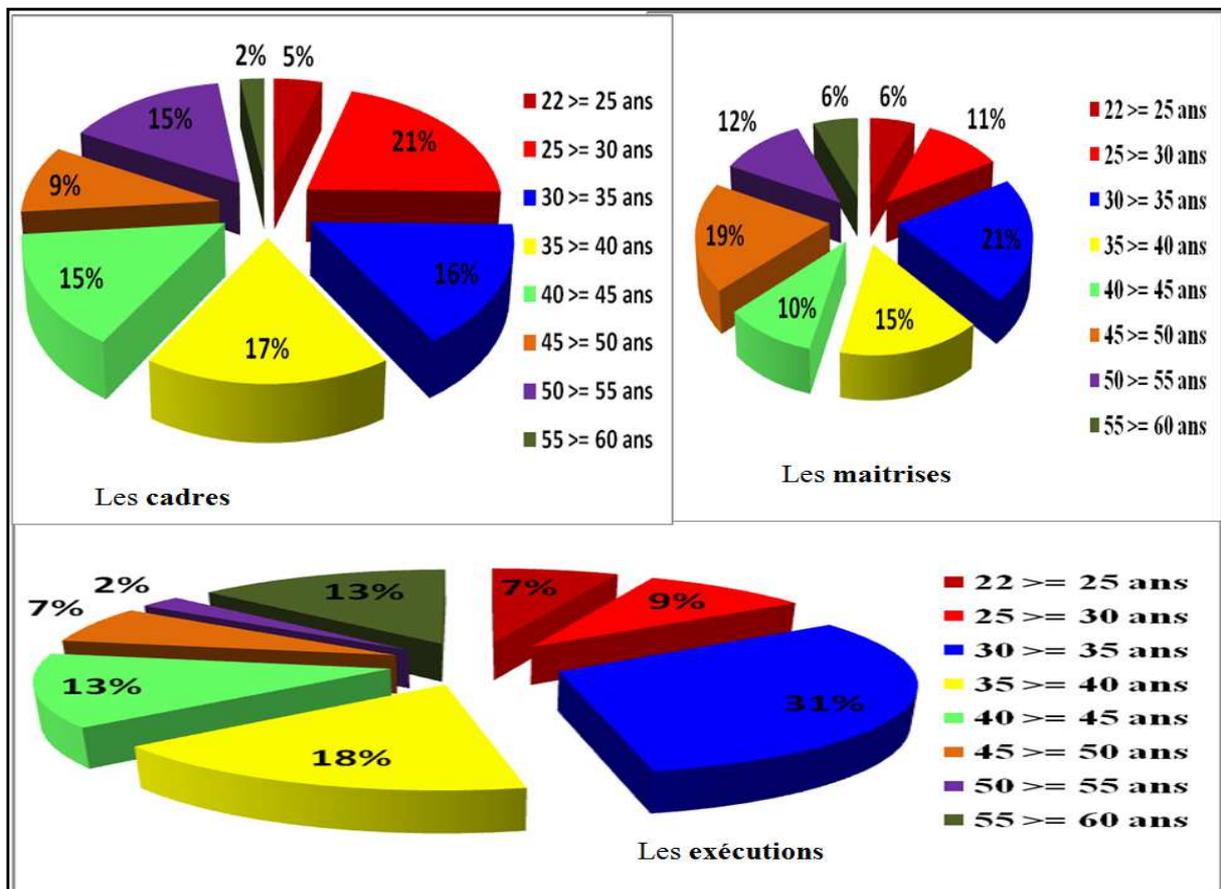


Figure 19:répartition des effectifs par tranche d'âge et par socioprofessionnel.

Plus de la moitié de personnes (**69,66%**) ont l'âge compris entre **22 et 45 ans**. Cette tranche d'âge est composée des personnes jeunes, qui sont beaucoup investis dans leur profession .Par conséquent leurs rôles et leurs responsabilités professionnelles augmentent. Les jeunes représentent par catégorie professionnel : **74%** des cadres, **57%** des agents de maitrises et **83%** des agents exécutions. On peut dire donc que la GRH constitue le socle fondamental de la DD qui adopte une politique de RH orientée vers la sélection de meilleures compétences tout en ouvrant les portes aux jeunes.

1.1.2 L'effectif par tranche d'ancienneté (jusqu'à le 31/05/2012) :

D'après la figure ci-après on constate que près de **37%** des employés ont plus que **15ans** d'expériences **33%** cadres, **45%** maitrises et **33%** exécutants sont des anciens cadres et des générations formées dans les années 1960 et 1970. Ces personnes sont caractérisées par leur haut niveau de qualification ou en fin de carrière. Cette expérience permet à la DD alors d'obtenir un niveau d'expertise élevé et d'accompagner efficacement leurs clients. En revanche on enregistre près de **9 %** ayant une expérience entre **5ans à 15ans** (**22%** cadres, **6%** maitrise), contre **54%** qui ont moins **5ans** d'ancienneté (**46%** cadres, **49%** maitrises et **67%** exécutants). Cela veut dire que l'ancienneté diminue chez les moins de **40 ans**, surtout chez les plus jeunes. (Voir la figure pyramide des âges et des anciennetés par socioprofessionnel) .

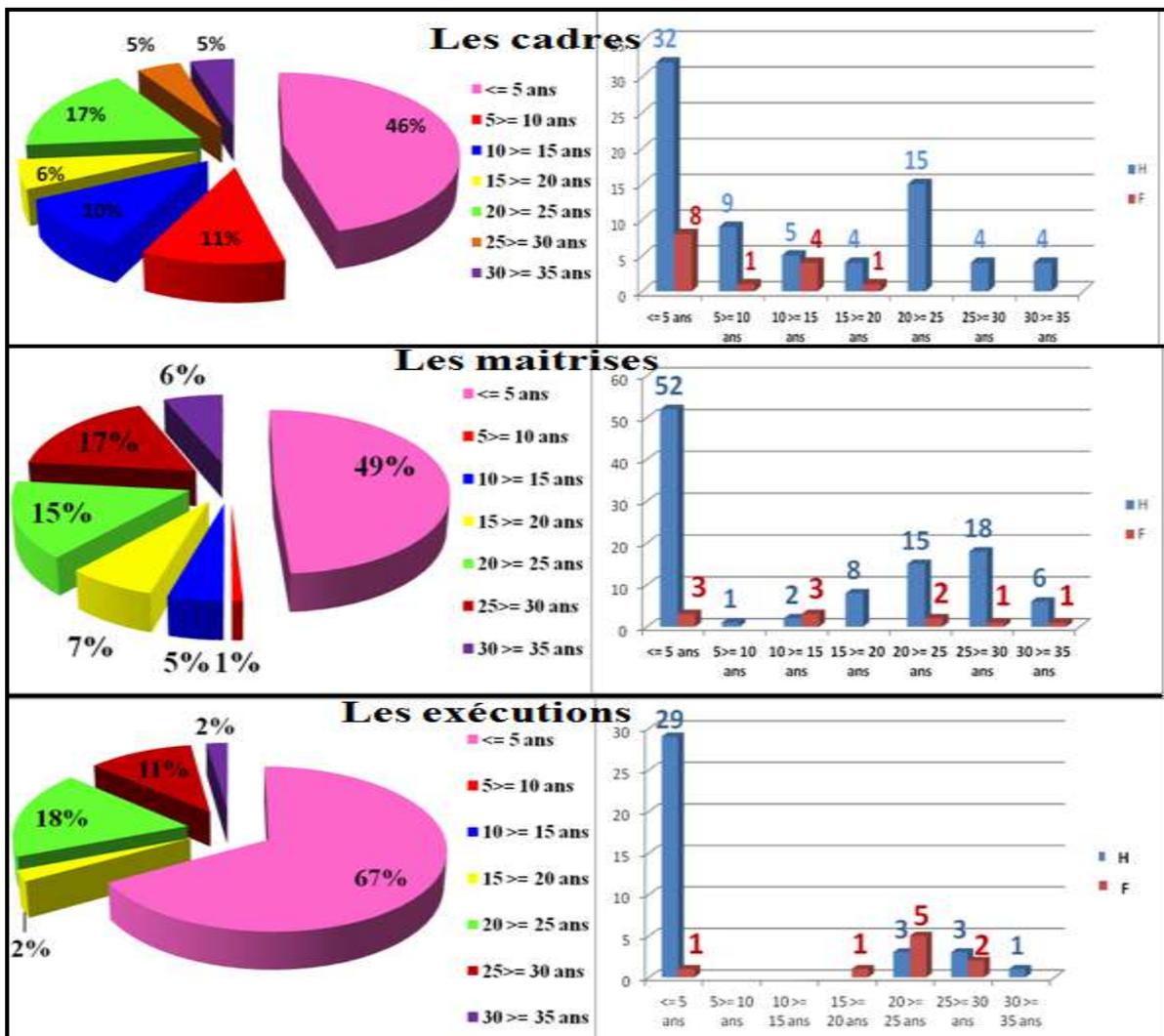


Figure 20:répartition des effectifs par tranche d'âge et par sexe et par socioprofessionnel.

1.1.4 Pyramide des âges et des anciennetés (jusqu'à le 31/05/2012) :

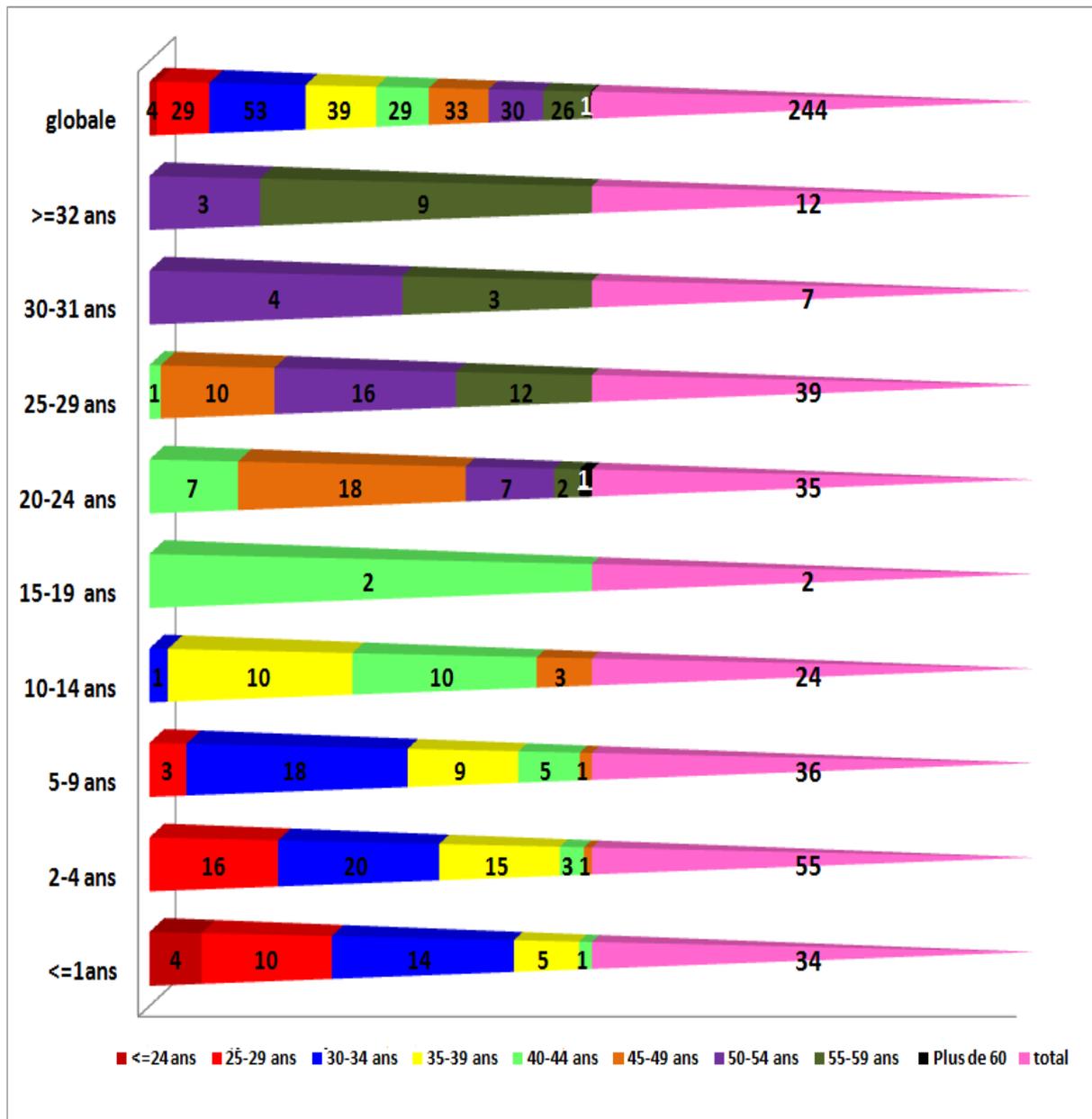


Figure 21:pyramide des âges et des anciennetés de l'ensemble des agents actifs.

La variation de l'ancienneté avec l'âge, l'augmentation de la dispersion des anciennetés et le vieillissement incitent par conséquent à étudier de manière plus précise l'évolution des effectifs sur la période selon l'âge.

On remarque que les employés jeunes constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée (près de **51,23%**). Nous séparons les effectifs en quatre groupes d'âge en fonction des données de la **figure12**: moins de **40 ans**(«jeunes») **51,23%** ,**40-55 ans** («mûrs») **37,70%**, **55-60 ans** (« retraités »)**10,66%**, **60 ans** et plus (« seniors »). **0,41%**.

Par catégorie professionnel l'enquête montre :

- pour les cadres («51,72% jeunes », « 34,48% mûrs », «13,80% retraités »)
- pour les maitrises («45,54% jeunes », « 45,54% mûrs », «8,92% retraités »)
- pour les exécutions («64,45%jeunes»,«24,44% mûrs»,«8,89% retraités », («seniors2, 22% »).

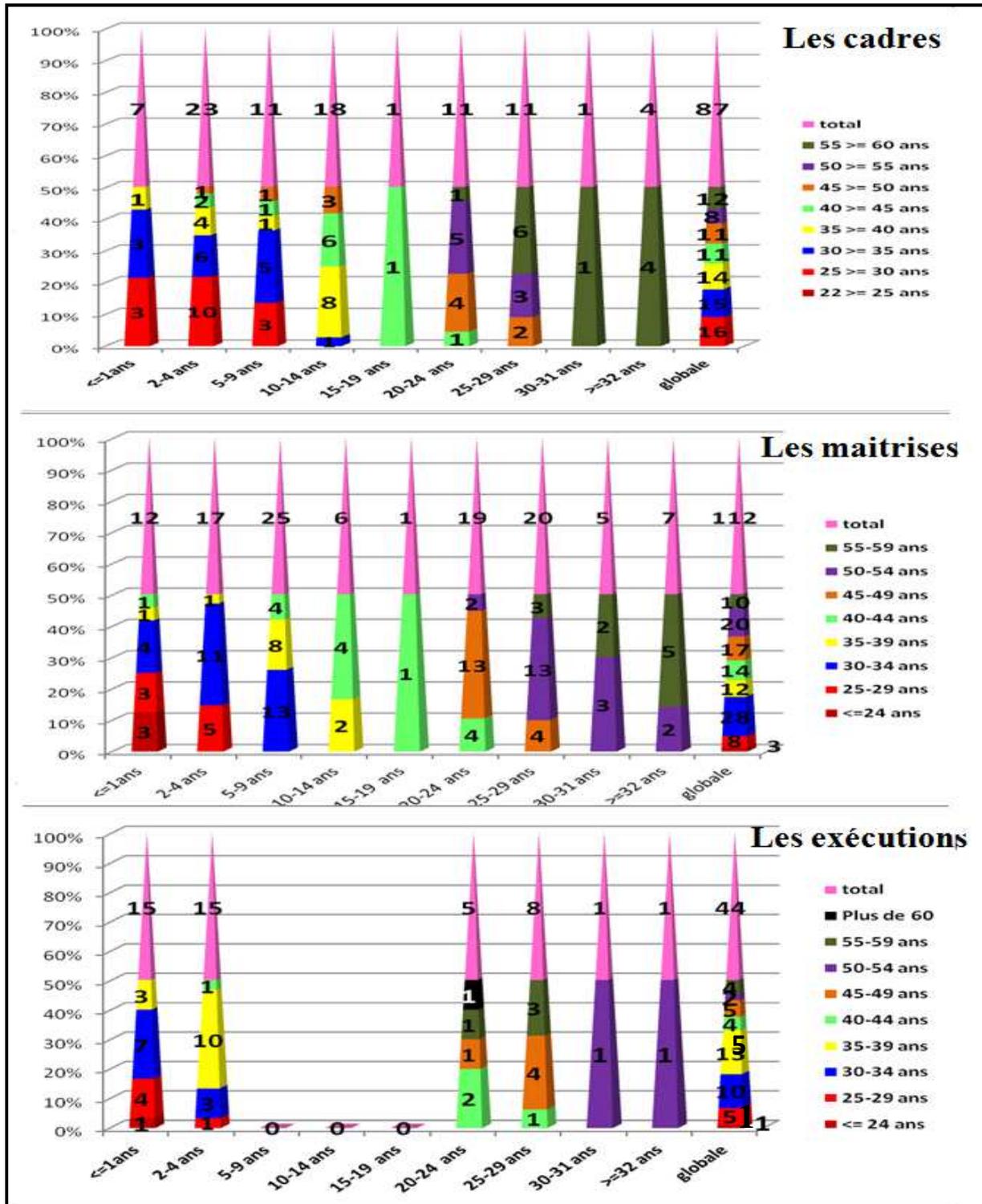


Figure 22:pyramide des âges et des anciennetés par socioprofessionnel.

1.2 L'emploi féminin (jusqu'à le 31/05/2012) :

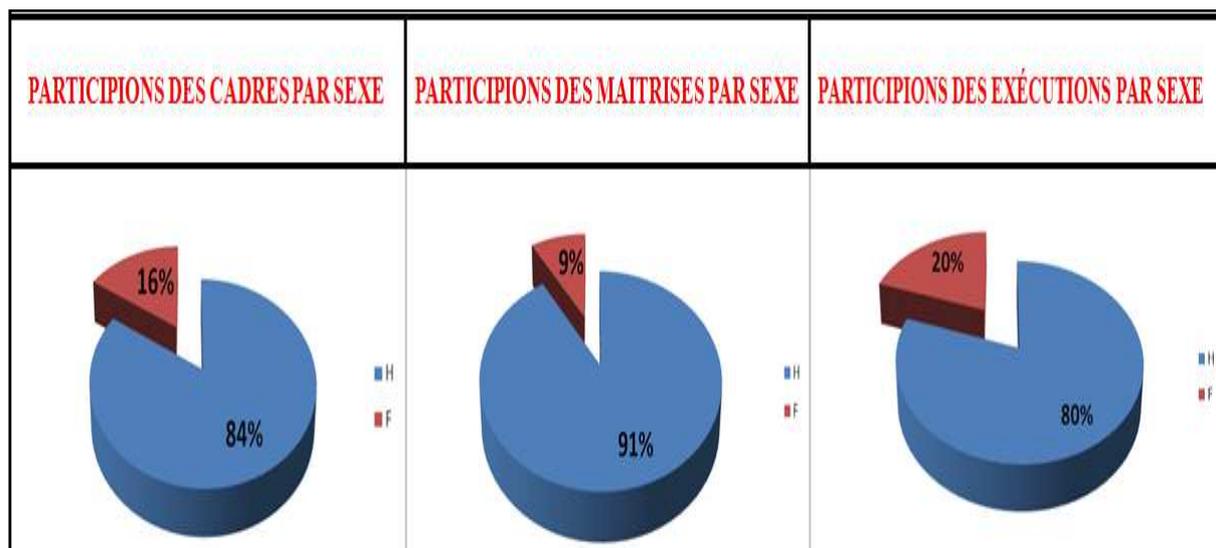


Figure 23:répartition des employés par sexe et par socioprofessionnelle.

Le taux de femmes par rapport à l'effectif global est de **13,93%**. Les effectifs actifs du mois de mai 2012 s'élèvent à 244 agents dont **33** employés sont des féminins. Ces effectifs se répartissent comme suit :

- **87** Cadres dont **14** agents féminins
- **112** Maîtrises dont **10** agents féminins.
- **45** Exécutions dont **10** agents féminins.

Les femmes sont moins nombreuses que les hommes.

1.3 La culture général(jusqu'à le 31/05/2012) :

En comparant les différentes catégories de la population, on constate que la majorité des cadres sont des diplômés universitaires. Parmi eux **51%** sont des ingénieurs d'Etats. Ce fait montre que Sonelgaz s'intéresse aux compétences techniques. Par ailleurs **54%** des agents de maîtrises ayant un diplôme de fin d'études DUEA, y compris **02%** des diplômés maîtrises suivent leurs études(licence, ingénieurs d'états),contre **15%** des maîtrise détentrice seulement de certificat d'études ou possèdent un diplôme professionnel (**7%**). En fin pour les agents d'exécution **62%** ont un niveau d'études secondaires. Parmi eux peu ont un niveau moyen **29%** et **9%** restant analphabète. L'on en déduit que le niveau d'instruction est l'un des caractéristiques déterminantes de l'engagement dans l'effort de formation. Les cadres ayant un niveau d'instruction élevé ont tendance à exiger plus de formation afin de renforcer

davantage leurs acquis. Parmi les cadres ayant un niveau d'instruction TS/DEUA ou secondaire/bac, les agents âgés ont bénéficié d'une promotion.

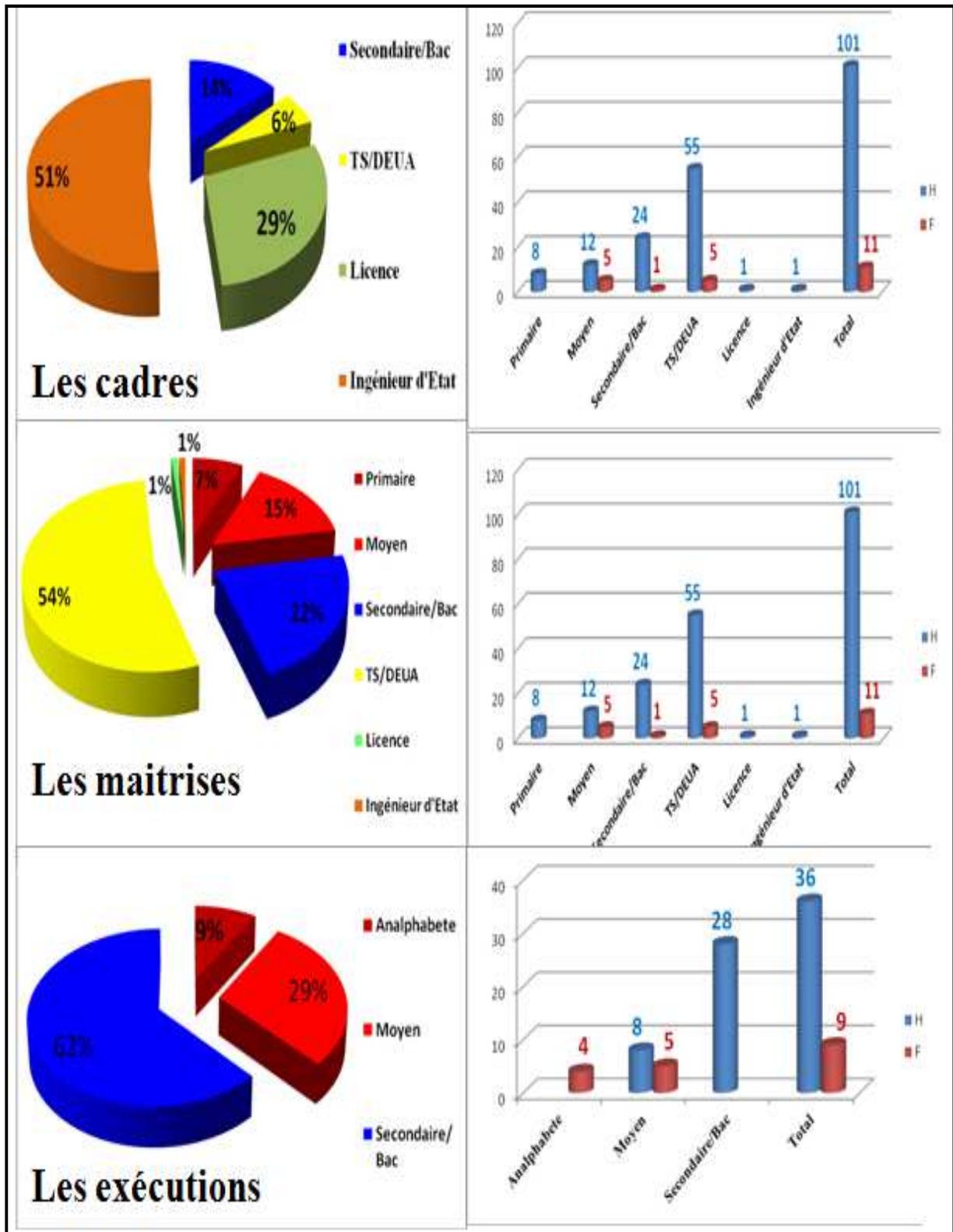


Figure 24 : taux de formation général par socioprofessionnels et par sexe.

2. Les indicateurs de performances de SDO Bechar rural :

L'analyse de concept de performance dans la DD constitue les objectifs de notre travail. Mais avant d'y arriver, il est important et essentiel de présenter au préalable la notion de performance vis-à-vis ces indicateurs dans la mesure où l'évaluation de la performance globale de la DD présente un double intérêt : premièrement, il s'agit de vérifier si les objectifs ont été atteints ; en second lieu elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème. En bref de se demander si elle permet à l'entreprise de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations précises sur une situation constatée ou présente , de contrôler et de suivre l'évolution de ses travaux et ses ventes. Elle est surtout essentielle dans la division relation commerciale et la division d'exécution et travaux (électricité et gaz).La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde : elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle.

Les entretiens tenus avec les chefs divisions forment la base d'une bonne partie de la collecte des données multi-échelles sur l'évolution des indicateurs de performance de SDO Béchar rural qui s'inscrit fondamentalement dans les axes stratégiques du groupe à savoir :

- l'amélioration continue du service et la qualité rendus à la clientèle;
- la maîtrise des pertes d'énergie et du recouvrement des créances;
- la maîtrise des métiers par la valorisation des structures de base (districts et agences).

2.1 L'alimentation électrique

2.1.1 Le chiffre d'affaire :

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, il a connu une augmentation de **68277 K de dinars** par rapport à l'exercice 2010 ; sous l'effet de l'augmentation du volume des ventes et l'intégration de nouveaux clients.

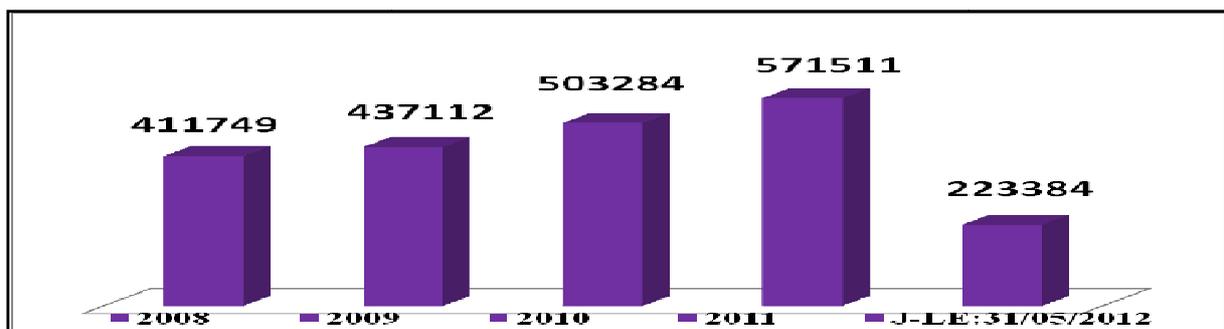


Figure 25:la répartition des chiffres d'affaire en (KDA).

2.1.2 Le nombre d'abonné :

Le nombre total des clients enregistré fin mai 2012 s'élève à **27113** pour l'électricité, soit une évolution de **2,33%** par rapport à 2011.

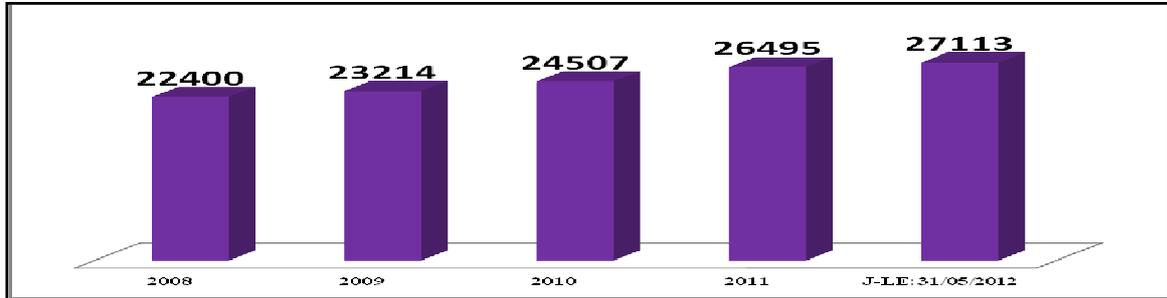


Figure 26: la répartition de la clientèle.

2.1.3 Les ventes et les achats :

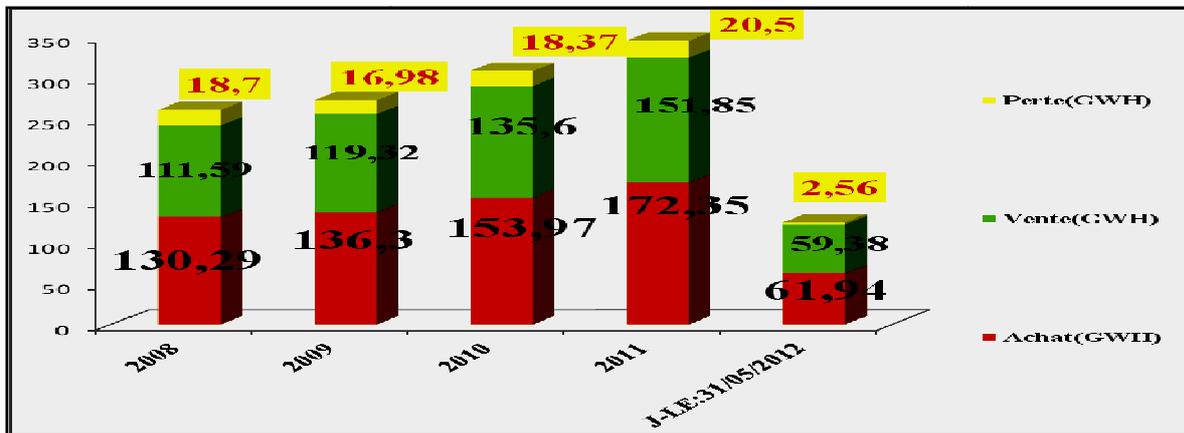


Figure 27 : les ventes et les achats d'électricité .

En ce qui concerne l'électricité, le secteur résidentiel consomme environ **172,35 GWH** selon l'exercice 2011 dont le total des facturations d'énergie toutes tensions confondues s'est élevée à **13,50%** = $[(20,5/151,85)=13,50\%]$. Cela correspond à un taux d'évolution des achat prés de **11,93%** = $[(172,35-153,97) * 100 / 153,97]$. Ce niveau de réalisation s'explique en grande partie par l'importance de la croissance des ventes aux clients et par le volume d'électricité acheté à SDO Bechar rural qui s'est élevé à environ **11,93** par rapport à 2010 a cause l'augmentation de niveau global des consommations .On atteint en 2011 un montant très important de **571511KDA** qui s'explique essentiellement par la croissance de nombre du abonnés.

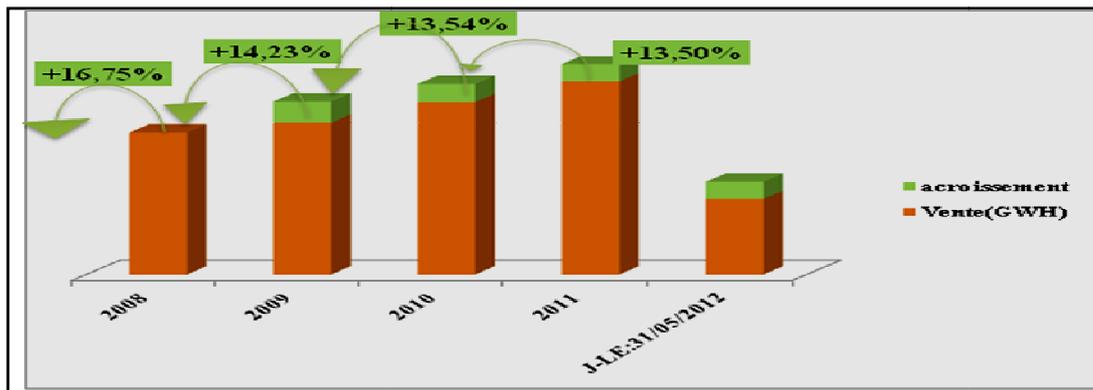


Figure 28: le taux d'avancement des ventes.

$$L'acroissement = [la\ Perte\ (GWH) * 100] / Vente(GWH)$$

Ce graphique suivant présente l'évolution du ventes en SDO Béchar rural, dont les factures d'électricité pour les abonnés particuliers augmentent dans chaque années se qu'explique par la hausse de nombres des abonnés.

Prix moyens de vente hors taxes : ayant servis à l'estimation du chiffre d'affaires énergie, sont les suivants (en DA) :

	Basse tension	Moyen tension	Haute tension
Prix moyens de ventes hors taxes	394,20	331,10	219,00

2.1.4 Le taux de pertes d'électricité distribution : Evolution :

Ce taux de perte est toutefois en baisse de - 65,25% par rapport à 2011

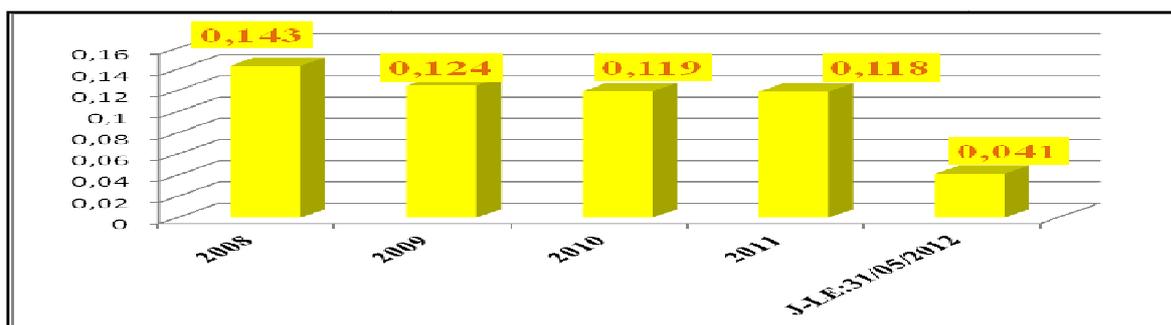


Figure29:taux de perte.

L'analyse du perte = perte en GWH /Achat en GWH , constitue une orientation stratégique prioritaire afin de contribuer à la définition de la performance de l'entreprise dont la plus grande composante est destinée à la réduction des pertes électrique. Cela rentre dans ce cadre la maîtrise de l'énergie et la lutte contre la fraude d'énergie sous toutes ses formes .

2.1.5 Investissement et travaux :

la réalisation physique d'électricité		Réseaux (Km)		Postes		Branchements	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
R.C.N	Prévu	40,00	40,00	5	15	2000	2000
	Réalisé	34,08	58,50	16	31	386	404
	Taux	85%	146%	320%	207%	19%	20%
Programme propre	Prévu	49,95	57,02	0	34	1102	0
	Réalisé	35,128	78,01	26	35	415	689
	Taux	70%	137%	0%	103%	38%	0%
Taux de total investissement		77%	141%	840%	135%	26%	55%

Tableau 11 : les investissements de SDO Béchar rural.

- **Les programmes propres** : sont des programmes effectuées et financées par la direction même dans le but de l'amélioration de service, elle est chargée de création des postes, de remplacement des équipements et de raccordement.
- **Les projets RCN** : réaliser les travaux de raccordement des nouveaux clients suite à leurs demandes ou la demande de l'organisme. Parmi ses taches , le déplacement pour vérifier et approuver les attachements, l'ordre d'exécution des travaux, le branchement, la facturation et l'ordre d'exécution des travaux.
- **Les projets de l'Etat**: sont des programmes financées par l'état dont le chef de projet est chargé de la maîtrise d'œuvre des études et de la réalisation des ouvrages électriques et gaziers des programmes de l'Etat.

Les réalisation physiques au mois décembre 2011 sont de : **136,57Km** = (58,50+78,07) de réseau soit un taux de réalisation **141%** = $[136,5 \cdot 100 / (40+57,02)]$, **66** Postes avec un taux de **135%** $[(31+35) \cdot 100 / (15+39)]$ et **1093**=(404+689) branchements avec un taux de **55%** $=[(1039 \cdot 100) / (2000+0)]$,répartis comme suit :

RCN	PROGRAMME PROPRE
58,50Km de réseau avec un taux de 146%	78,01Km de réseau avec un taux de 137%
31 postes avec un taux de 207%	35 postes avec un taux de 103%
404 branchements avec un taux de 20%	689 branchements

Au plan financier, les dépenses à fin décembre sont de **530 509KDA** par rapport aux montants accordés au titre de l'exercice 2011 de: **305 207KDA**, soit un taux de réalisation de **173,82%**.

2.2 La qualité de l'électricité :

2.2.1 La continuité de service :

La satisfaction de la demande d'électricité désigne la permanence de l'alimentation des récepteurs de l'installation. Pour cela la qualité des services fournis à la clientèle est devenue un sujet stratégique pour les personnels d'exploitation, de maintenance et des constructeurs d'équipements. Pour assurer la qualité de l'énergie ,SDO Bechar rural passe nécessairement par la mise en place de programmes de formation qui devront concerner en priorité l'encadrement, la prise en charge en matière d'exploitation et de maintenance par des équipes hautement qualifiées et spécialisées, la surveillance de plan de protection, le diagnostic des défauts et la reconfiguration des réseaux suit à des défauts.

2.2.2 La gestion du temps (Prise en compte de la satisfaction des clients) :

2.2.2.1 Délais de satisfaction des demandes de raccordement (nombre de jours) :

	Branchements simples électricité	Extension de réseau électricité:
Délai moyen	Ne doit pas dépasser 11 Jours	Ne doit pas dépasser 70 jours

Tableau 12 : délais de satisfaction des demandes de raccordement .

2.2.2.2 Temps équivalent de coupure, dépannage et suivi des réclamations (h)

Informations des Clients sur les Coupures et les dépannages et les réclamations:

	les coupures planifiées	Dépannage	suivi des réclamations
Délai moyen	doivent informer les clients 48 heures avant la coupure,	le délai de dépannage est fixé à 48 heures au maximum après réclamation ou réception de l'appel.	les services concernés de la direction doivent assurer des réponses par écrit, aux réclamations, dans un délai maximum de quinze (15) jours.

Tableau 13 : temps équivalent de coupure, dépannage et suivi des réclamations

2.3 La gestion des incidents et des problèmes :

Il s'agit dans un premier temps d'identifier les causes des incidents, dans un deuxième temps de formuler des propositions d'amélioration et de correction résoudre et minimiser les défauts. Le rôle fondamental des protections d'un réseau de distribution électrique est d'assurer la sécurité des personnes et des biens ainsi que la continuité de service en terme de taux de fréquence et de gravité des accidents de travail, qui doivent être en dessous les seuils fixés par le SDO (le taux prévu).

Le taux de gravité réalisée est inférieur à l'objectif dans tout le période sauf en 2009 qui est supérieur au taux de gravité objectif qui peut s'expliquer par une hausse du nombre de jours d'arrêt estimés à 632 jour .

Année	2008	2009	2010	2011	2012
Taux de fréquence réalisé	10,38	5,04	00	2,12	4,73
Taux de fréquence prévu	10,3	10,3	4,6	4,0	3,8
Taux de gravité réalisé	1,13	15,34 (cause du décès d'un agent 365jours arrêt)	00	0,02	0,38
Taux de gravité prévu	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4

Tableau 14 : le taux de gravité jusqu'à mai

Taux de fréquence (TF)	Taux de gravité (TG)
Il représente le nombre d'accidents mortels ou avec incapacité temporaire ou permanente par million d'heures prestées.	correspond au nombre de journées d'incapacité temporaire pour 1 000 heures de travail.
$TF = [(Nombre\ d'accidents\ du\ travail\ avec\ arrêt / Nombre\ d'heures\ travaillées) * 1\ 000\ 000]$	$TG = [(Nombre\ de\ jours\ perdus / Nombre\ d'heures\ travaillées) * 1\ 000]$

2.3.1 La gestion des autres paramètres des incidents :

2.3.1.1 Minimiser les défauts sur un transformateur :

La surcharge du transformateur, provoquée par l'augmentation de la puissance absorbée ou par un taux d'harmoniques élevé, se traduit par une surintensité de longue durée. Cette augmentation du courant provoque un échauffement du transformateur et un vieillissement prématuré des isolants.

2.3.1.2 Minimiser les symptômes de dysfonctionnements :

Les réseaux et machines souffrent principalement des quatre défauts suivants :

- la surcharge ;
- le court-circuit ;
- le défaut des machines tournantes ;
- de la mauvaise qualité de courant causée par des charges non linéaires.

2.3.1.3 Problèmes surconsommation :

A cause du prix de l'électricité qui est trop bas en Algérie, le réseau électrique est fragilisé par une vague de chaleur. Les coupures d'électricité se sont multipliées sur tout le territoire provoquant plusieurs émeutes à cause la consommation excessive de climatisation, chaque été, le problème était le même . Sonelgaz rejette la faute sur les consommateurs. Cette situation a poussé Noureddine Boutarfa, PDG de l'entreprise, à monter en première ligne pour demander aux pouvoirs publics une révision des tarifs de l'électricité. D'autant plus qu'à l'horizon 2017, « la rationalisation de *la consommation de l'électricité ne peut se concrétiser sans une augmentation des tarifs, pour être en adéquation avec le développement d'une énergie solaire, et éviter la surconsommation* » explique le PDG de Sonelgaz

2.4 La masse salariale :

La masse salariale est un enjeu important de pilotage pour le gérant, le responsable des ressources humaines, le gestionnaire de paie et le service comptable. Ces données issues de la paie et de la comptabilité peuvent être conjointement exploitées, comparées et contrôlées pour obtenir ainsi des indicateurs pertinents tant sur la comptabilité de la paie que sur le suivi du salarié. Une vision économique et sociale de l'entreprise, vous permet de suivre de façon extrêmement précise les indicateurs fondamentaux dont ceux exigés par le bilan social :

- effectif : emploi, effectif, absentéisme ;
- étude rémunération et charges accessoires. accident du travail ;
- conditions de travail (35 h, temps partiel, visites médicales...) ;
- dépenses envers les œuvres sociales (budget, restaurant d'entreprise, salles de sport...) ;
- investissement en formation, etc ;
- un catalogue d'états métier vous permet de dégager en quelques clics les indicateurs clés de performance ;
- prise de décision accélérée ;
- personnalisation des états rapide ;
- suivi qualitatif des collaborateurs.

Le coût annuel par agent est de : (en DA)

- Cadre : **1.757.624**
- Maîtrise : **1.177.236**
- Exécution : **840.903**

La masse salariale du mois de mai 2012 est de **22.180 KDA**. Elle se répartit comme suit :

- Cadres : **13.240 KDA** soit **47 %** de la masse salariale.
- Maîtrise : **11.599 KDA** soit **40 %** de la masse salariale.
- Exécution : **3.257 KDA** soit **13 %** de la masse salariale.

Les charges sociales (CNAS) d'un montant de **4.818 KDA** représentent **21 %** du montant global de la masse salariale. Les contributions au FOOSC sont de **650 KDA** soit un taux de **2,9 %** de la masse salariale globale. La FRH suit la *masse salariale*, qui doit évoluer en phase avec la stratégie de l'organisation. Ses variations peuvent avoir différentes origines d'analyses de la masse salariale par : spécialité, le niveau de responsabilité ou de l'effectif par tranches de revenus. La *pyramide des salaires* éclaire la politique salariale quelle catégorie augmenter en priorité, augmentation générale ou individualisée, la politique de recrutement (catégorie à recruter, salaire d'embauche ménageant une évolution rapide de rémunération, ...) ou la politique de promotion interne.

MOIS DE : JANVIER 2012 A MAI 2012						
RUBRIQUES	Rub.	CADRES	MAITRISES	EXECUTIONS	TOTAL (DA)	
		PERSONNEL STATUTAIRE				
		CADRES	MAITRISES	EXECUTIONS		
1	Salaires de base	61	31 916 831,31	23 486 371,69	7 251 338,52	62 654 541,52
2	PRI	535	2 595 503,61	2 133 911,40	541 691,68	5 271 106,69
3	IEP	518	8 825 336,15	7 639 452,25	1 609 422,85	18 074 211,25
4	Heures supplémentaires	400	0,00	0,00	0,00	0,00
5	AST-INTERV	582	573 410,00	755 922,00	504 398,00	1 833 730,00
6	AST-DISPO	583	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Indem. insalubrité		0,00	0,00	0,00	0,00
8	Indem. nuisance	510	168 912,00	830 823,00	724 815,00	1 724 550,00
9	Indem. de zone C1, C2, C3, C4.	557	5 698 663,00	4 471 126,00	1 447 456,00	11 617 245,00
10	Transport	576	301 900,00	487 825,00	167 700,00	957 425,00
11	Panier	546	1 927 920,00	2 093 760,00	893 280,00	4 914 960,00
12	Indem. Congé annuel	972	4 604 329,02	3 848 096,59	1 084 335,98	9 536 761,59
13	Indem. Salaire Unique	141	319 500,00	525 500,00	117 000,00	962 000,00
14	Prime scolarité	145	0,00	0,00	0,00	0,00
15	Indem. Plan véhicule	579	197 730,00	0,00	0,00	197 730,00
16	Ind. Chang. Résidence	524	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Prime de parrainage	525	20 949,50	13 008,00	3 696,00	37 653,50
18	Prime de documentation		0,00	0,00	0,00	0,00
19	Prime TST HT/MT		0,00	0,00	0,00	0,00
20	Interim rempl./ Coordination	554	345 636,53	0,00	0,00	345 636,53
21	Indemnité de responsabilité	567	415 056,02	0,00	0,00	415 056,02
22	Indemnité d'Enseignement		0,00	0,00	0,00	0,00
23	Prime de départ à la retraite	569	33 165,00	0,00	0,00	33 165,00
24	Indem. Travail et Mérite	580	648 000,00	972 000,00	468 000,00	2 088 000,00
25	Indemnité de stage	586	0,00	54 752,82	0,00	54 752,82
26	Honoraires d'enseignement		0,00	0,00	0,00	0,00
27	Bonification Moudjahid		0,00	0,00	0,00	0,00
28	Bonification Enf. Chouhada	70	0,00	34 095,59	7 241,46	41 337,05
29	Remb. Frais de mission	6271	637 051,50	2 012 326,00	391 733,00	3 041 110,50
30	Remb. Frais Assur. CSS		0,00	0,00	0,00	0,00
31	Prime d'Expertise	573	386 865,70	56 642,32	0,00	443 508,02
32	Prime anti fraude		0,00	0,00	0,00	0,00
33	Prime Perfor. Managers	503	200 729,82	0,00	0,00	200 729,82
34	Prime d'encouragement	596	0,00	0,00	0,00	0,00
35	Prime Complément Salarial	599	0,00	0,00	0,00	0,00
36	Ind. Locative Logement	529	3 500,00	5 250,00	3 500,00	12 250,00
37	Ind. Comp. Trv Posté	516	0,00	0,00	0,00	0,00
38	Prime Perfo. Commercial	503	60 332,57	0,00	0,00	60 332,57
39	Prime Relève	520	0,00	0,00	0,00	0,00
40	Prime Caisse	521	0,00	0,00	0,00	0,00
41	Autre primes et indemnité		60 000,00	0,00	0,00	60 000,00
42	Remb frais téléphone	527	0,00	0,00	0,00	0,00
43	présalaire apprentis	68	0,00	0,00	0,00	0,00
44	Présalaire	67	0,00	0,00	0,00	0,00
45	Salaire brut		60 975 163,50	53 003 205,78	15 215 608,49	123 277 575,00
46	CNAS (26 %)		12 922 274,76	10 689 157,15	3 012 044,37	26 623 476,28
47	Oeuvres sociales (FOOSC) 2%	6340	1 647 339,41	1 425 477,41	407 509,72	3 480 326,54
48	Total Charges		14 569 614,17	12 114 634,56	3 419 554,09	30 103 802,82
49	Masse salariale		75 544 777,67	65 117 840,34	18 635 162,58	153 381 377,82
50	Effectifs payés cumulés		429	564	213	1 206

Figure 30: la masse salariale. Source : document interne de la direction

Section 02 : ce qui favorise l'employé à mettre en œuvre ses compétences

Plusieurs mots et expressions tels que : **l'avancement, la promotion, l'évaluation, la formation** sont non seulement étroitement reliés, mais parfois confondus à la compétence

1. L'évaluation du personnel de l'entreprise :

1.1 Définitions et éclaircissement de processus d'évaluation :

1.1.1 L'objet de l'appréciation (évaluation du personnel) :

Sur le plan des compétences, la société Sonelgaz a adopté depuis 1999 un modèle de gestion des compétences. Ce dernier consiste à gérer les compétences et à les développer. En effet, Cette appréciation se déroule en deux phases :

- négociation des objectifs en début de période,
- mesure des performances, c'est-à-dire de l'écart entre les réalisations et les objectifs.

L'évaluation faite par le groupe Sonelgaz est très importante dans la mesure où elle permet de donner une idée sur les capacités, les qualités, voire les compétences de ses salariés, de connaître les savoir-faire et les savoir-être des salariés, de détecter les point forts et les points à améliorer de l'évalué. En d'autres termes elle permet à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun en plus de son exercice du rôle. Autrement dit, connaître le niveau de sa compétence afin de proposer la formation adéquate pour la développer si ce dernier en a besoin. En ce sens, le développement des compétences au sein la direction SDO Béchar rural est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

1.1.1.1 de connaître le potentiel humain réel de la DD pour :

- augmenter la réactivité ;
- trouver rapidement le personnel nécessaire à une nouvelle activité ;
- le suivi et l'amélioration des performances individuelles à travers des plans de formation ;
- fournir des informations nécessaires aux promotions et aux augmentations de salaires ;
- en vue d'organiser des voies éventuelles d'évolution (formation, promotion, mobilité fonctionnelle...).

1.1.1.2 d'améliorer la qualité de la performance de l'entreprise par :

- détecter les employés disposant d'un haut niveau de compétences pour situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
- la veille en cours d'année en vue d'assurer la progression ;
- un feedback systématique en cours et en fin d'année ;

- favorise la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés en vue de renforcer l'engagement et la motivation ;
- analyser les points forces et les points faibles à améliorer et les facteurs de réussite et les contraintes.

1.1.1.3 de signaler les besoins de formation :

- fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir ;
- définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

1.1.2 Périodicité d'évaluation à Sonelgaz:

L'évaluation doit être objective et doit être centrée sur le rendement de l'employé par rapport aux objectifs qui lui sont assignés dans le cadre de programme de travail ainsi que sur les compétences liées à l'exercice du travail. Les responsables de structures ont le devoir d'évaluer et de gérer leur personnel mis sous leur autorité par rapport à leur efficacité de réalisation de leur travail.

1.2.1.1 Évaluation trimestrielle :

Elle consiste à faire un suivi périodique avec l'agent évalué et son responsable hiérarchique quatre (04) fois dans l'année en vue de donner une orientation stratégique aux mesures à court terme mais aussi à long terme du programme de travail.

1.2.1.2 Évaluation annuelle :

Elle est concrétisée par une rencontre entre l'évalué et son supérieur pour deux objectifs :

- premièrement d'évaluer la performance pendant l'année considérée : les résultats atteints, les points positifs et les points à améliorer, les besoins de formation ou les souhaits de réorientation.
- deuxièmement d'établir le programme de travail de l'année suivante : concerne le référentiel d'évaluation de l'an prochain.

1.2 Techniques des évaluations et finalités à Sonelgaz:

1.2.1 Le processus d'évaluation :

L'évaluation est un échange associant l'évalué et son supérieur hiérarchique direct ; elle s'appuie sur un processus d'échange continu :

- **l'agent évalué** participe à l'identification des paramètres et prendre connaissance des objectifs de réalisations correspond au poste occupé et au programme individuel de travail (**voire l'annexe N°01**) ;

- le **supérieur hiérarchique N+1** vise le formulaire d'évaluation et y porte ses commentaires éventuels ;
- le **supérieur hiérarchique N+2** valide et vise l'évaluation annuelle, et selon la synthèse de l'évaluation à travers le diagnostic il mentionne le point faible et le point fort de l'agent évalué à la fin de l'année .Les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante , puis il signale s'il est besoin de formation ou réorientation ou réaffectation sur un autre emploi ou bénéficié de promotion vis a vis de l'entretien annuelle (discussion des perspectives de parcours professionnel : développement des compétences, promotion, mutation sur un autre poste) ;
- la **structure ressource humaine de l'unité** : reçoit les formulaires et guides d'évaluation de la division de ressource humaine et les met à la disposition des concernés pour exploite et analyse les résultats des évaluations. Afin les résultats de l'année N deviennent des entrées pour prévoir l'objectif de l'année N+1 ;
- en fin de compte il est transmis à la **structure ressource humaine de la direction centrale** une synthèse de résultats de l'évaluation.

1.2.2 Les techniques d'évaluations à Sonelgaz:

Plusieurs techniques d'évaluation sont combinées.

1.2.2.1 L'entretien d'évaluation:

C'est un outil au service du management des RH, Cet entretien entre un subordonné (N) et son supérieur hiérarchique (N+1) consiste à dresser le bilan de l'année écoulée et à définir les objectifs de la période à venir. Dont « Formation», « management », « évaluation »constituent les trois volets de ce bilan comme une source de motivation pour la personne évalué, Il porte principalement sur les objectifs et perspectives de l'année à venir. Il motive l'agent évalué et lui permet d'améliorer sa performance selon l'importance accordée à tel ou tel volet.

1) Management	diagnostic et amélioration du dialogue hiérarchique	résolution des problèmes au sein de l'unité de travail	contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise
2) Evaluation	analyse des résultats par rapport aux objectifs	analyse des capacités et des compétences professionnelles	connaissance du point fort et faible de sa ressource
3) Formation	évaluation des formations suivies	détection des besoins de formation	élaboration concertée d'un projet de formation et promotion

Tableau 15 : les objectifs de l'entretien d'évaluation .

L'entretien porte au moins sur trois pilier qui se résume dans le tableau ci-après : (Il ya lieu pour cela de se reporter au formulaire d'évaluation en annexe N°02)

1) S'assurer que l'évalué connaît suffisamment bien ce qui est attendu de lui		
A-t-il une bonne compréhension de son rôle, de sa mission ?	A-t-il bien intégré les objectifs contenus dans son programme de travail ?	A-t-il connaissance des compétences attendues de lui en tant que responsable ?
2) Evaluer les réalisations		
Par rapport au rendement	Par rapport au rendement	Quels ont été les objectifs atteints et les compétences à améliorer
3) Tirer les conclusions de l'entretien		
Par rapport au rendement	Par rapport au rendement	Par rapport aux perspectives de développement personnel

Tableau 16 : les piliers de l'entretien d'évaluation.

1.2.2.2 Le formulaire et le guide d'évaluation :

Le formulaire : Ce modèle à utiliser spécifique à chaque population (cadre, maîtrise, exécution), il contient les rubriques suivantes : **(Voir l'annexe N°2)**

- les paramètres et les objectifs ;
- les résultats atteints pour chaque objectif ;
- les notes de rendement trimestrielles ;
- la note d'évaluation du rôle ;
- la note annuelle de la performance globale ;
- les commentaires des deux concernés dans l'évaluation (le supérieur&l'évalué).

Le guide d'évaluation : comprend notamment :

- **les modalités de cotation** : de rendement, du rôle et globale ;
- **par la population** : cadres, maîtrise et exécution ;
- **les répertoires de compétences des trois populations** ;
- **les recommandations** liées aux préparations liées à la préparation et la conduite de l'entretien d'évaluation.

1.2.3 Evaluation des compétences à Sonelgaz:

Le système d'évaluation des compétences est le même pour les trois catégories socio-professionnelles, à savoir pour les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution, sauf que *le contenu est différent*. En effet, les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiative. Par contre les agents d'exécution sont évalués *sur la base de leurs efforts*

physiques. L'évaluation au sein de Sonelgaz se compose de *l'évaluation du rendement*, *l'évaluation du rôle*, et enfin *l'évaluation globale*.

1.2.3.1 L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est une procédure trimestrielle qui consiste à apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Ces derniers sont inscrits dans son programme de travail. Ces résultats sont calculés trimestriellement d'une manière arithmétique (selon le mode opératoire arrêté pour les paramètres retenus) pour attribuer une note sur 20. Cette dernière est composée de deux notes qui sont :

- **la première note calculée sur 15 points : le degré d'atteinte des résultats fixés.**
- **la seconde calculée sur 5 points : une appréciation individuelle.**

Par la suite une note annuelle sera donnée sur 20 points sur la base de la moyenne des notes trimestrielles comme suit : $[(PRI\ T1 + PRI\ T2 + PRI\ T3 + PRI\ T4) / 4]$

PRI : prime de rendement individuel

Exemple	PRI T1	PRI T2	PRIT3	PRIT4	la note annuelle de rendement
	16	18	17	17	17

1.2.4.2 L'évaluation de l'exercice rôle :

C'est une évaluation annuelle qui se fait sur la base des habiletés attendues de l'évalué. Ces dernières sont définies et accompagnées des comportements qui s'y rattachent dans la liste des comportements établie par la société. Ces habiletés regroupent :

2. le niveau de planification et l'organisation de l'évalué	3. la pertinence de ses décisions
4. son contrôle	5. sa capacité de délégation
6. sa gestion du développement des équipes et des personnes	7. son sens de la communication
8. sa capacité à animer des équipes de travail	9. ses relations avec les autres membres
10. son autonomie et son sens de l'initiative	11. et enfin son dynamisme.

Tableau 17 : les habiletés et les compétences.

Ces compétences ou habiletés figurent dans le formulaire d'évaluation, **Voir l'annexe N° 4**

Le calcul de cette performance se déroule selon trois paramètres :

- notation de chacune des dix (10) habiletés décrites plus haut :

Les notes à attribuer sont (0-3-6-10) pour chaque compétence selon le barème ci-après :

La note	0	3	6	10
la compétence & le comportement observable	à acquérir	à développer	à parfaire	acquise

- la somme de l'ensemble des habiletés (somme des 10notes) sur 100

- la division par 5 pour obtenir une note sur 20 point.

Lorsque s'agit-il des agents de maîtrise, la sommation se fait sur 80 et la division par 4 pour obtenir une note sur 20. Cependant lorsque s'agit-il des agents d'exécution, la sommation se fait sur 40 et la division par 2 pour obtenir une note sur 20.

1.2.4.3 L'évaluation globale :

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle, cependant en compte la performance globale de l'individu aussi bien en termes de produits et résultats attendus qu'en termes de tenue du rôle. Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues.

La pondération proposée est la suivante :

Pour	évaluation du rendement	évaluation du rôle
les cadres & la haute maîtrise	60%	40%
la petite maîtrise	70%	30%
les agents d'exécutions :	80%	20%

Exemple : note annuelle pour un cadre

Soit la moyennes de rendement des PRI = 17 , et la note te tenue du rôle = 15

La note annuelle, sur 20, est la suivante : $[(17 \times 0,6 = 10,2) + (15 \times 0,4 = 6)] = \underline{16,2}$

Néanmoins, dans le but d'avoir une évaluation pertinente, la Sonelgaz recommande :

- que l'évalué et l'évaluateur se réunissent pour évaluer la période écoulée et préciser le contenu du programme de travail pour la période à venir ;
- qu'ils s'entendent sur des objectifs précis et mesurables que l'évalué doit atteindre, sans négliger pour autant les progrès à faire sur le plan des habiletés ;
- que les deux parties se rencontrent régulièrement, à la demande de l'un ou de l'autre.
- qu'à la fin de l'année les deux parties se rencontrent encore une fois afin d'évaluer la période passée et fixer les objectifs de l'année à venir ;
- dans ce cadre les critères d'évaluation dépend également du type de management pratiqué dans la direction puisqu'elle est passée d'un management des ressources à un management par objectifs /résultats sur l'atteinte ou non des objectifs fixé.

1.2.4 La formation professionnelle à Sonelgaz

2.1 Definition

La formation constitue un levier stratégique de la politique des RH sur lequel la direction agit pour la mise à niveau de ses agents et de ceux nouvellement recrutés. En contribuant à une meilleure adaptation des salariés à leurs postes de travail, à un élargissement de leurs compétences productives en plaçant *les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment* et à une plus grande polyvalence, la formation au sein des écoles de Sonelgaz (Blida, Benaknoun) ou formation étrangères. Elle entend favoriser la progression professionnelle des collaborateurs, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à l'évolution de leur qualification. L'objectif est la mise en évidence des synergies et la promotion du travail collaboratif en équipe. Les interviewés font mention des disparités du bénéfice de la formation entre les niveaux hiérarchiques. Ceci s'explique par l'accès facile à l'information pour les cadres plus que pour les agents de maîtrise et les agents d'exécutions. L'enquête montre la propension des cadres à solliciter une formation par son expression comme besoin d'accomplissement, la force du réseau relationnel dans les entreprises et le contenu des formations proposées. Cela correspond plus aux attentes des cadres que des agents intermédiaires ou d'exécutions.

2.2 Les différents typologies de formation :

En matière de formation, les actions de formation programmées en Sonelgaz sont réparties comme suit. On distingue principalement trois (03) types principaux essentiellement :

2.2.1 La formation professionnelle spécialisée (FPS) :

C'est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (pré salarié) d'une qualification professionnelle, pour occuper un emploi déterminé. Elle peut se dérouler de façon continue ou alternée.

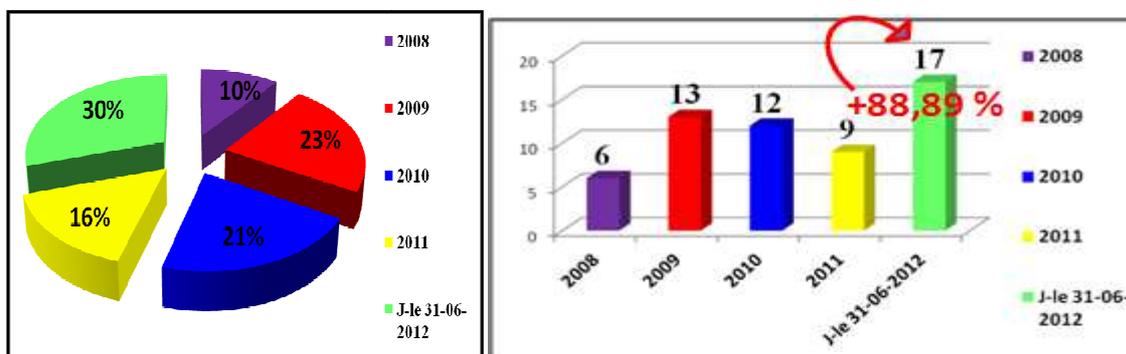


Figure 31: FPS.

Pour l'ensemble des catégories réparties comme suit : 17 agents en formation professionnelle fin semestre 2012 spécialisée soit + 88,89 % par rapport au 2011.

2.2.2 Le perfectionnement professionnel (PP) :

C'est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste de travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais...), pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours au fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion. Pour l'ensemble des catégories répartis nous avons suivi : 40 agents en perfectionnement professionnel durant la première semestre soit +263,63% dont la croissance à plus que doublé par rapport au 2011.

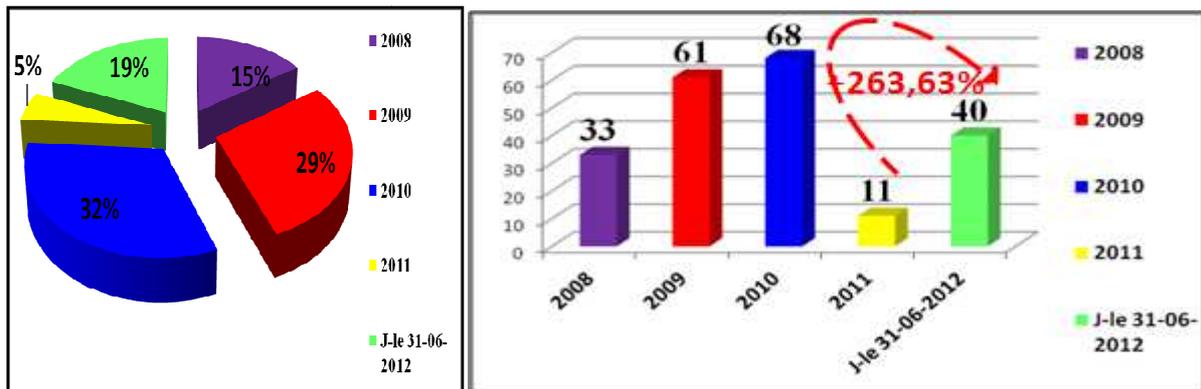


Figure 32:PP

2.2.3 Moyen propre unité(MPU) : il s'agit des actions de formation développées au sein de la société devant concourir notamment :

- à la satisfaction des besoins en rh qualifiées dans les métiers de la société ;
- à assurer l'élévation du niveau de connaissance de base des travailleurs ;
- à perfectionner les travailleurs pour leur permettre d'acquérir les connaissances et les savoir-faire nécessaires à la modernisation des techniques et de la technologie nécessaires au développement de la société ;
- à développer les cultures scientifiques d'une part et économiques et sociales d'autres part, des travailleurs pour leur permettre de participer efficacement à la réalisation des objectifs de la société ;
- à gérer les carrières et faciliter la promotion interne des travailleurs.

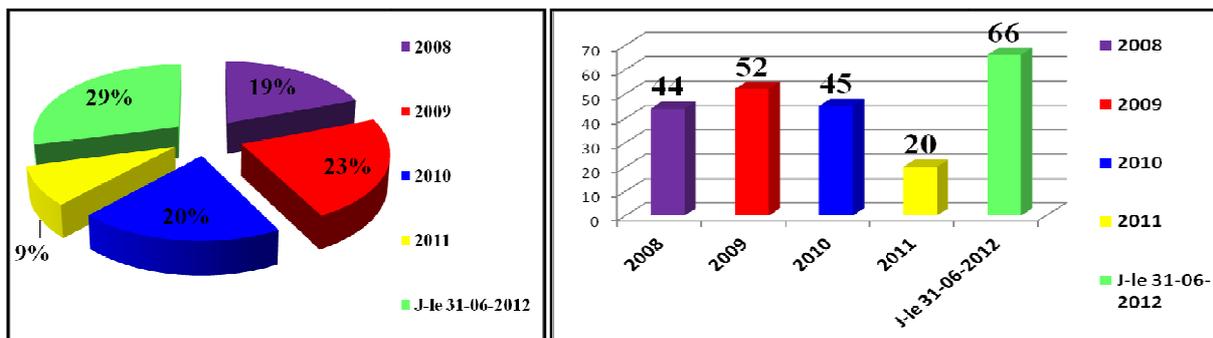


Figure 33:moyen propre

2.2.4 L'adaptation professionnelle des nouvelles recrues :

Elle consiste pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignement et d'information dans le but de les préparer à occuper au mieux leur poste de travail.

2.2.5 La formation promotionnelle :

C'est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel Supérieur au leur, d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires. Elle vise le relèvement de niveau de connaissance du métier ainsi que le degré de maîtrise des compétences requises par le nouvel échelon d'organisation auquel le travailleur peut aspirer.

2.2.6 L'apprentissage et l'encadrement des stagiaires :

Il est issu du cycle de formation national, universités ou centres de formation de métiers, contrat de pré emploi (CPE), dans le cadre des relations entreprises - universités/structures de formation.

Cout de formation en 2011	PP	FPS	MPU	Apprentissage
	1 563 KDA	4 703 KDA	6 727KDA	461 KDA

Les dépenses de formation représente 1,18% du chiffre d'affaires et 0,002% de la masse salariale.

3. Les récompenses (promotions et avancements) à Sonelgaz :

3.1 Définition :

Les types des récompenses varient, mais le concept est le même pour tous les programmes d'incitation vise à reconnaître les réalisations et la contribution des employés. C'est pour cela que les ressources humaines font partie intégrante de la réussite de toute entreprise ou société. Il est donc essentiel que les employés estiment que leur travail en direction des objectifs d'entreprise soit apprécié car les employés qui estiment que leur travail est vraiment apprécié et leurs contributions sont reconnues sont plus motivés à atteindre des résultats. Ainsi les actes de GRH au sein de l'entreprise s'apparaissent dans les promotions, les avancements, quand à la promotion , elle sanctionne le mérite, et la qualification professionnelle et/ou les connaissances acquises par le travailleur à l'issue d'une formation initiée par la société ou celle qu'elle a préalablement autorisée. Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

L'avancement intervient sur les classes sur proposition de la hiérarchie. L'avancement à la classe sanctionne la performance et le mérite. Selon Agnero N. Louis (2005), l'avancement est le passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Cela entraîne une incidence financière positive sur le traitement du salarié. Il se fait selon des périodicités données et dépend de chaque entreprise. Chez certains, il a lieu tous les deux (02) ans et cinq (05) ans chez d'autres. On distingue plusieurs types d'avancement. *L'avancement d'échelon* qui se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite ; il est matérialisé par la durée attachée à chaque échelon. L'avancement à l'ancienneté est accordé de droit. *L'avancement de grade* qui permet au salarié d'avoir des responsabilités plus importantes. Les campagnes de promotion et d'avancement, interviennent Annuellement sur proposition de la hiérarchie, suivant des *quotas préalablement* arrêtés et convenus avec l'organisation syndicale. Les modalités d'application des promotions et d'avancement sont fixées par le *critère d'ancienneté*, et dans le cas où les proposés élus ont la même ancienneté, *le plus âgé d'entre eux l'emporte*.

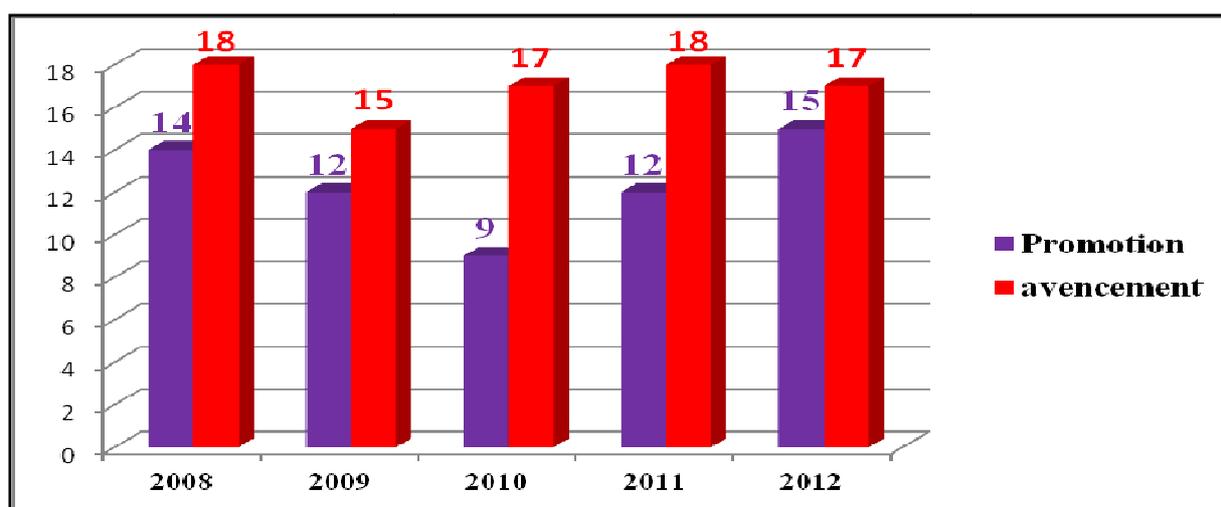


Figure 34: les promotions et les avancements des effectifs pendant la période (2008-2012)

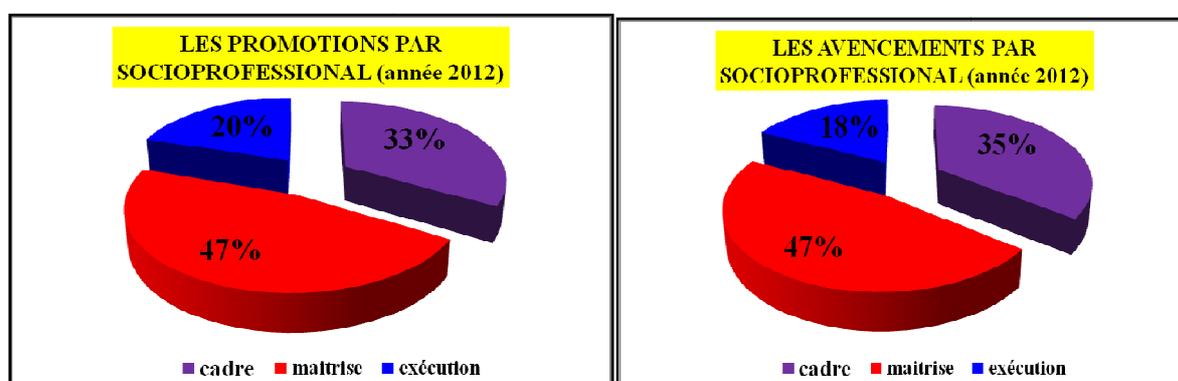


Figure 35: les promotions et les avancements selon les catégories année 2012

Pour calculer les promotions et les avancements ; on prend l'exemple de l'exercice 2012, l'effectif actif de l'année (n-1) c'est-à-dire au fin de **31/12/2011= 235**

Possibilité offertes = Effectif de chaque catégorie * le taux de quota

(Promotion/Avancement) pour chaque année est fixé par SDO selon l'objectif.

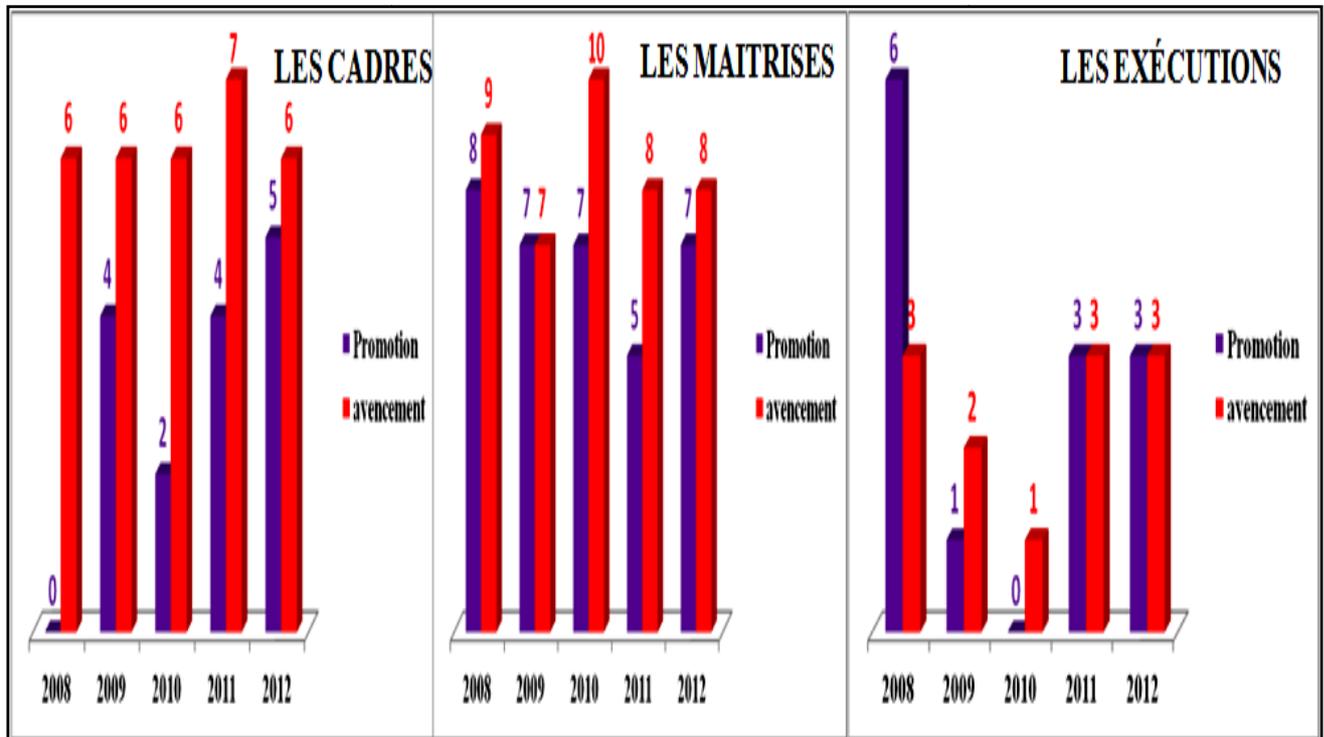


Figure 36: les promotions et les avancements par socioprofessionnel

- Effectifs des cadres : 83

Possibilités offertes de promotion : $83 * 6\% = 4,98 \approx 05$ possibilité

Possibilités offertes d'avancement : $83 * 7\% = 5,81 \approx 06$ possibilité

- Effectifs des maitrises : 111

Possibilités offertes de promotion : $111 * 6\% = 6,6 \approx 07$ possibilité

Possibilités offertes d'avancement : $111 * 7\% = 7,77 \approx 08$ possibilité

- Effectifs des exécutions : 41

Possibilités offertes de promotion : $41 * 6\% = 2,4 \approx 02$ possibilité

Possibilités offertes d'avancement : $41 * 7\% = 2,8 \approx 03$ possibilité

3.2 Les différents types des recomposes à Sonelgaz:

La promotion est un outil RH qui permet au chef de service de reconnaître la performance et la montée en compétences des agents. Prises en compte, l'ancienneté, le grade, l'âge et les pratiques d'individualisation des salaires c'est-à-dire : *poste/performance, grade/ ancienneté et potentiel/âge.*

3.2 .1 Les primes :

3.2.1.1 La prime d'encouragement :

Elle sanctionne les résultats économiques de la société dans tout ce qu'ils revêtent comme signification de surplus ou de gain de productivité et d'amélioration de la gestion. Cette prime est attribuée pour chaque travailleur, sur la moyenne annuelle de la prime de rendement individuelle selon les modalités fixées par la réglementation interne.

3.2.1.2 La prime de performance commerciale :

Elle est attribuée au personnel relevant du service commercial de toutes les directions de distribution de la société. Elle est destinée à rémunérer l'effort de la performance annuelle déployée pour réaliser les objectifs et les paramètres commerciaux fixés au préalable.

3.2.1.3 La prime de performance pour managers :

Elle est destinée à récompenser les efforts et les résultats des managers(les directeurs). Les paramètres et niveaux de primes sont définis selon que le poste relève du management opérationnel ou du management de soutien.

3.2.1.4 La prime annuelle :

Elle représente **50%** maximum du salaire de base annuel pour les managers opérationnels. Et **25%** maximum du salaire de base annuel pour les managers occupant des postes de soutien.

3.2.1.5 La prime de performance de projet :

Elle est destinée à rémunérer la contribution et la performance des équipes de projet notamment l'informatique.

3.2.1.6 La prime de relève et la prime de caisse :

il est attribuée aux agents faisant office d'attachés commerciaux inscrits au tableau de rotation et exerçant de manière effective et alternée des activités de relève, d'accueil et de caisse pour rémunérer les sujétions de service inhérente à l'activité .

3.2.1.7 La prime de marché pour informaticiens :

Elle est allouée aux informaticiens destinée à favoriser le recrutement de cette catégorie de personnel, de la stimuler et de la conserver.

3.2.2 Les attributions de médailles :

La société attribue des médailles de travail et de mérite, destinées à récompenser le travailleur pour son dévouement et sa fidélité à la société. Cette récompense est attribuée selon les critères liés à l'ancienneté et au mérite.

3.2.2.1 Les différentes médailles attribuées sont :

- la médaille de bronze, après quinze (15) années de service ;
- la médaille d'argent, après vingt (20) années de service ;
- la médaille d'or, après vingt cinq (25) années de service ;
- la médaille de vermeil, après trente (30) années de service ;
- le diplôme d'honneur, après trente cinq (35) années de service ; cependant le délai pour le diplôme d'honneur est réduit à trente deux (32) années en cas de départ immédiat à la retraite.

Le nombre de médailles attribuées pendant (2008-2012) se décompose comme suit :

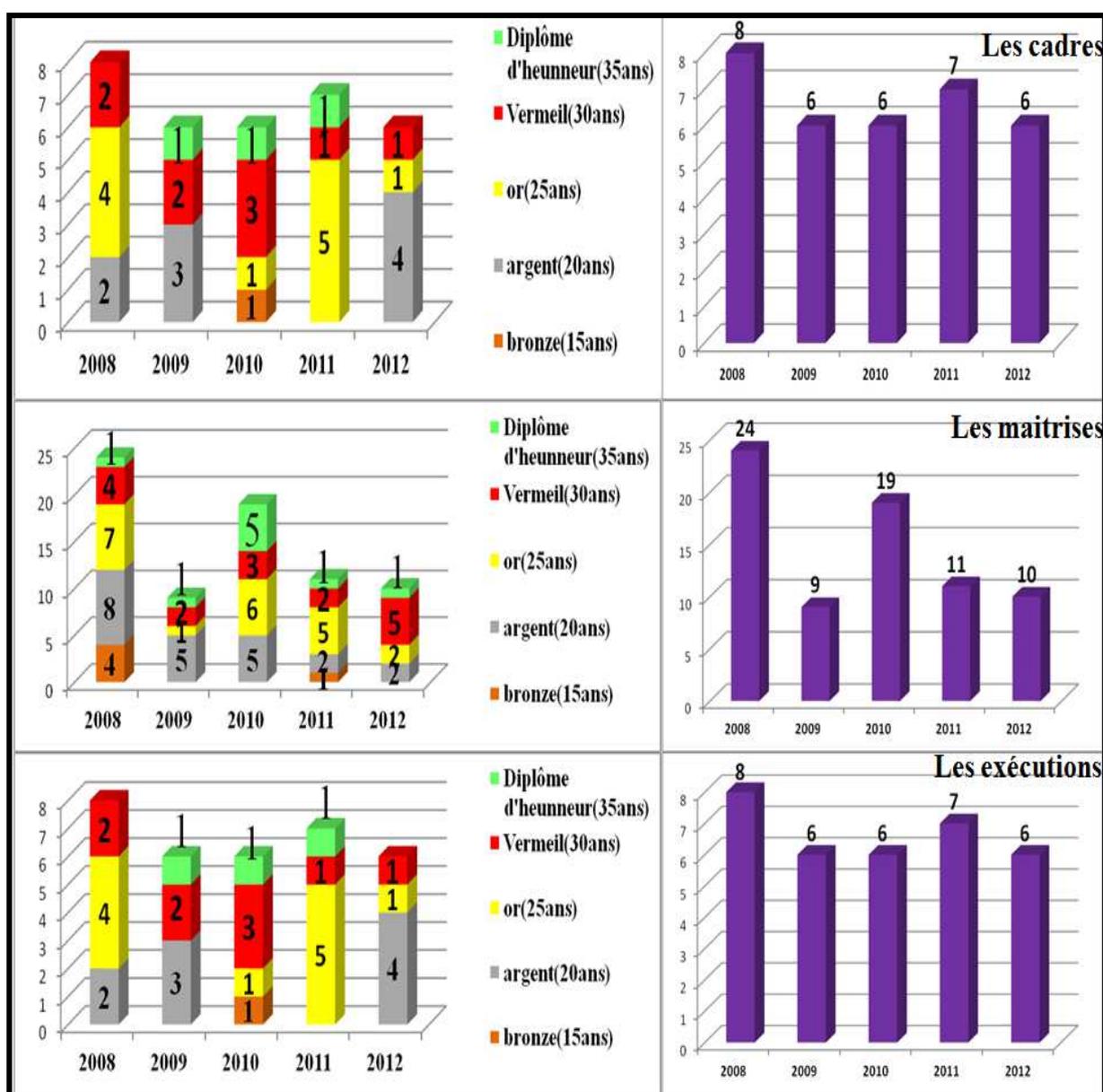


Figure 37: les attributions de médailles par groupe socioprofessionnel.

Conclusion du chapitre 02 :

La gestion du personnel selon Sonelgaz est fondée sur la compétence d'un salarié dans un poste dont elle comporte deux volets importants : le premier réside dans la conduite du personnel et le second consiste à gérer son rendement et donc son efficacité et ses compétences en termes de performance. Le développement des compétences trouve son utilité et son sens dans l'évaluation du personnel à la fois pour l'évalué, pour l'évaluateur et pour l'entreprise. Il permet à l'évalué de faire le point sur sa situation actuelle en ce qui concerne ses compétences et performances. L'évaluation est un *échange* entre l'évalué et son supérieur hiérarchique lors d'un *entretien annuel* rapporté *dans le formulaire*, support matérialisant *les points forts et les points à améliorer de la personne évaluée* constitue un produit d'entrée important pour tous les actes de GRH (**promotion, avancement ,mise en formation**). Afin de faire adhérer le collectif aux performances globales de la DD, il est important que le système ainsi mis en place corresponde parfaitement avec les attentes afin qu'il puisse être un moyen d'amélioration de la performance. Car qui dit système d'appréciation adéquat pour une entreprise, dit prise en compte des résultats de cette appréciation, et donc satisfaction des salariés. Ceci donc favorise la performance des employés du fait que ceux-ci sont conscients des efforts consentis par l'entreprise pour leur évolution. Les évolutions professionnelles nécessitent de préparer les collaborateurs à se situer dans la performance globale de l'entreprise et dans leur parcours professionnel pour concevoir leur activité dans une dimension plus globale exprimée par l' intégration et la professionnalisation qui produisent une meilleure qualité de services et un collectif plus stable, par les incitations pour récompenser les employés qui ont excellé dans leur travail. De ce fait il est souvent nécessaire également de préciser le sens donné au mot *performance*, qui peut être quantitative (augmentation du chiffre d'affaire, élargissement de la clientèle) mais également de nature qualitative (diminution des coupures, satisfaction des clients par exemple,).

***Chapitre03 : analyse empirique
et vérification des hypothèses***

Chapitre03 : analyse empirique et vérification des hypothèses :

Nous nous intéressons, dans le cadre pratique de notre travail de mettre en évidence la GRH à travers les compétences dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise, dans lesquelles nous essayerons de valider notre question de recherche au terrain. Notre démarche consiste à respecter certaines étapes, en les adaptant à notre entreprise Sonelgaz :

1. définir les objectifs de l'enquête ;
2. sélectionner un échantillon représentatif ;
3. élaborer un questionnaire (identifier des thèmes) ;
4. promouvoir une démarche participative ;
5. présenter les résultats ;
6. analyser, interpréter et communiquer les résultats.

A partir de ces principes généraux, notre travail pratique sera présenté en deux sections :

Section 01 : traitements des données et méthodes

1. problématique, présentation de l'échantillon, et traitement des données :

Elle explique donc la manière dont s'est déroulée notre enquête. Elle met en exergue le schéma de la recherche, la population ciblée, ainsi que la population testée.

2. choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données :

Nous expliquons les techniques employées pour la collecte des données et la méthode de traitement des données adoptée dans ce travail.

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

1. analyse des réponses obtenue par les salariés ;
2. analyse des réponses obtenue par les responsables.

Les réponses donnent lieu à une présentation en graphique pour chaque question interrogée. Puis faire une évaluation critique des résultats a leur juste valeur. car la valeur d'une enquête est liée à l'exploitation de ces résultats (de les confirmer/ou non avec les hypothèses).

Section 01 : traitement des données et méthodes

Cette section présente le cadre méthodologique, nous rappelons tout d'abord le sujet de notre recherche ainsi la problématique. Ensuite, nous décrivons la démarche globale dans laquelle s'insère notre étude et nous abordons les outils de collecte et de traitement des données. Pour mener à bien ce travail notre étude s'est déroulée en trois étapes :

- 1) prise de contact avec le directeur pour présenter le plan de notre travail ;
- 2) les entretiens individuels avec les chefs des divisions nous donne l'occasion de connaître et de découvrir les missions et les attributions de chaque division aussi les aspects liés à la compétence et d'analyser tous les documents se rapportant à la GRH et l'évaluation des personnel et ce que on a mentionné dans le chapitre précédant ;
- 3) élaboration d'un questionnaire pour vérifier notre hypothèse qui traite la contribution des compétences à la performance de l'entreprise.

1. Problématique, présentation de l'échantillon, et traitement des données

1.1 Rappel :

1.1.1 Le sujet de recherche

La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise.

1.1.2 Reformulation de la problématique

Comment améliorer la performance de l'entreprise à travers les compétences. Pour répondre à cette question nous avons choisi, comme champs d'investigation la Sonelgaz direction de distribution SDO Bechar rural.

1.1.3 Les hypothèses

Rappelons l'hypothèse proposée au début de ce travail : la performance est conditionnée par la compétence des RH.

1.1.4 L'objectif de l'enquête :

Dans ce travail, il s'agissait de mesurer l'importance de la fonction RH au sien de l'entreprise puis l'impact de la GRH sur le personnel plutôt la compétence comme clé et vecteur principale de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

1.2 Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) :

1.2.1 L'échantillon concerne le questionnaire affecté aux salariés :

La population globale étant de **244** employés, alors que notre échantillon touché par notre enquête est de **125** employés prêt de **51,23%**. Pour que notre échantillon soit représentatif, les personnes sollicitées à y répondre, ont été choisies de façon aléatoire. Au-delà de ce nombre, notre questionnaire est s'adressé aux **45** cadres, **57** agents de maitrises et **23** agent d'exécutions.

Les Catégories	Cadre	Maitrise	Exécution
La population	87	112	45
Taux	$(87*244)/100=35,65$ $\approx 36\%$	$112*244)/100=45,90$ $\approx 46\%$	$(45*244)/100=18,44 \approx$ 18%
L'enchantions ciblé	$0,36*125 =$ 45 Cadres	$0,46*125 =$ 57 Agent de Maitrises	$0,18*125 =$ 23 Agent d'exécutions

1.2.2 L'échantillon second concerne le test questionnaire destiné aux responsables :

Spécifique aux quelques postes clés dans la direction de la distribution SDO Béchar rural, la population globale des responsables étant de 24 évaluateurs.

le directeur de la DD	Chef Division Technique Gaz	Chef Division Gestion Des Systèmes Informatiques	Chef Division Finance Comptabilité
Chef Division Technique Électricité	Chef Division Relations Commerciales	Division Etudes d'Exécution & Travaux	chef Service Affaires Générales
Division des Ressources Humaines	les chefs service(07)	les chefs agences commerciaux(04)	les chefs discrets (04)
Totale=	24		

L'échantillon touché par notre enquête est de 19 évaluateurs prêt de **79,16%**, sa répartition en fonction des calculs suivants : $(19*100)/24= 79,16\%$.

2. Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données :

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche qualitative que nous avons concrétisée à travers l'entretien individuel avec les responsables. Beaucoup du contenu et des tâches liées à cette étape ont été documentés dans les sections précédentes. Pour chacune des méthodes, nous explicitons le processus de mise en œuvre, la population ciblée, le traitement et l'analyse des données.

2.1 L'entretien :

Il visait à recueillir les informations nécessaires sur l'entreprise et particulièrement interviewé les responsables de chaque structure pour saisir toutes ces données : premièrement la présentation générale du groupe et d'entreprise étudiée (les missions et les attributions de chaque division). En second temps, on s'est concentré sur l'analyse des documents internes l'évolution des capital humaine, l'évaluation des compétences au sein l'entreprise et les indicateurs de performance de la direction.

2.2 Le questionnaire : voire l'annexe N°03

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un sondage d'opinion car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus, cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'évaluer de manière plus efficiente le système de GRH en place à SDO Béchar rural à travers l'avis des personnes concernées. Ainsi il est composé de deux questionnaires : voire l'annexe N°03

2.2.1 Un questionnaire salarié (comporte 28 questions fermées)

Ce questionnaire s'adresse aux différentes populations de la direction (cadre, maîtrise, exécution), il se divise en plusieurs rubriques :

1) Données individuels	2) Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise	3) la formation	4) relation avec le supérieur	5) relation avec le groupe
6) Climat de travail	7) le degré d'autonomie	8) L'évaluation au sein la GRH	9) La performance de l'entreprise	

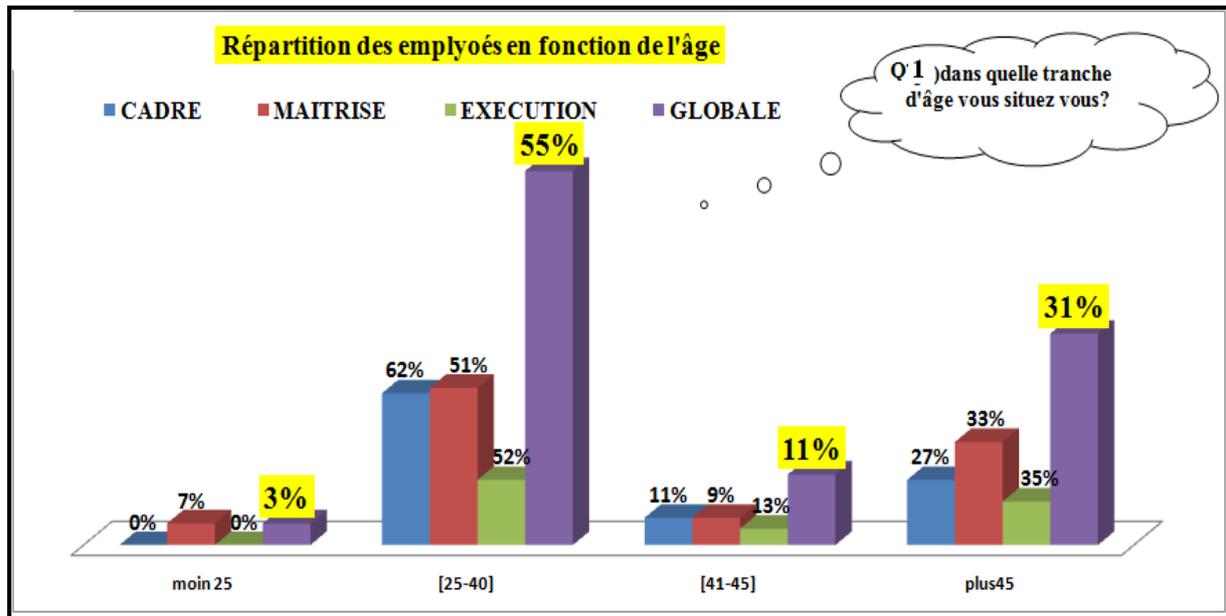
2.2.2 Un questionnaire pour les responsables (comporte 26 questions fermées)

Notre questionnaire se divise en quatre rubriques essentielles : 1) l'évaluation des individus, 2) la performance de l'entreprise, 3) la formation, et 4) les compétences.

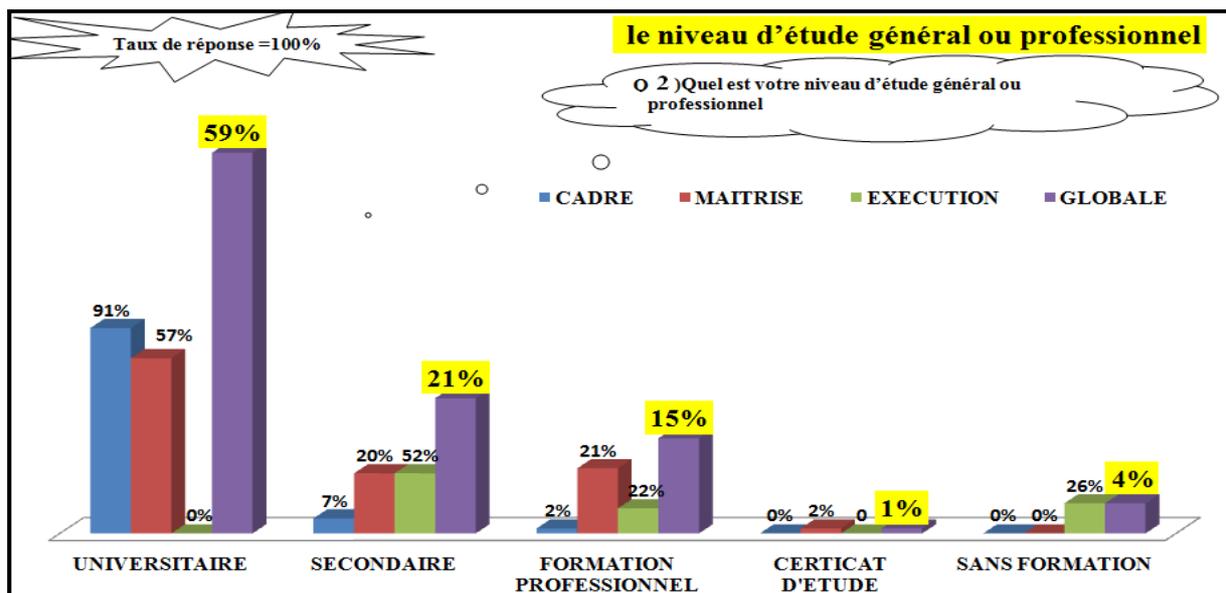
Section 02 : analyse et interprétation des résultats :

1. Analyse des réponses obtenue par les salaries :

1.1 Données individuels.

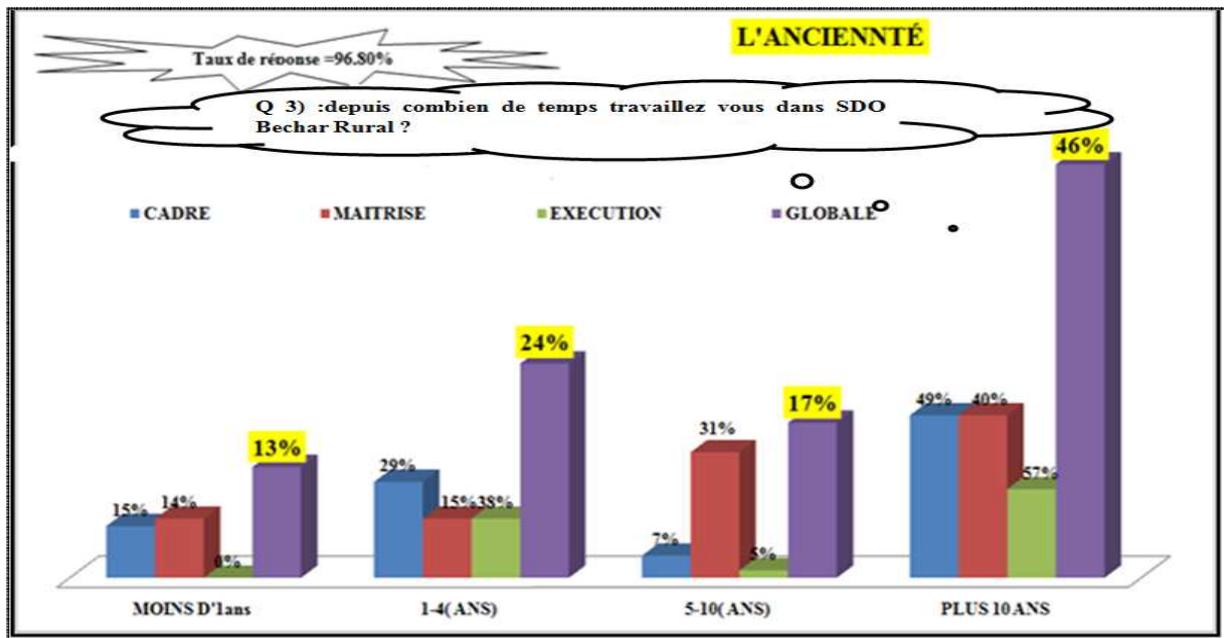


Commentaire : d'après le graphique, on constate que **55%** de la population étudiée est âgée entre **25-40** ans. Cela signifie que l'entreprise s'intéresse au recrutement de jeunes qui vont prendre la relève des retraités pres de **31%** est agée plus que **45**ans. Cette répartition permet à l'entreprise d'être plus productive . Cependant le nombre de salariés qui ont **moins 25ans** représente **3%** d'échantillon d'étude.



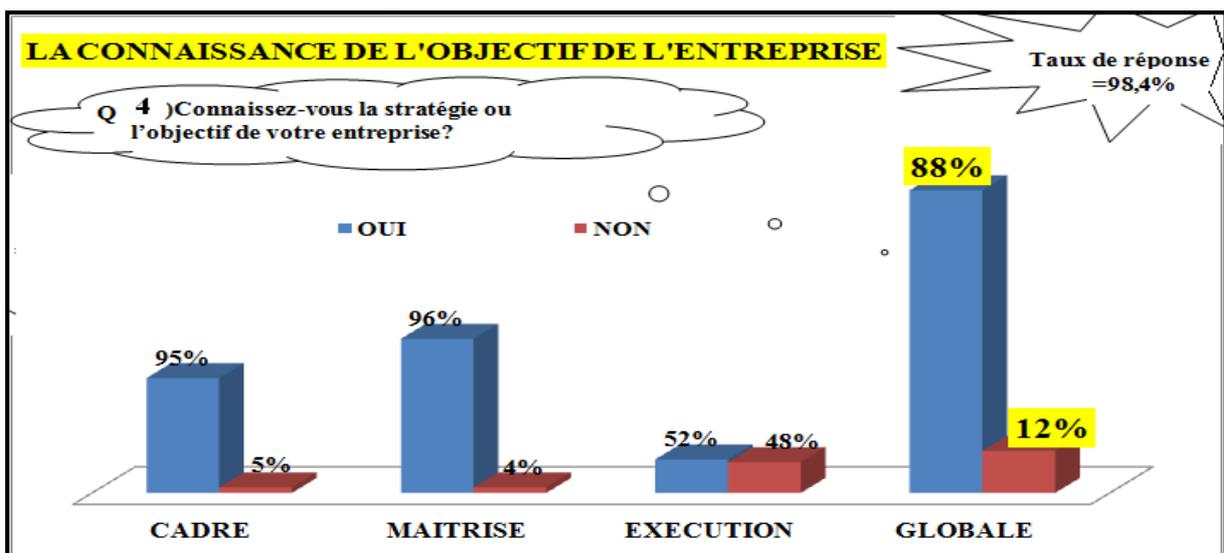
Commentaire : un nombre important d'employés a un niveau universitaire. Ce qui se justifie par le taux élevé des cadres et des agents de maîtrises au sein de l'entreprise. Cela montre que

l'entreprise accorde une importance à l'encadrement des personnel de haute qualité pour réaliser ses objectifs.



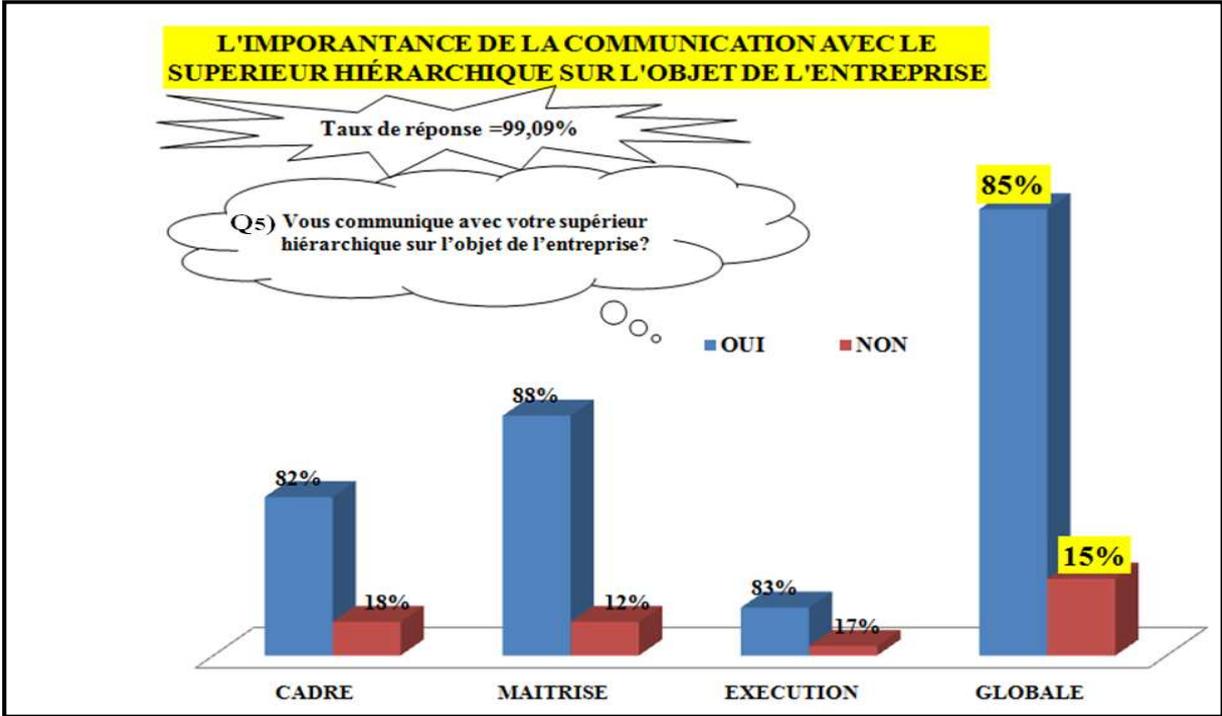
Commentaire : la majorité des employés (63%) ont une expérience importante qui varie de 5 ans à 10 ans dont près 46% employés questionnés ont une ancienneté de plus de 10 ans de travail au sein de la DD. Ce qui reflète la professionnalisation des personnels. Par ailleurs le taux d'individus ayant une expérience d'un an à 4 ans ou moins est de 37%. Ce qui implique que l'entreprise s'intéresse au recrutement de nouveaux employés qui ont une assez bonne expérience dans le métier et qui ont déjà franchi des étapes dans leur carrière.

1.2 Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise :

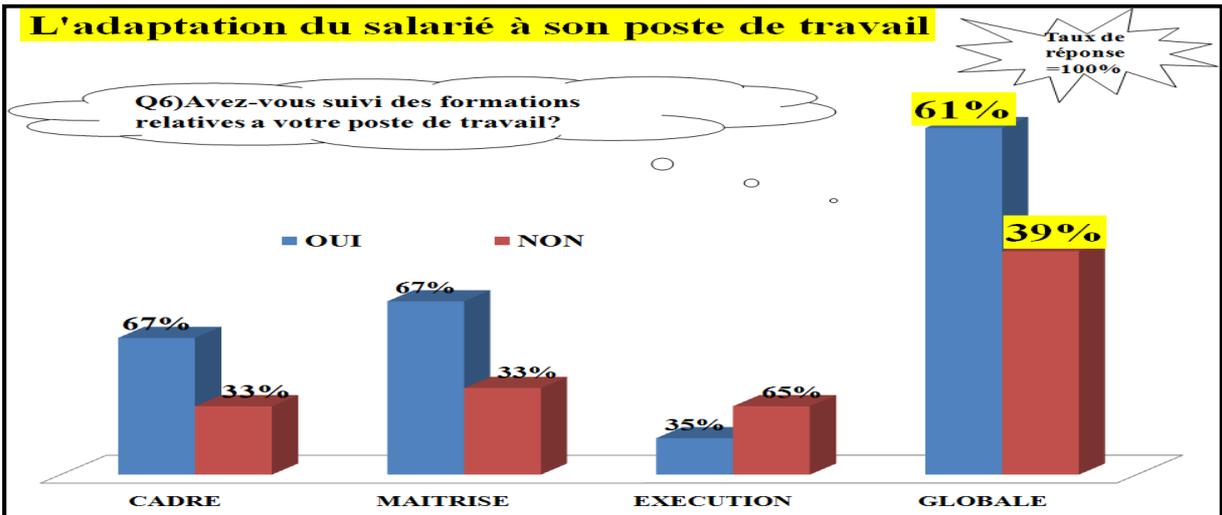


Commentaire : il s'agit de déterminer, si les employés connaissent exactement les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Le taux enregistré signale que l'ensemble des employés connaissent l'objectif de l'entreprise qui implique une forte communication avec le supérieur

hiérarchique et ses collaborateurs, dont les cadres et les maîtrises sont les plus communiqués avec ses responsables sur l'objectif de l'entreprise. Ceci lui permet de l'utiliser comme vecteur de communication. Par ailleurs 12% d'individus ne sont pas courants de l'objectif. Cela veut dire que certains employés ne sont pas informés par l'entreprise sur son objectif ce qu'on constate à travers de 48% d'exécution.

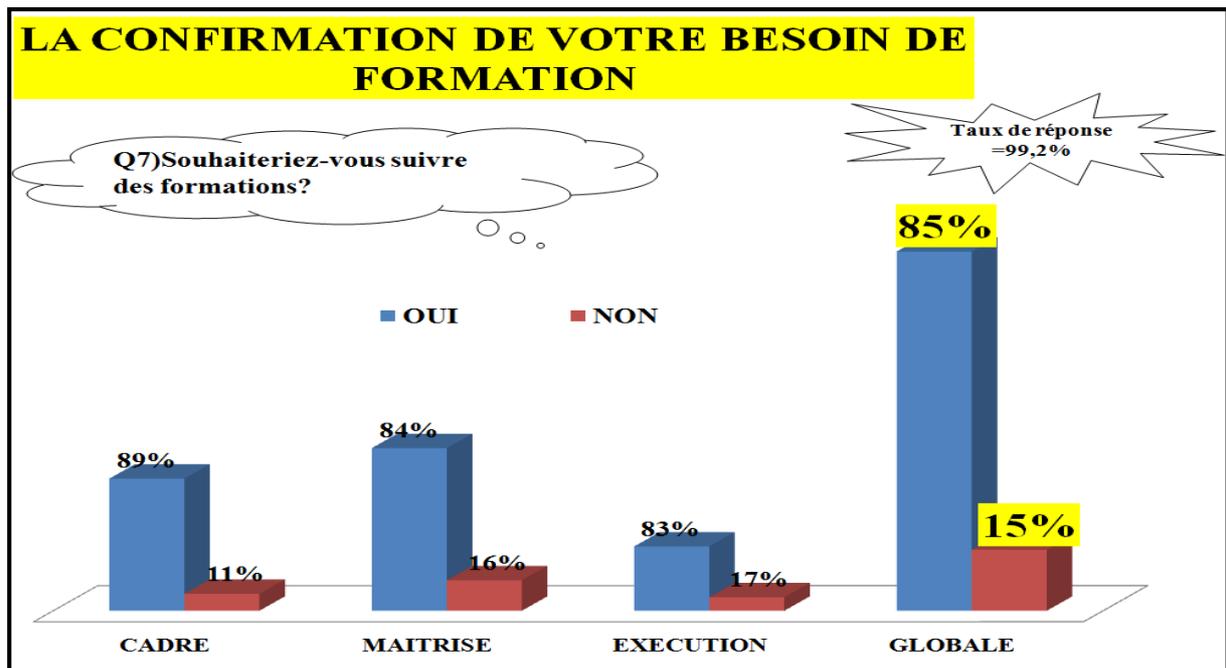


1.3 la formation :

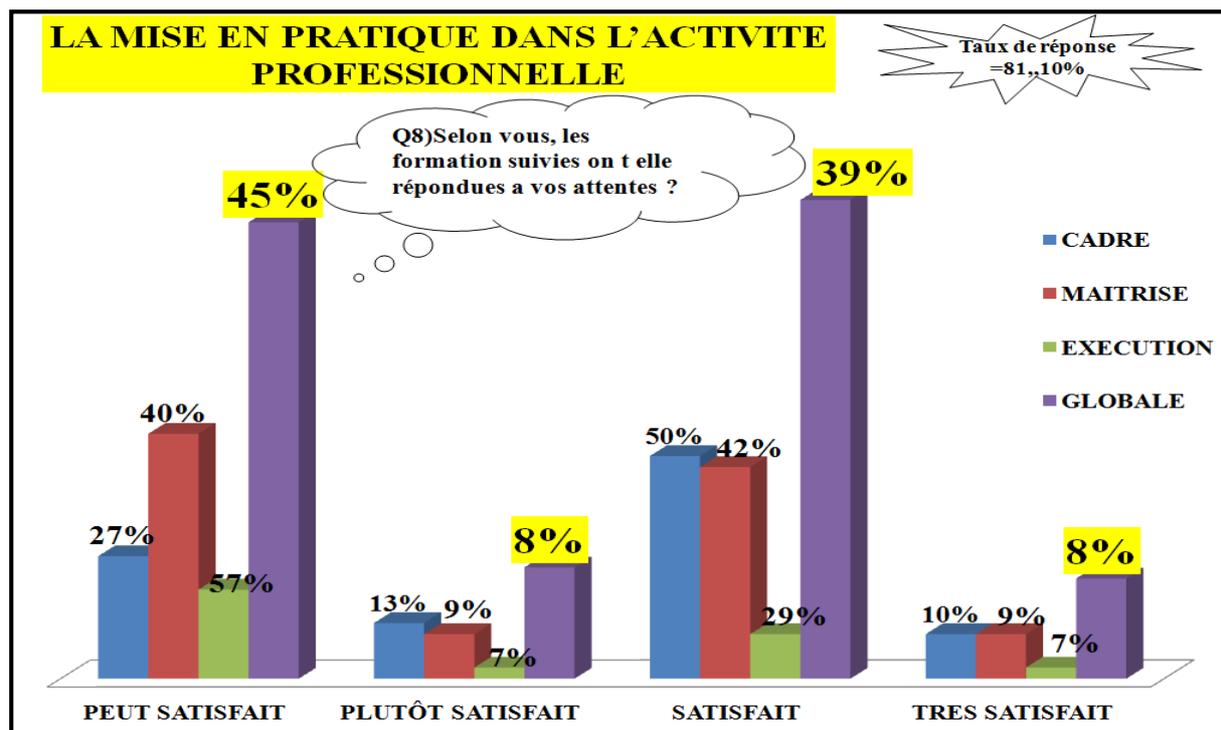


Commentaire : cette question pour saisir la mise en œuvre du programme de formation. Elle nous permet de savoir si le programme de formation correspond au profil du formé ou non, auprès des statistiques soulignées. On enregistre un taux d'efficacité de 61% employés formés touchés par une formation adéquate à leur poste de travail. Ceci explique que la

formation suivie répond à l'exigence de son poste occupée. Car ces formations rendent la personne apte à assurer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service de qualité pour perfectionner leur qualification professionnelle et les aider à perfectionner leurs compétences professionnelles dont les plus concernés par cette formation sont les cadres et les maitrise, soit respectivement : **67%**; **67%**. Ce qui confirme l'adaptation du salariés à son poste de travail. Notons aussi que les plus concernés par cette formation sont les ingénieurs de la division technique électricité et gaz. Environ **39%** des employés questionnés ne suivent pas une formation cela indique qu'ils ne sont jamais consultés sur leur besoin en formation.



Commentaire : cette question est importante ; elle a pour but de déterminer le besoin ou non de formation duquel la majorité des employés souhaite suivre les formations environs **85%**. Ce qui explique que la direction des ressources humaines(DRH) n'a pas pris en considération les souhaits des salariés à la formation. Sont-ils délaissés par le service de formation pour développer leur compétence ?. Par contre seulement **15%** restants représentent les anciens employés expérimentés ou sont en fin de carrière et qui ont fait déjà des formations .

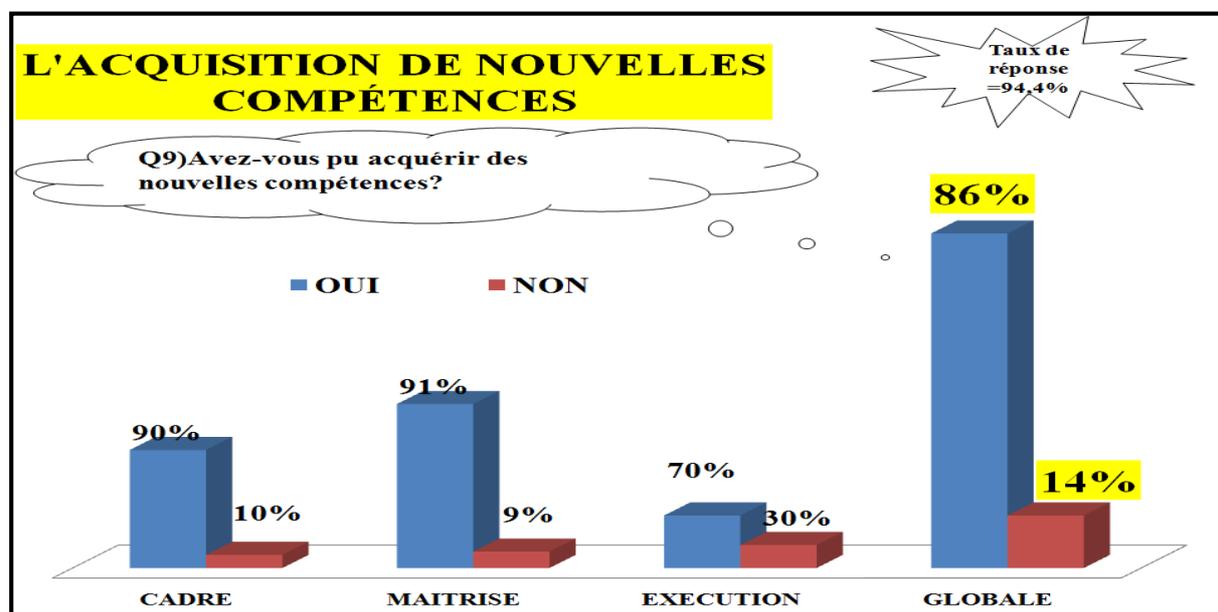


Commentaire : cette question nous renseigne à quel point, les employés sont bien informés par rapport à la qualité de plan de formation. Elle a pour objectif de déterminer le taux de satisfaction de la qualité de la formation reçue (les compétences acquises) par rapport au poste occupé et le profil du formé ou non.

Comme nous pouvons le constater presque **45%** trouvent que la formation effectuée ne répond pas à leurs attentes par rapport à *leur poste occupé* et qu'elle n'est pas toujours présente au service de leur poste puisque n'ont jamais eu l'occasion d'y recourir leurs compétences. Ils trouvent que les connaissances acquises lors de la formation est moins élevée, puisqu'elle n'a rien pu apporter. Elle ne répond pas à leurs besoins en formation, ou bien ont du mal à exprimer leurs souhaits de formation.

En revanche **39%** employés formés sont totalement satisfaits de la formation, et assure que la position professionnelle correspond bien à la formation et **8%** assurent que la formation suivie a souvent répondu à leurs attentes et besoins professionnels. Ceci nous renvoie à notre problématique d'étude en matière de formation dont on peut conclure la formation est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir.

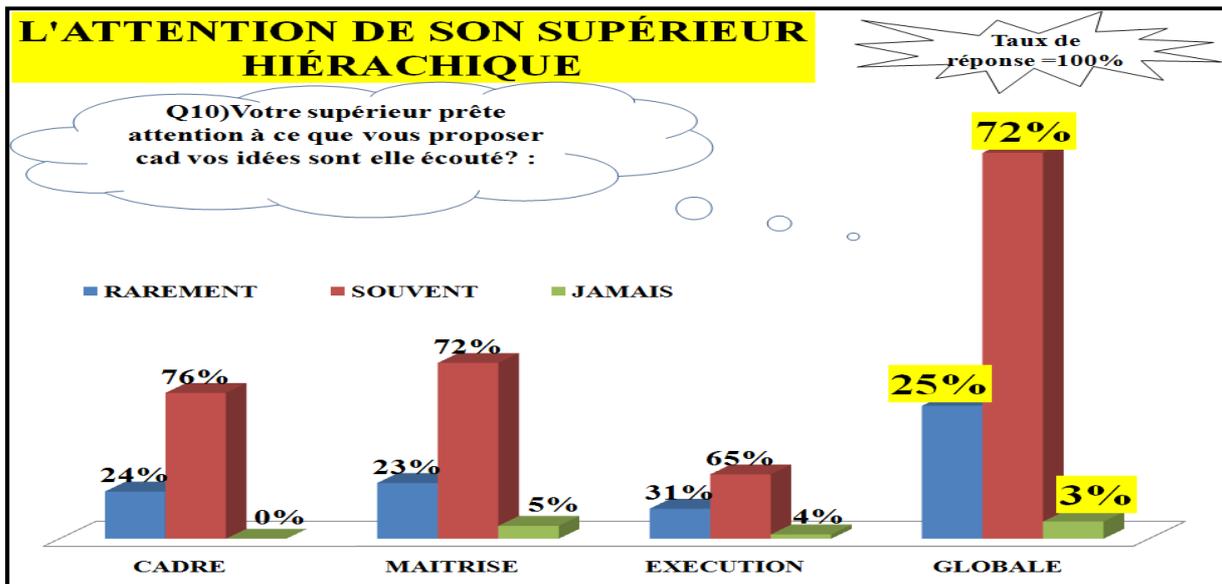
. Il faut noter que la qualité de travail est influencée par les actions de formation et que le développement des ressources humaines n'est pas pour l'entreprise une fin en soi, pas plus qu'on ne forme pour former.



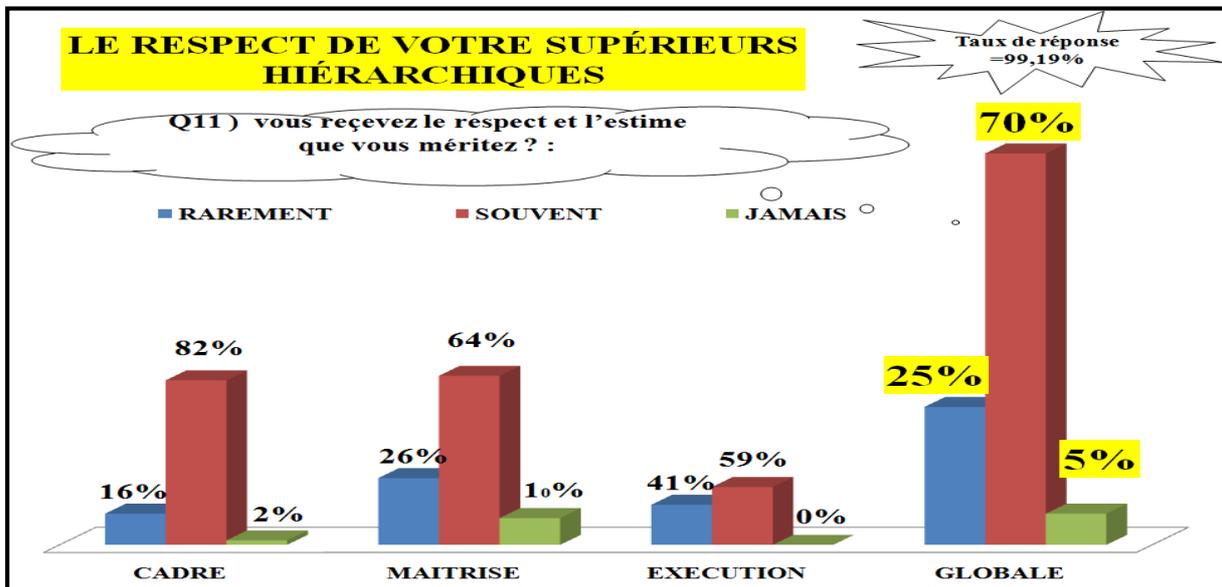
Commentaire : cette question a pour objectifs en termes de *savoir* : acquisition de connaissances à la fin de la formation, en termes de *savoir-faire*: acquisition d'aptitudes, de capacités à utiliser des méthodes, des techniques et en termes de *savoir-être* : ces compétences s'observent à partir des comportements efficaces dans l'activité du poste de travail.

On remarque un taux important de **86%** qui confirme que la formation assurée était efficace et qu'elle s'appuie sur l'expérience acquise et la formation qualifiante dans l'ensemble malgré quelques imperfections auxquelles il faut remédier. Près de la moitié des agents formés (**39%+8%**) ont répondu à la question N°06 confirmée ont été satisfaits sur tous les plans; de ce fait les formés acquièrent de nouvelles connaissances, et produisent des résultats remarquables tant sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe, et l'amélioration de la compétence. Dans ce cas la bonne GRH peut améliorer la rentabilité et la performance l'entreprise, à condition d'avoir **un bon programme de formation qui répond aux besoins des employés**, cela les conduit à les appliquer dans leurs activités. C'est ainsi que **le compétent bien formé sait gérer des situations professionnelles complexes**. Cependant, lorsque le programme de formation est considéré comme suffisamment fiable, l'interprétation des résultats est loin des attentes prévues ce qui explique le taux **14%**.

1.4 Relation avec le supérieur :



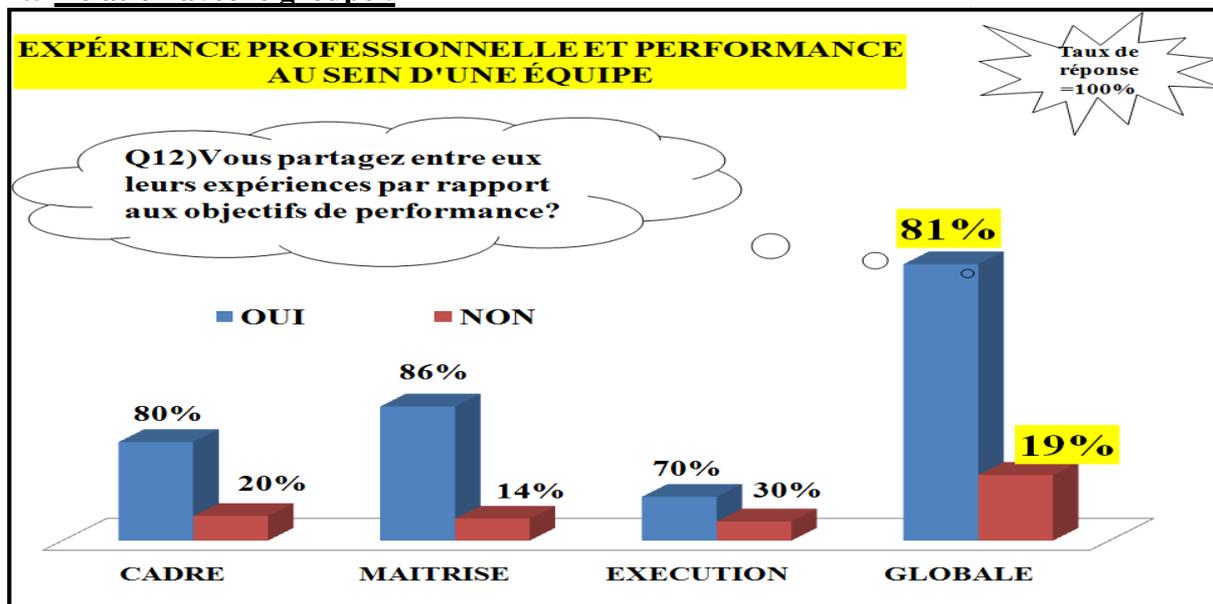
Commentaire : une attention importante de supérieur à ses collaborateurs correspond à 72% des agents affirment que souvent ses idées sont écoutées par leur supérieur. Cela implique que l'écoute du salarié aujourd'hui grandit leur engagement les collaborateurs pour l'amélioration de performance, et un outil moderne car tourné vers la contribution de chacun à la réussite de l'entreprise et sur l'amélioration de sa performance.



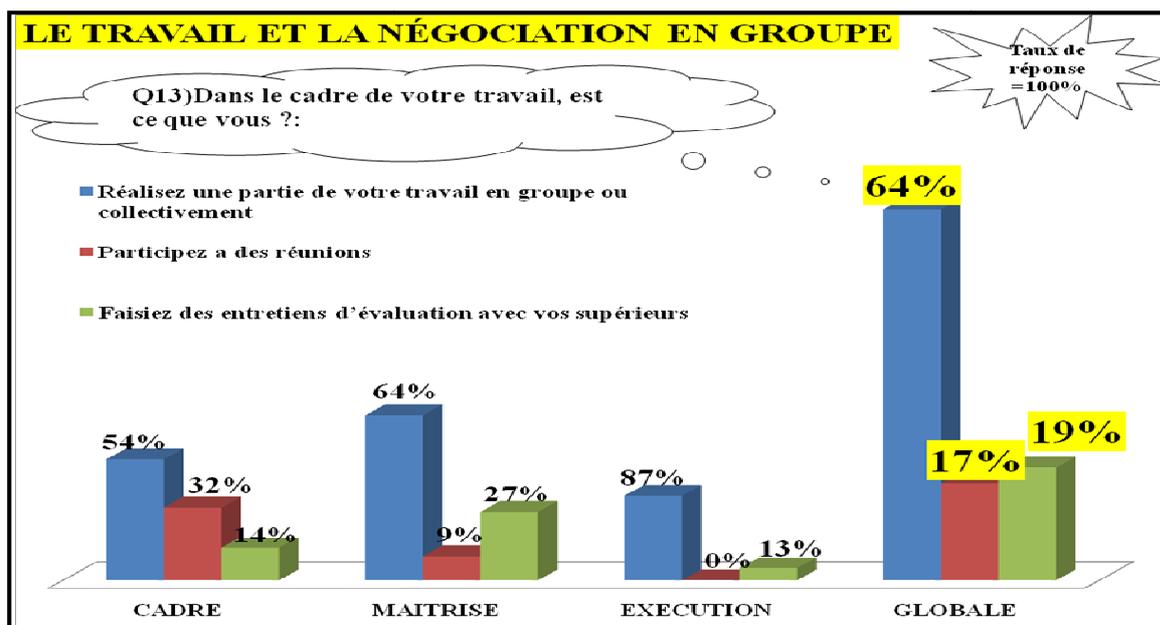
Commentaire : on peut dire que l'ensemble des salariés sont aujourd'hui dans une meilleure situation, près de 70% des employés considèrent recevoir le respect et l'estime qu'ils méritent. Le fait de se sentir respecté au travail est un facteur de bien-être au travail qui implique une bonne coopération avec la hiérarchie et collaborateur qui contribue positivement au maintien de la performance de l'entreprise, contre 25% des sondés n'est que rarement estime le respect de leurs responsables et que seulement 5% se ressent affirment être

personnellement d'incivilité au travail Il s'ensuit qu'il faut **être à l'écoute** des personnes, par **respect** de celle-ci et de son entourage permet d'atteindre **une meilleure efficacité sociale** et créer ainsi élargir une relation centrée sur la confiance.

1.5 Relation avec le groupe :



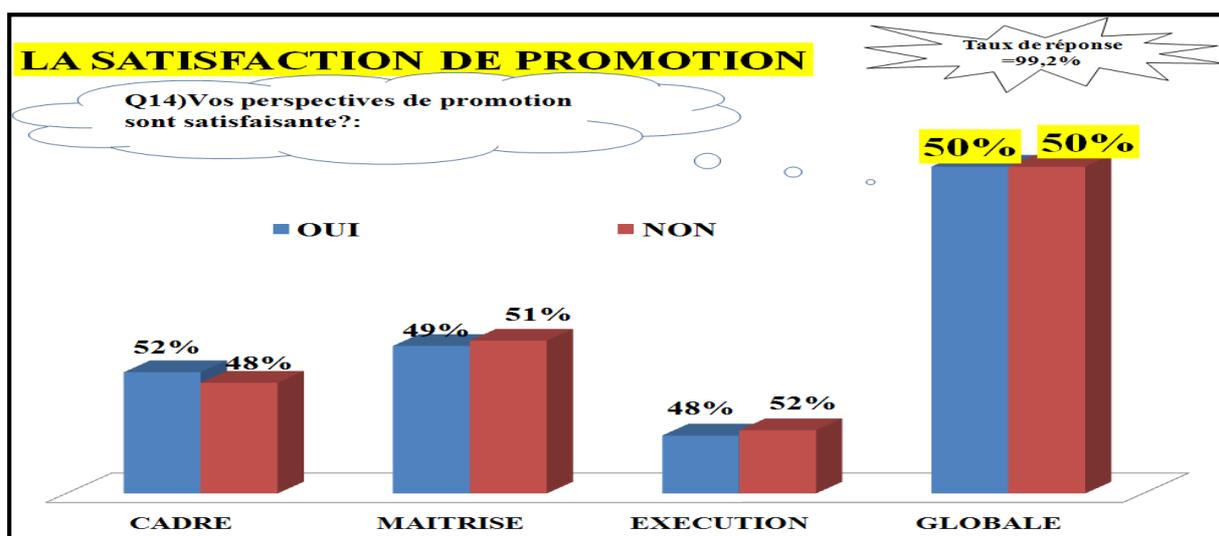
Commentaire : 19% signifie que les contributions de certains services n'ayant pas l'habitude jusqu'alors de travailler ensemble. par contre soit de **81%** des collaborateurs **montre que l'individu développe ses relations efficaces avec son environnement (collègues, collaborateurs, autres structures)** dédiée au travail en réseau et de s'assurer la collaboration de services qui pourra alors revendiquer sa bonne mise en œuvre et faire valoir directement ses résultats.



Commentaire : cette question a pour but de comprendre les habiletés des salariés et leur

relation au travail pour améliorer la performance. Elle utilisera tous les vecteurs de la communication, en fonction de la cible et de la nature du message à transmettre : les réunions de direction, les séminaires, les formations et l'intranet. Le taux enregistré, **64%** des individus ayant une coopération des ressources humaines forte qui assure une coordination optimale des ressources humaines et établit un meilleur climat de confiance et de coopération au sein de l'entreprise (travail en équipe, participation aux décisions). De ce fait, nos analyses nous prouvent que le graphique précédant nous a donné un résultat correct. Il y a donc collaboration entre les agents de la DD. Elton Mayo trouve qu'après avoir mené les études sur le comportement social des hommes au travail, il s'est rendu compte que l'augmentation de la productivité est étroitement liée au comportement des individus. Il a établi le principe selon lequel la satisfaction du travail dépend dans une large mesure des rapports sociaux informels qui naissent au sein des groupes qui se forment.

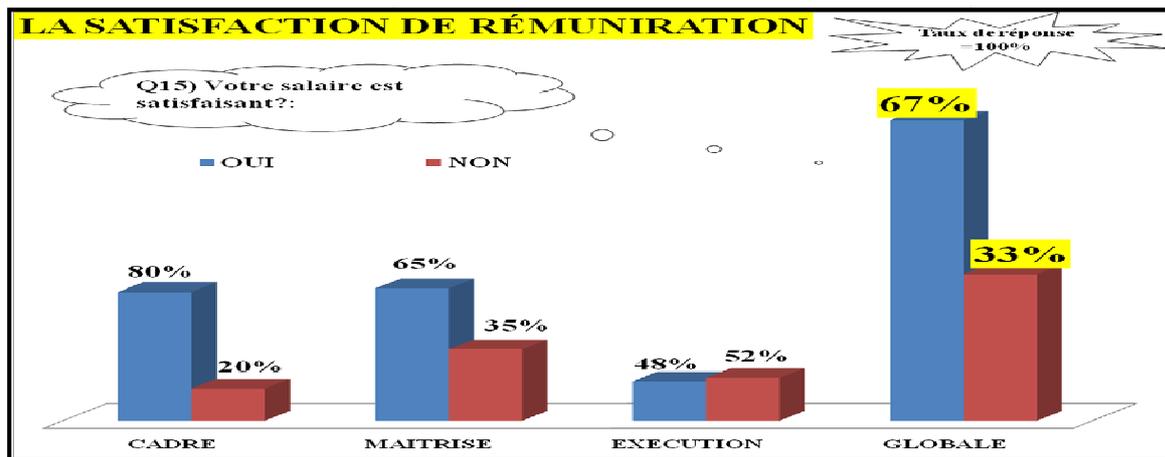
1.6 Climat de travail :



Commentaire : les avis des répondants sont équitablement partagés sur la satisfaction de promotion dans leurs parcours professionnels. Ceci indique une prise en compte des avis hiérarchiques dans les processus de changements de grade, de corps, ou dans les avancements accélérés d'échelons.

50% est jugée satisfaisante, il bénéficiera d'un avancement normal (ce qui statistiquement devrait être le cas de la majorité des agents) ;

50% agent est jugée insuffisante car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires, justifiant que son avancement est tardé car les modalités d'application des promotions et d'avancement sont mises par le **critère d'ancienneté**. Alors qu'il s'agit de **la compétence**.



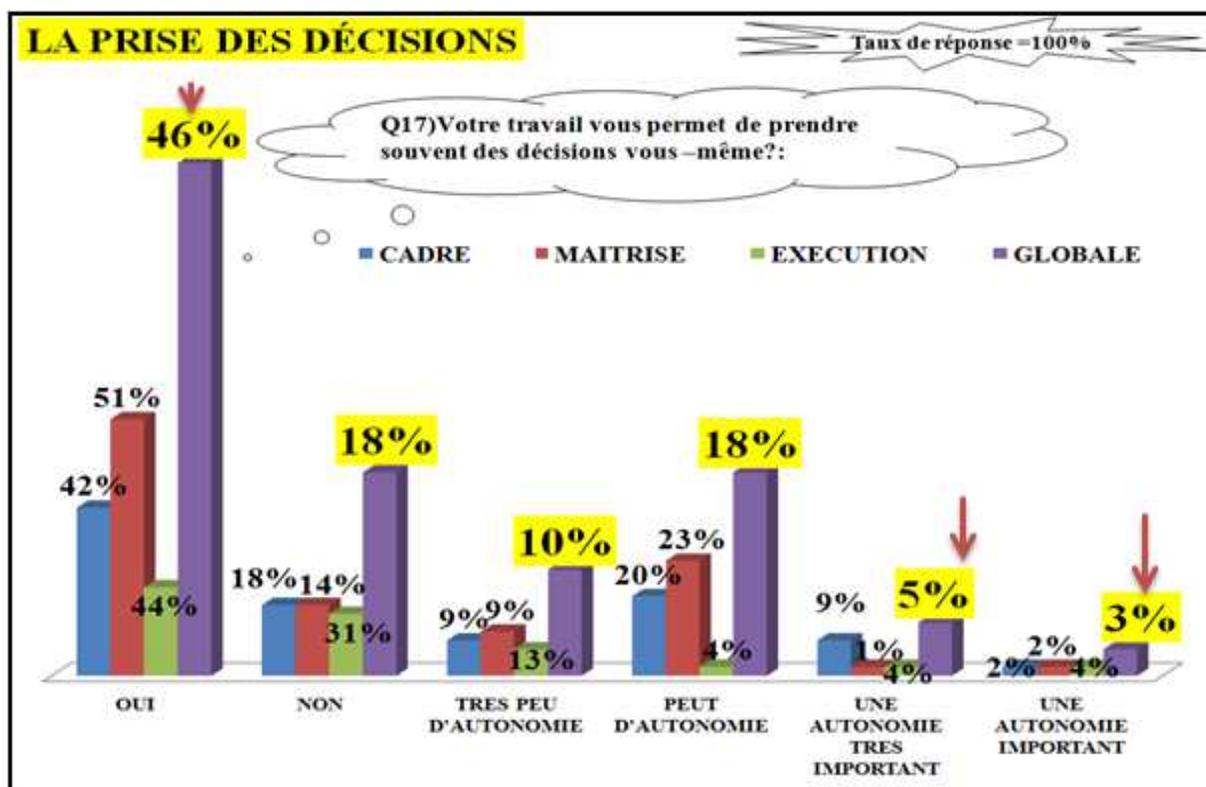
Commentaire : elle lie la satisfaction au travail à sa rétribution, dont le critère « rémunération » utilisée pour reconnaître les efforts liés à la mobilité, et la performance. Elle dépend du poste (évolue en fonction de l'évolution du poste), des compétences ou capacités prouvées du salarié et du potentiel, du pari fait par l'entreprise sur le salarié. Les **deux tiers** supportent la logique de rémunération qui montre que la rémunération favorise le développement des compétences et de l'employabilité. Elle facilite la mobilité interne et externe. A l'inverse, pour **un tiers** des répondants **33%** sont jugés les niveaux de rémunération moins élevés, peu motivants compte tenu du pouvoir d'achat. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution (**33%**), car ils n'ont pas connu d'augmentation pendant leur vie professionnelle. Cela signifie que l'entreprise n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et qu'elle n'offre aucune perspective de carrière, car rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants. Notons aussi qu'il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications (rémunération), qui assure les perspectives de développement professionnel.



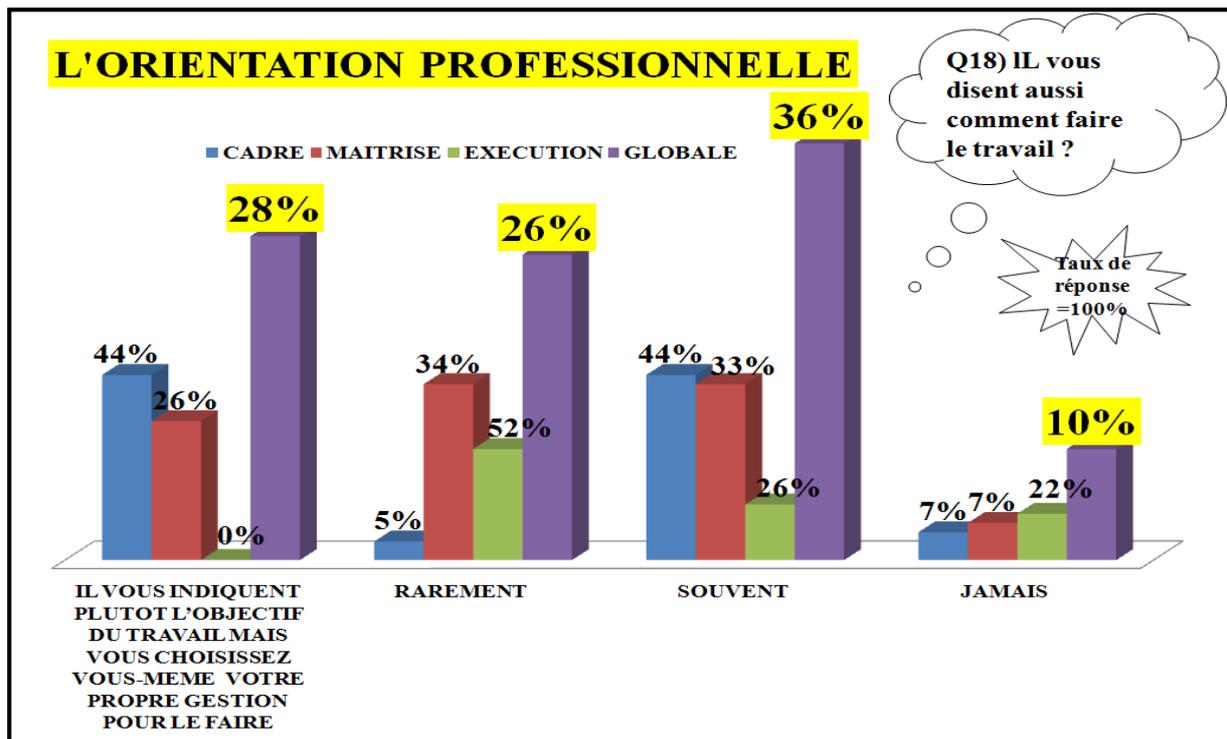
Commentaire : elle nous indique, si les employés ont une idée précise sur les primes de performance et d'encouragement. La population ciblée a répondu que le salaire de

performance ou bonus (part réversible) est obtenu à la suite d'une évaluation de performance. Près de **60%** bénéficient du meilleur soutien au paiement de leur prime (ex : prime d'ancienneté, prime de poste, prime de rendement ...). Tandis que 40% sont insatisfait parce qu'ils ne bénéficient pas de la prime de performance, car elle est limitée aux seuls chefs de districts et agences commerciales. Puisque la performance de l'entreprise n'est pas fondée seulement sur eux mais elle consiste la contribution de tous les employés.

1.7 Le degré d'autonomie :

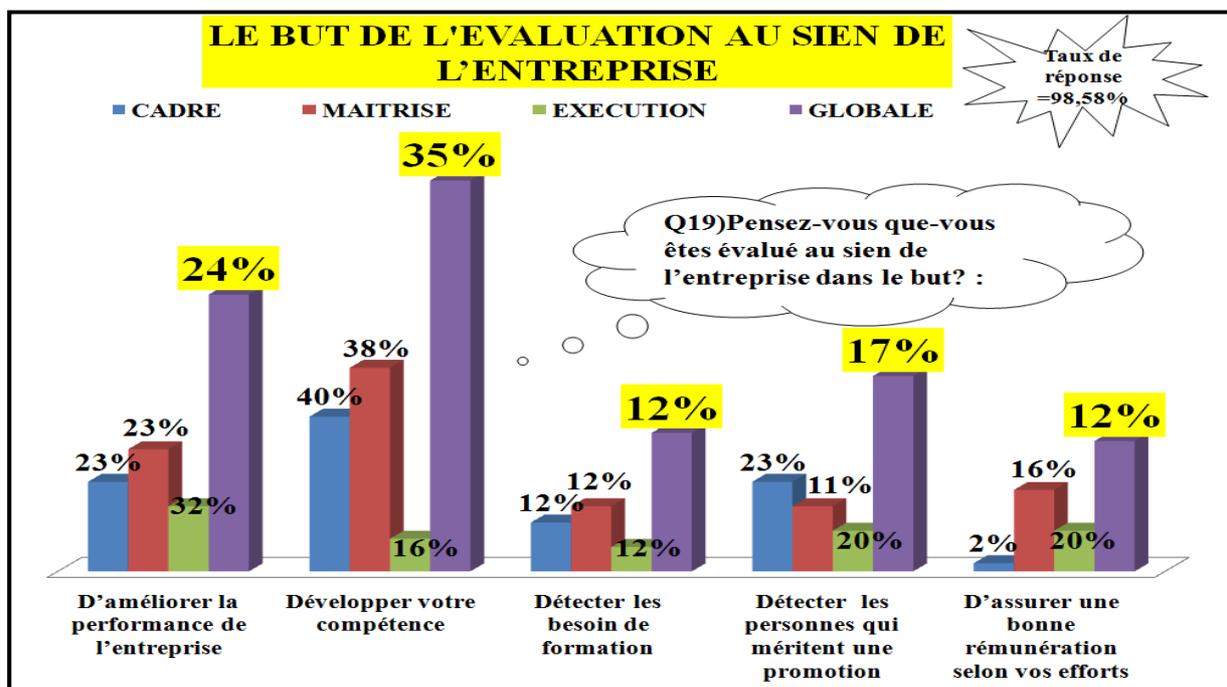


Commentaire : on remarque que le degré de l'indépendance professionnelle est important ($46\% + 5\% + 3\% = 54\%$). Dans ce cas l'évalué a bénéficié de plus d'autonomie dans la conduite de ses travaux. En effet lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelles ou collectives en étant plus autonome. La façon de réalisation des tâches accompagnées en s'effectuent avec la collaboration de supérieurs hiérarchiques qui contribuent dans la plupart des tâches ce qui se traduit en ($18\% + 10\% + 18\% = 46\%$) donc il est clair que le degré d'autonomie et de sens des responsabilités **est faible**.



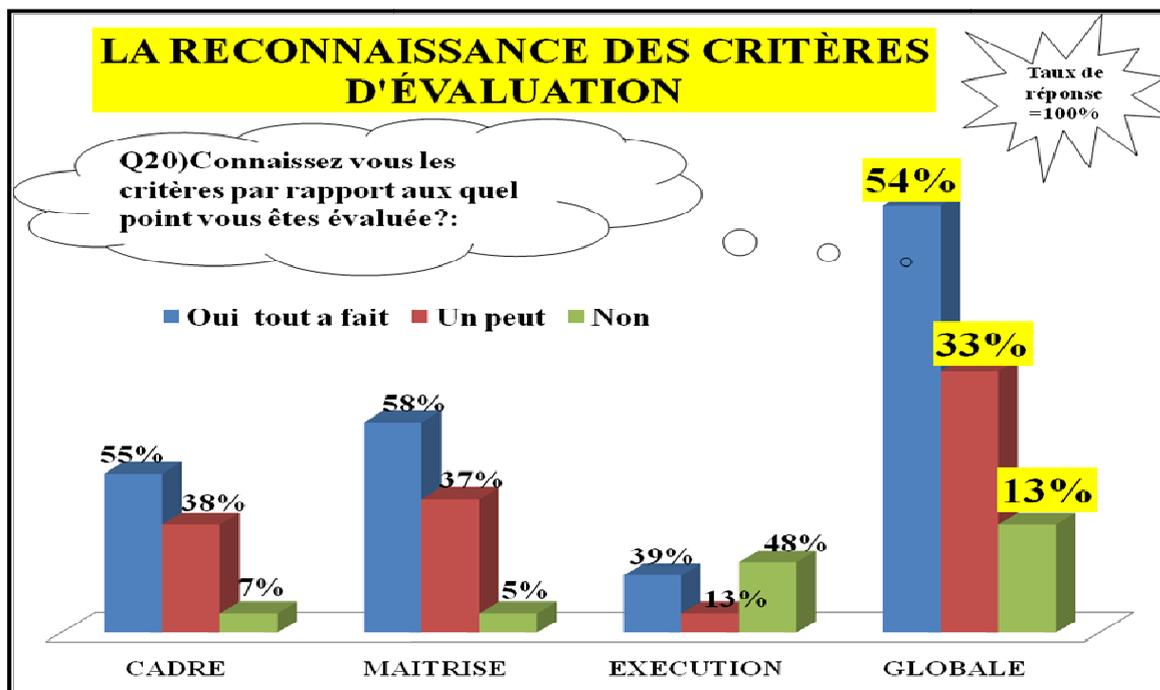
Commentaire : l'orientation professionnelle liée à la puissance autonomie dont la qualité du dialogue social est essentielle pour que la GRH devienne moteur du changement. Il faut en effet expliquer, concerter et négocier pour enrichir la prise de décision et s'assurer sa contribution à la performance qui explique par les taux (28%+26%). Contre 10% à cause de l'absence de communication.

1.8 Évaluation des compétences au sien GRH :



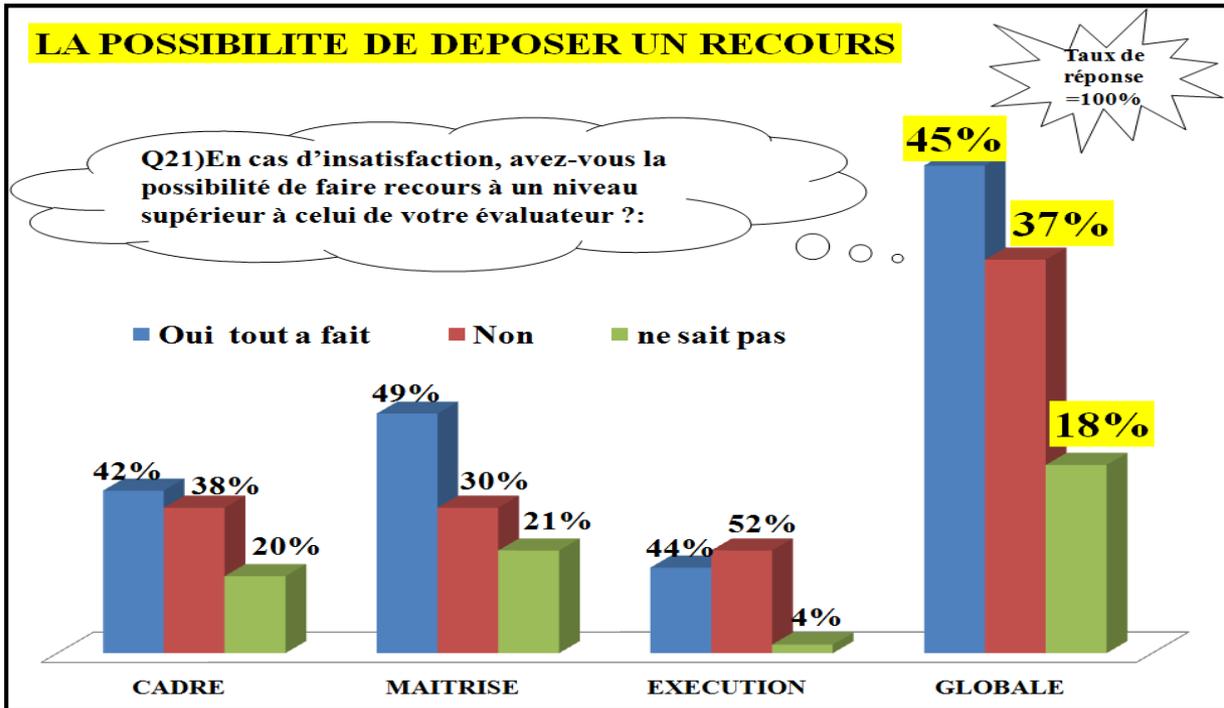
Commentaire : cette question nous permet d'identifier à quel point les employés sont au courant sur les finalités d'évaluation au sein de l'entreprise : dans l'ensemble presque 35%

pensent que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences qui consistent à évaluer et à valider les compétences acquises tandis que selon les autres(24%) c'est pour raison d'améliorer la performance de l'entreprise.17% pensent que l'évaluation se fait pour sélectionner les gens qui méritent promotion. Donc la préoccupation première de la dd, c'est la compétence et non pas la performance.



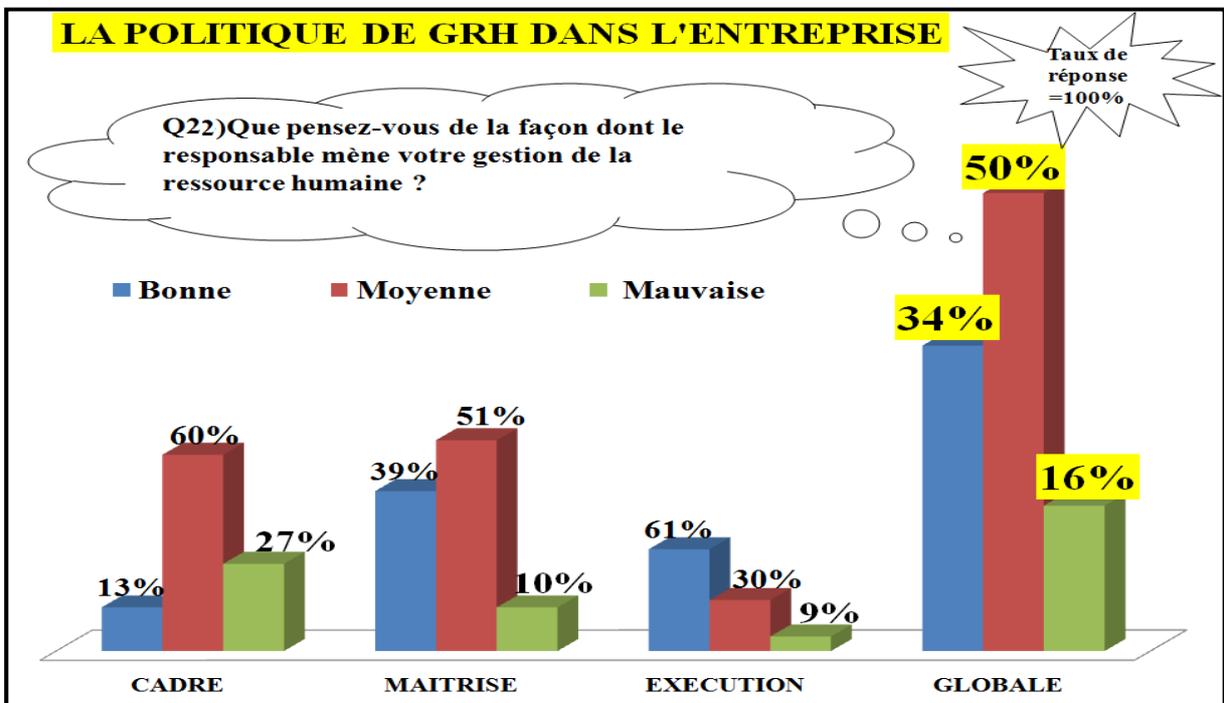
Commentaire : elle nous permet de savoir, si les évalués sont au courant des critères par rapport auxquels ils sont appréciés ou non. Un nombre important d'employés (54%) sont informés des critères d'évaluations, par ailleurs 33 % de salariés n'ont pas une idée claire et précise sur cette dernière. Par contre 13% restant n'ont aucune idée de ses critères par rapport auxquels ils sont évalués ce qui conclut que les employés qui représentent la catégorie d'agent des exécutions (48%) n'ont pas accès par ses responsables. Ce qui implique que certains évaluateurs n'assurent pas exactement leur rôle, en matière d'éclaircissement des évalués sur les critères d'évaluation.

LA POSSIBILITE DE DEPOSER UN RECOURS



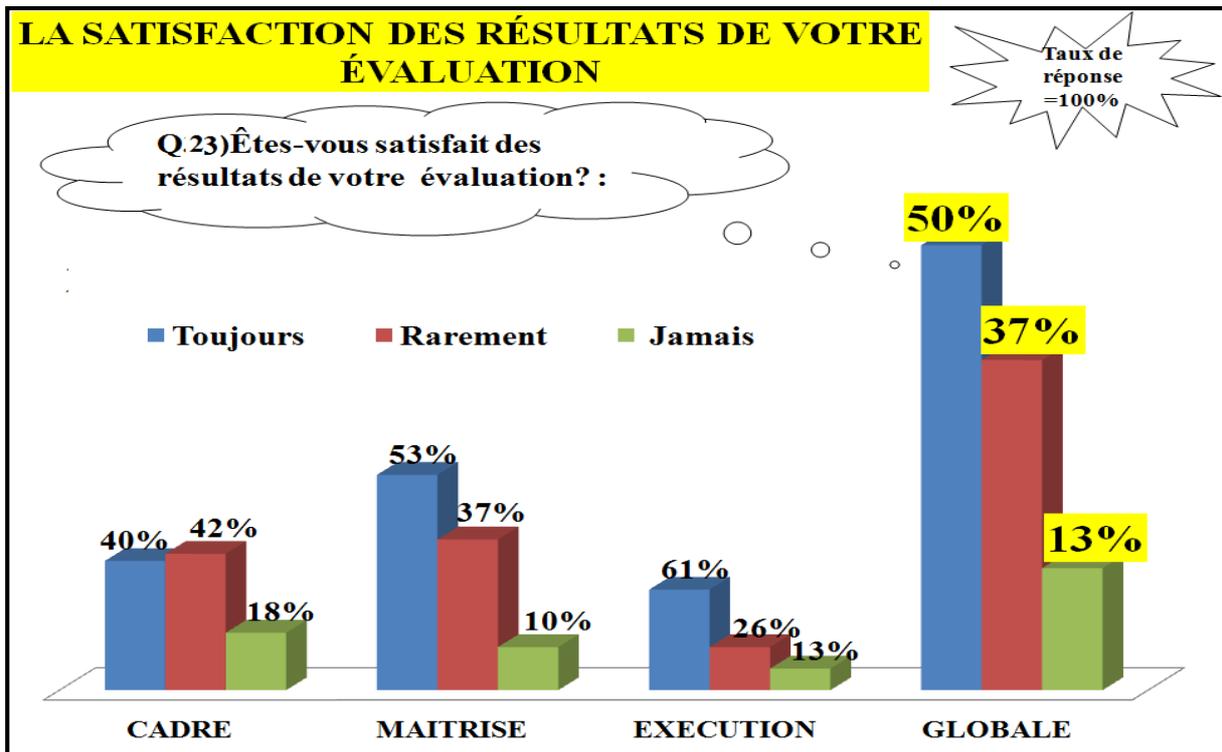
Commentaire : cette question montre le degré d'information des évalués sur la possibilité de déposer un recours à un niveau hiérarchique supérieur à celui de son évaluateur, en cas d'insatisfaction. Plus que la moitié du personnel de Sonelgaz (37%+18%) négligent totalement leur droit au recours à un niveau supérieur à celui de l'évaluateur, en cas d'insatisfaction. Contre 45% seulement qui ont été réellement courant sur ce droit.

LA POLITIQUE DE GRH DANS L'ENTREPRISE

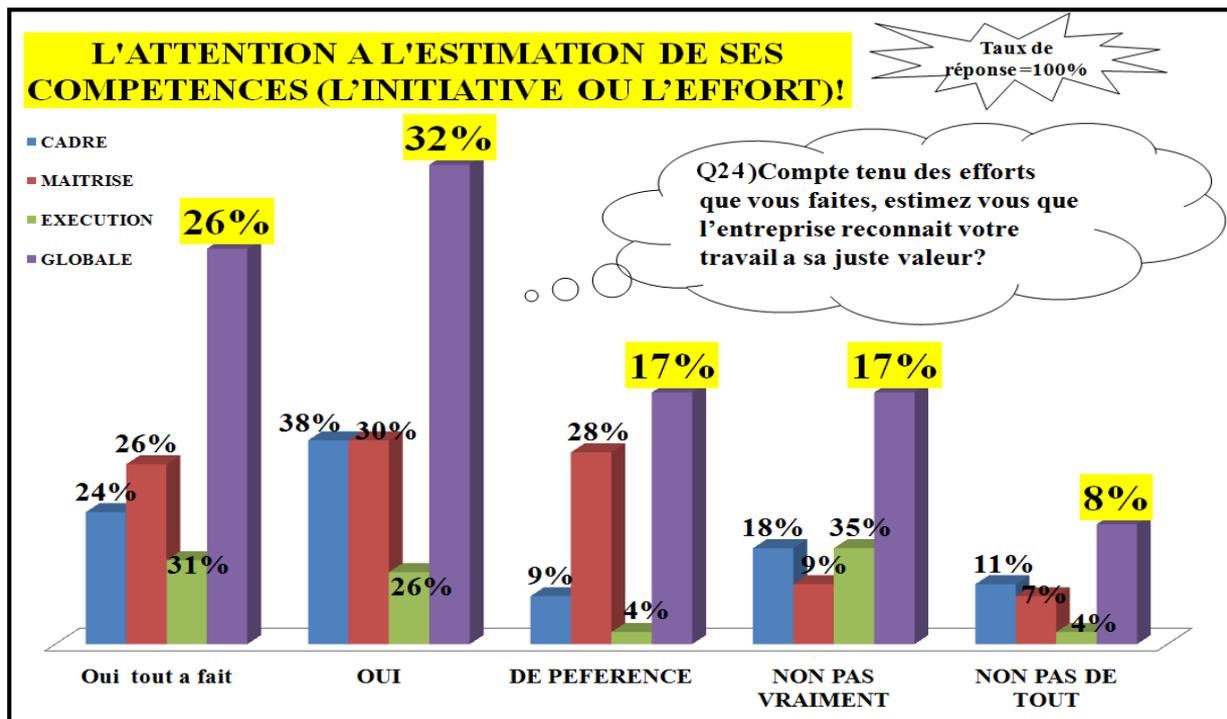


Commentaire : d'après les calculs enregistrés, nous constatons que la moitié des employés (50%) jugent que la manière de GRH est moyenne, ceci explique essentiellement par la qualité du service rendu par la DRH aux agents et aux services au regard du degré de

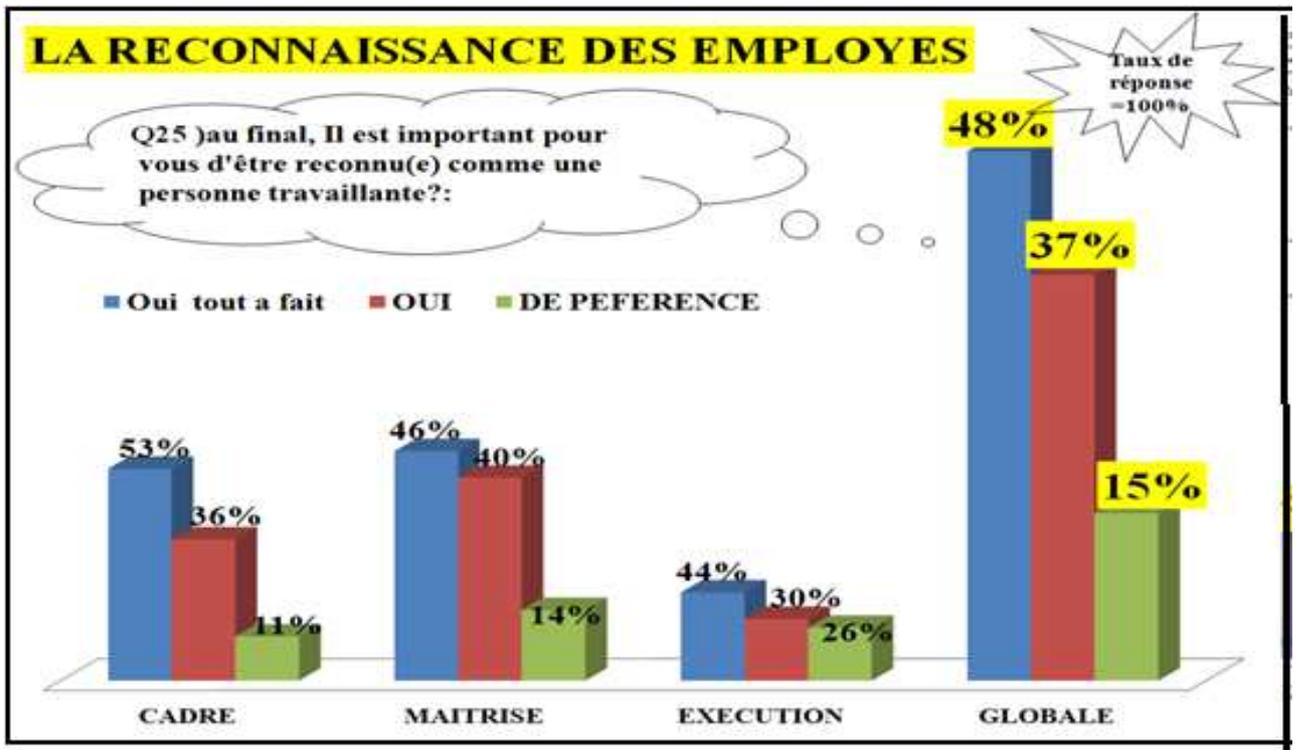
satisfaction .A l'inverse la moitié restante , pour un tiers des répondants(16%) la GRH est jugée décevante. Les estiment que leur supérieur n'a pas une connaissance suffisante de leur poste et de leur travail qui signifie l'absence d'un vrai système de GRH au niveau la DD qui favorise la requalification des emplois et la promotion professionnelle pour afin exploiter mieux les fiches d'évaluation qui améliore l'élévation des compétences. Cela consiste par l'insatisfaction de la moitié des employés des résultats de leur évaluation. Les 34 % des personnes sondées jugent la GRH bonne et trouvent bien évaluée la performance de leurs dirigeants.



Commentaire :cette question permet de connaître, si les évalués sont satisfaits ou non des résultats obtenus à l'issue de leur évaluation ; la moitié des salariés (37%+13%) ne sont pas satisfaits par les résultats d'évaluation ce qui implique la mauvaise gestion et l'absence d'une bonne communication entre l'évaluateur et l'évalué au cours de l'entretien. D'autres salariés expliquent l'insatisfaction à cause de l'évaluation subjective. cependant l'autre moitié (50%) sont satisfaits par ces derniers.



Commentaire : cette question nous montre le degré ou les signes de reconnaissance et considération de salarié par ses responsables. On remarque que (32%+26%) assurent que l'entreprise reconnaît la valeur de ses collaborateurs, ses efforts et ses résultats. Reconnaître la valeur d'un collaborateur devient également une « preuve » fondée sur l'effort ou l'initiative que la personne a démontrée, qui souligne l'importance et *la visibilité de leur travail auprès des autres services et de la hiérarchie*. 25% (17%+8%) des collaborateurs n'attendent pas forcément de grands signes. Cela explique que *la visibilité professionnel est faible* (absence de soutien social, manque de reconnaissance des efforts). 17% jugent que leur **travail** n'est que parfois ou jamais reconnu à **sa juste valeur**.

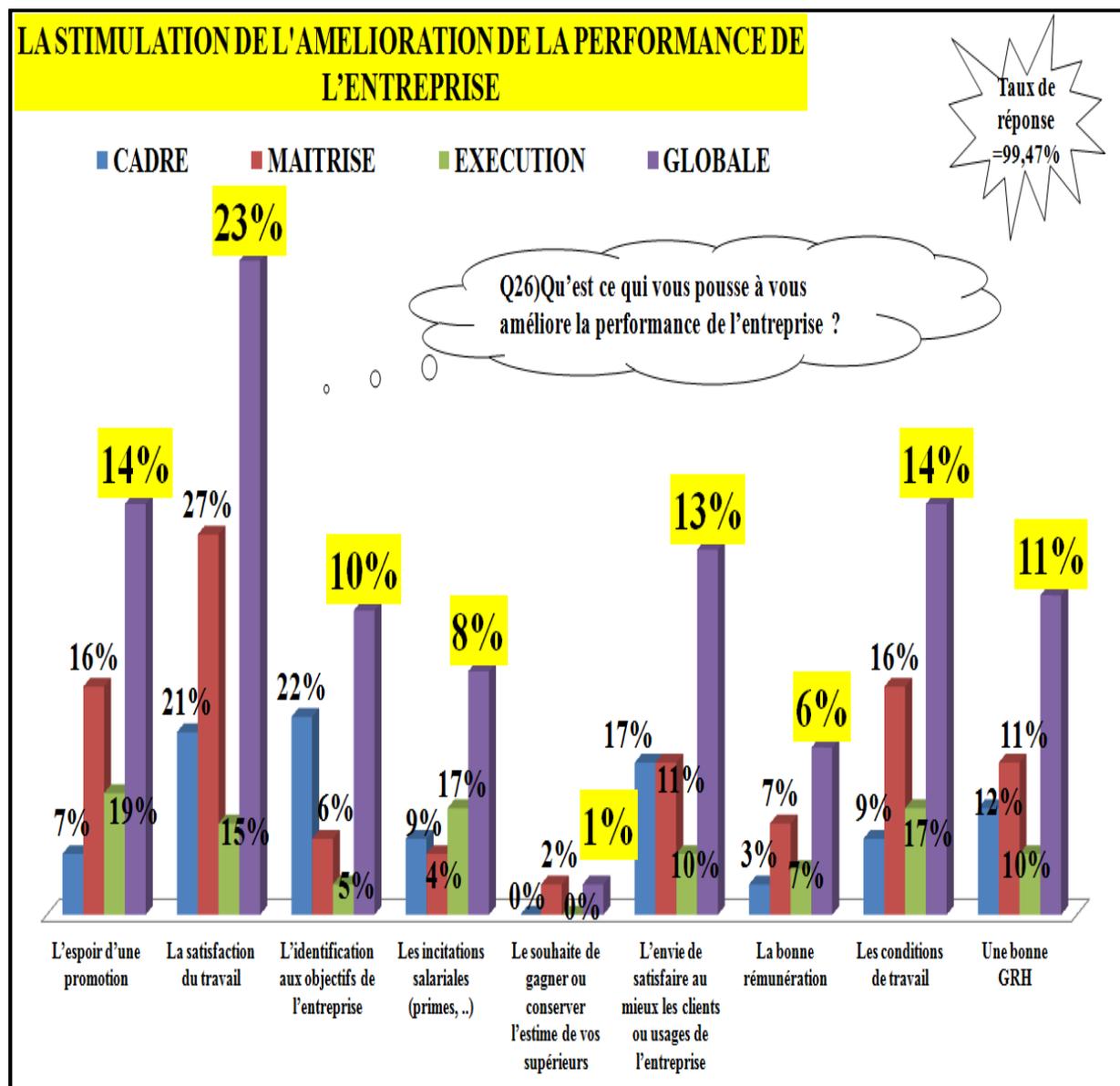


Commentaire : dans l'ensemble on constate qu'il est important pour chaque personne à se distinguer par leur propre contribution. et si on interroge pourquoi est-ce la reconnaissance des employés est-elle importante? : ils répondent

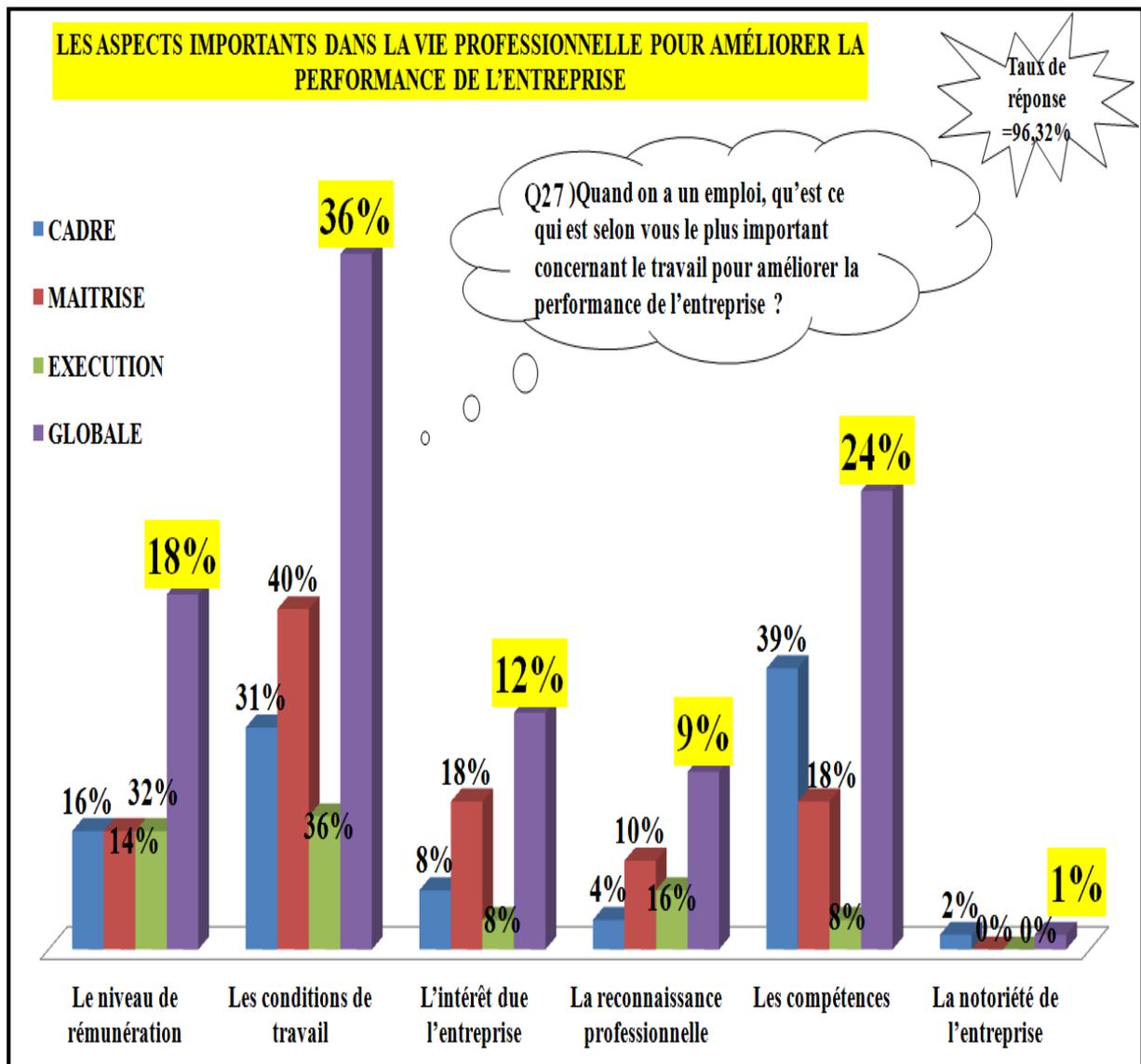
- qu'elle permet aux employés de savoir que leur travail est valorisé et apprécié;
- qu'elle donne aux employés un sentiment d'appropriation et d'appartenance à leur lieu de travail;
- qu'elle aide à construire un environnement de travail favorable ;
- qu'elle améliore la rétention des employés.

48% des personnes interrogées affirment que la reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation dont tous les salariés deviennent sensibles à l'estimation de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Comme conclusion l'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

1.9 La performance de l'entreprise :



Commentaire : d'après les réponses des salariés, il s'avère que l'amélioration de performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise. Ensuite vient qui le degré d'engagement d'un salarié dans l'amélioration de performance de l'entreprise qui ne dépend donc pas seulement de satisfaction de travail, mais aussi de son environnement. Ce concept recouvre l'ensemble des incitations (les promotions, les rémunérations...). Alors on peut dire que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

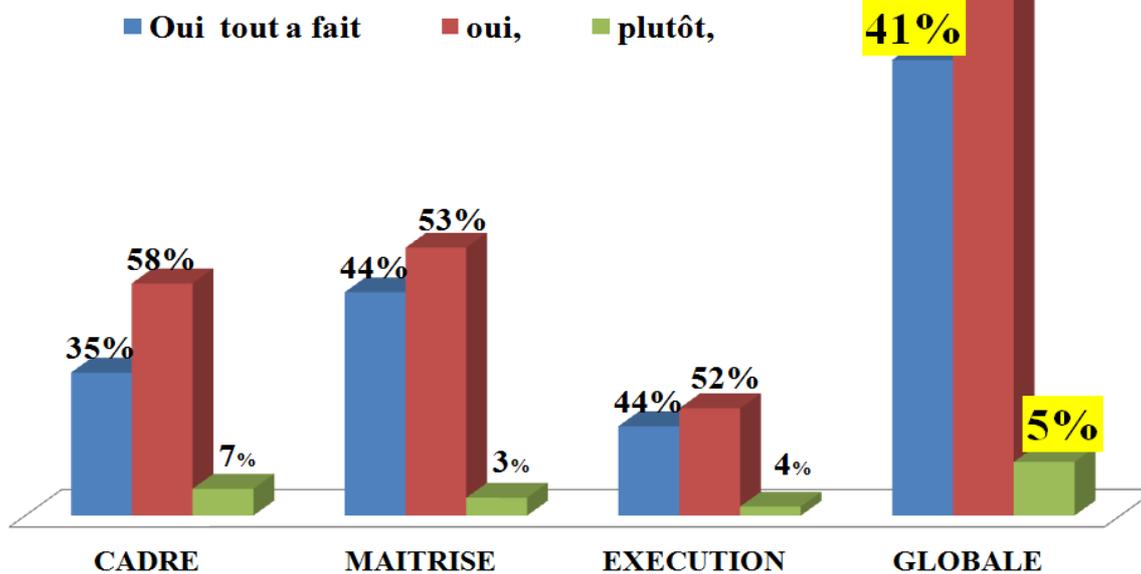


Commentaire : les points, répartis sur l'axe de performance sont reliés entre eux. Dans un premier temps l'amélioration des conditions de travail qui favorisent les compétences individuelles et assurent une bonne rémunération sont un élément important à prendre en compte pour la performance du service et également de façon plus ponctuelle pour accroître l'attractivité de certains postes de travail. Il s'avère que le lien entre environnement de travail et la performance est devenu très importante, du point de vue des salariés devenant partie intégrante de la qualité de vie au travail. **36 %** des salariés s'accordent sur le fait qu'il existe nécessairement un lien entre environnement de travail et performance.

LA RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE

Taux de réponse
=100%

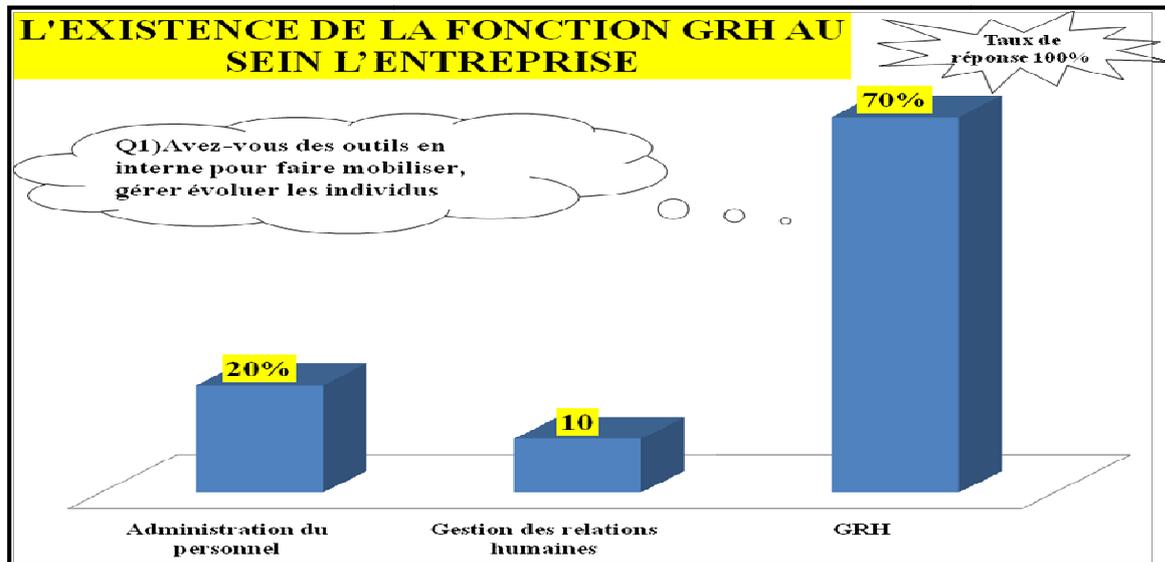
Q28) Possédez-vous les compétences pour améliorer la performance de votre entreprise?



Commentaire : cette question a pour de savoir comment l'individu évalue ses propres compétences. A travers l'enquête, on observe que la majorité affirme son individualité et ses particularités, avec des taux très élevés. Pour gagner leur autonomie et affirmer leur identité propre (41%+54%), dont plus d'un tiers de salariés (41%) reconnaissent qu'ils travailleraient de façon plus efficace. En effet la compétence exprime un résultat à atteindre avec l'application d'un ensemble de connaissances, habiletés ou attitudes à partir desquelles on pourra améliorer les performances attendues et mesurer les performances actuelles à un niveau plus élevé. Tant qu'elle est liée à l'activité de GRH, la compétence peut se mesurer à la performance de la DD. Cela montre que les compétences acquises ont été définitivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action de formation. Donc la formation participe étroitement à la GRH et se positionne également comme un levier puissant de la performance de l'entreprise.

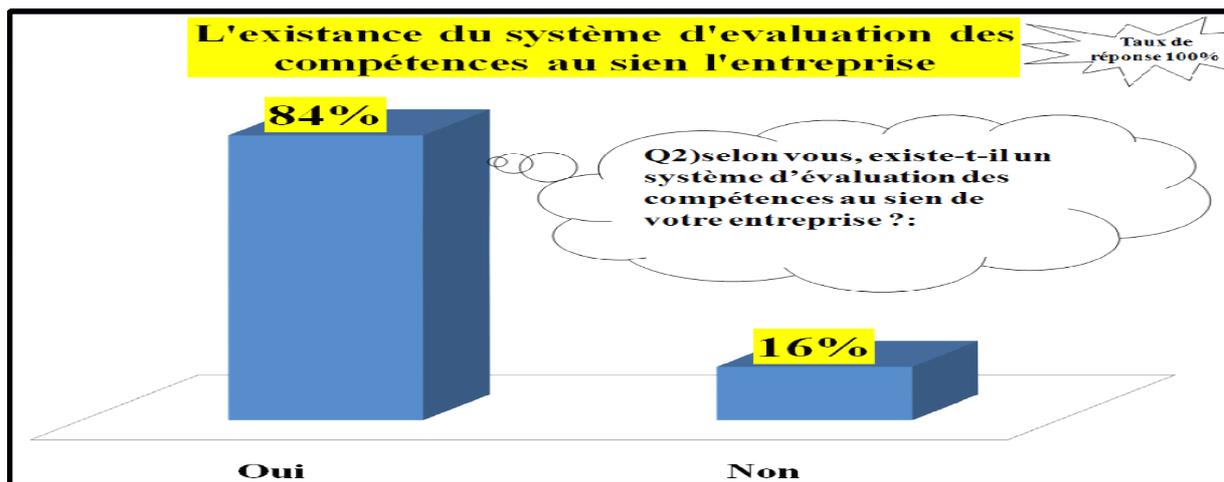
2. Analyse des réponses obtenue par les responsables :

2.1 L'évaluation des individus :

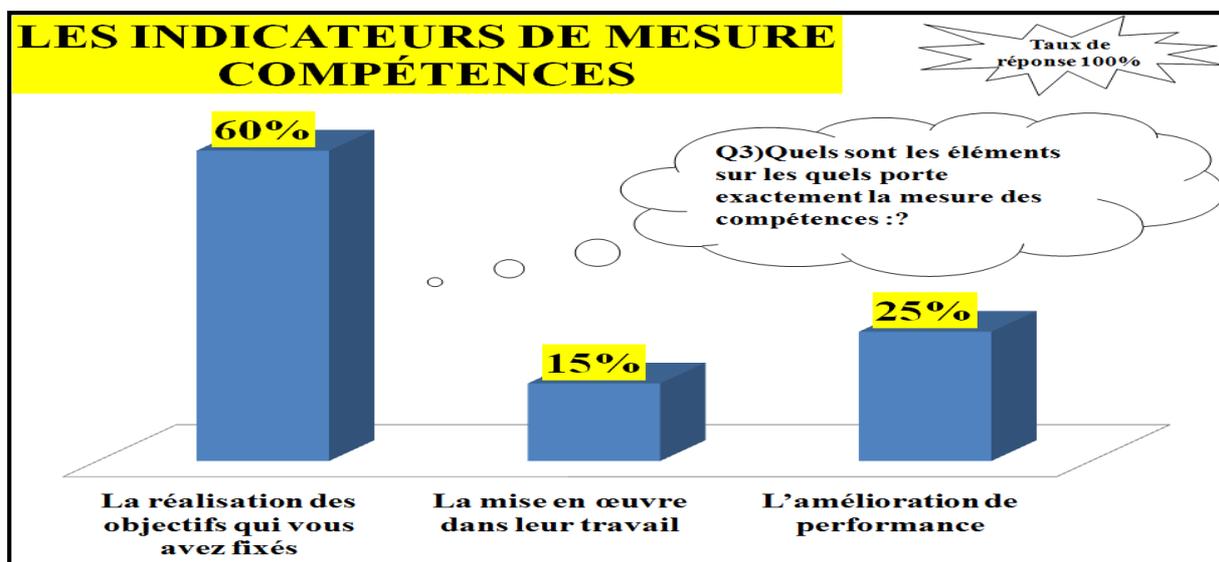


Commentaire : le mode de gestion qui est adopté par la direction en vue de mener à bien la ressource humaine c'est bien la GRH qui vise à rendre leurs forces efficaces. La GRH détermine et anticipe les besoins : recrutement, formation. Elle organise les plans de carrière, évalue les compétences, accompagne les salariés, organise les licenciements, les primes et les avantages et recherche la motivation des employés. Elle produit diverses statistiques (pyramide des âges, dispersion des rémunérations, absentéisme, ...).

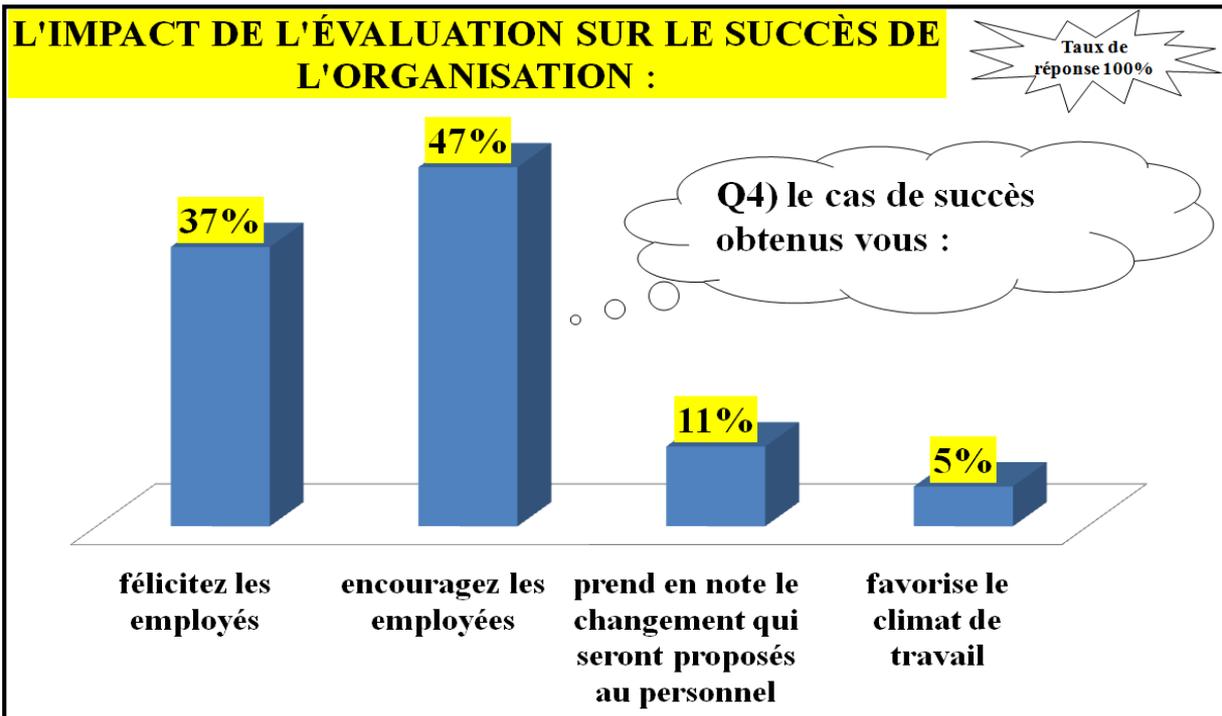
20% pensent que l'entreprise mène juste une gestion ordinaire consacrée à une simple administration personnel qui regroupe des tâches de nature juridique, comptable ou administrative que sont largement pris en compte par le système informatique (administration, règlements, paie, sanctions, service paie, service de personnel suivi des congés ...). Alors que certains responsables (**10%**) pensent à une gestion sociale qui est centrée sur l'écoute et la satisfaction des besoins des individus et des groupes.(motivation, dynamisation, formation, les délégués syndicaux).



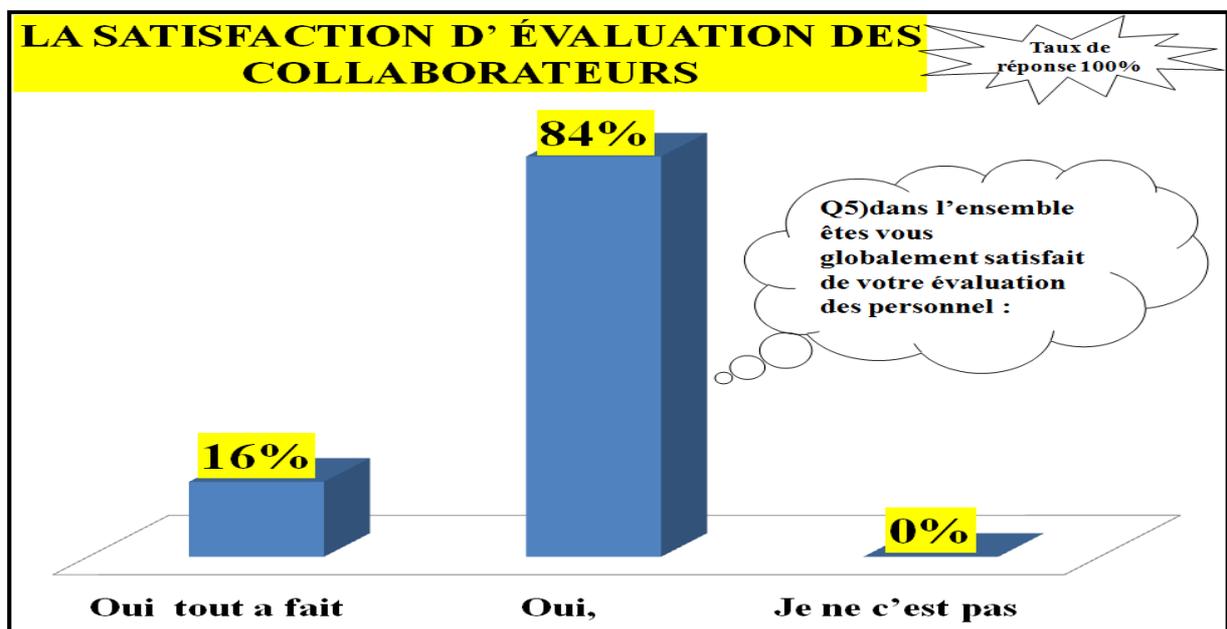
Commentaire : 84% confirment que l'entreprise dispose d'un système d'appréciation mis en place comme indicateur de considération pour les salariés qu'elle est très largement perçue comme une nécessité. En outre il est souvent perçue comme une obligation imposée par la DD permettant de contrôler l'action des salariés ou de suivre leurs actions afin d'assurer une gestion efficace pour but d'améliorer les performances, d'identifier les compétences et le potentiel, de connaître les attentes du personnel et de fixer les objectifs qui doivent être négociés entre le responsable et son collaborateur. Par contre 14% jugent que le système d'appréciation n'existe pas puisque il n'y a pas une exploitation des résultats alors qu'elle doit déboucher sur un ajustement des objectifs, une formation, une reconversion, une promotion, une mobilité ou encore une détection de potentiel.



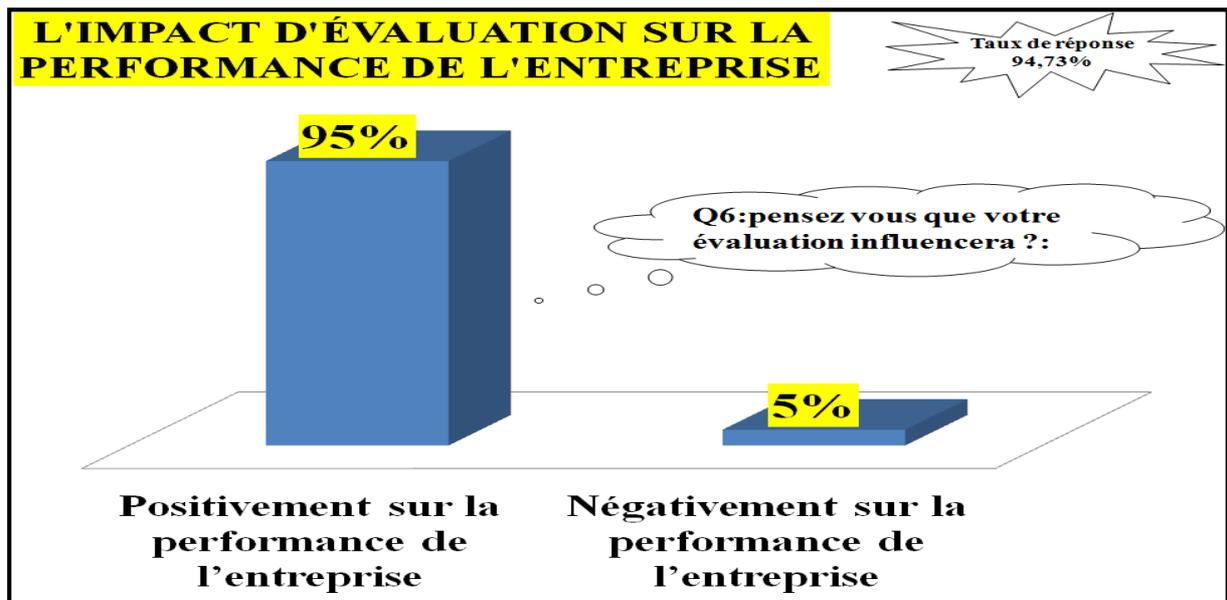
Commentaire : plus que la moitié des évaluateurs (60%) évalue purement les résultats par des observations directes sur le terrain. C'est-à-dire que la mesure des compétences vise à sanctionner les capacités à assurer des tâches de direction par rapport le programme de travail.



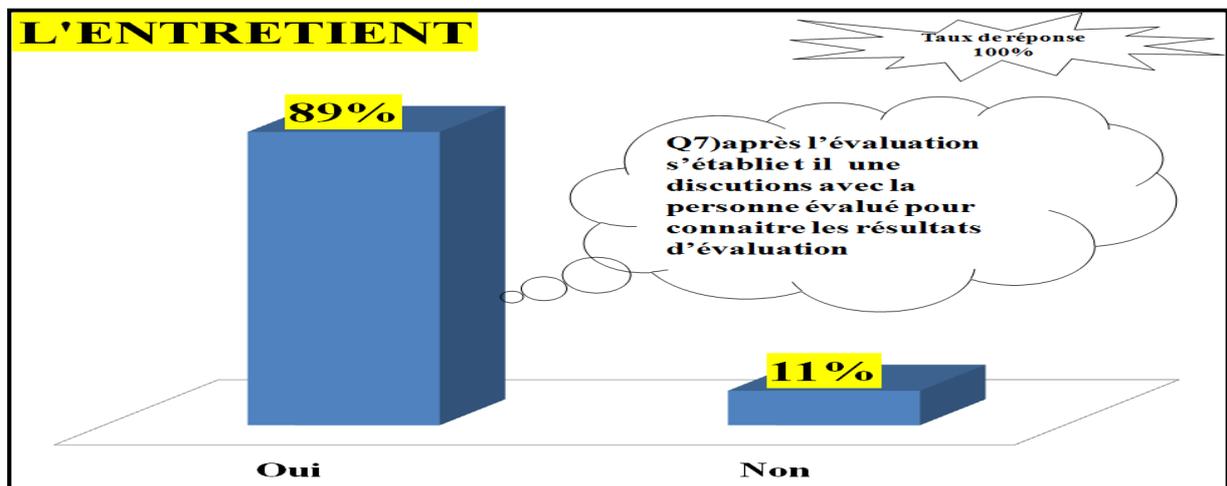
Commentaire : l'encouragement est le premier stade d'une gestion efficace pour favoriser l'employabilité des salariés sur l'échelle de la compétence nécessaire à l'entreprise. Les systèmes d'appréciation ont pour but de favoriser une meilleure performance des salariés.



Commentaire : 84% d'entre eux jugent son appréciation satisfaisant ; 16% se déclarent tout à fait satisfaits de leurs évaluation ; alors 100 % des répondants sont déclarés « tout à fait satisfaits » de l'appréciation dans son ensemble.



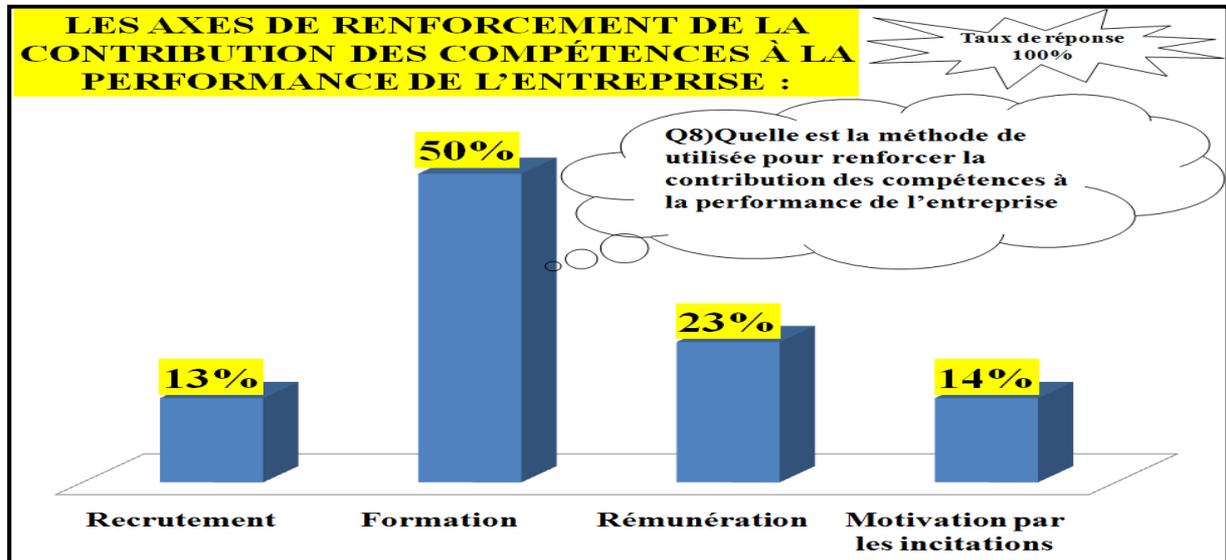
Commentaire : l'appréciation des performances se base sur l'évaluation des potentiels des individus dans leurs parcours professionnel. L'analyse détaillée des réponses révèle que la plus part des évaluateurs jugent que l'appréciation influence sur la performance de la dd, par la suite cela confirme que le capital humain de l'entreprise est devenu une composante clé de sa performance. Contre 5% des responsables interrogés qui pensent que l'appréciation n'a aucune influence positive sur la performance puisque les fiches d'évaluation ne sont pas exploiter par la DRH.



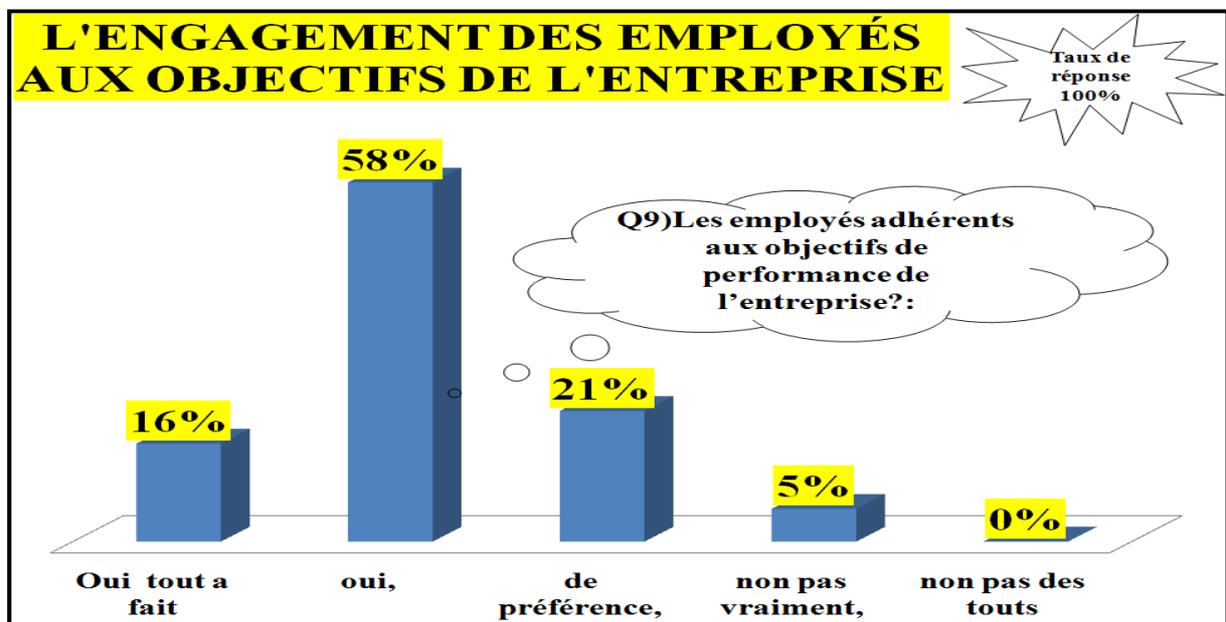
Commentaire : concernant l'entretien d'évaluation qu'il intervient le plus souvent en fin d'année entre le salarié et son supérieur hiérarchique, pour ponctuer un cycle et donner des objectifs sur l'année à venir, les sondés ont répondu en grande majorité par l'affirmative. Ils sont 89 % à confirmer l'utilité des entretient pour connaitre les résultats d'évaluations qui

aident à progresser la vie professionnelle de collaborateurs. Contre **11%** des évaluateurs interrogés considèrent cette étape une perte de temps.

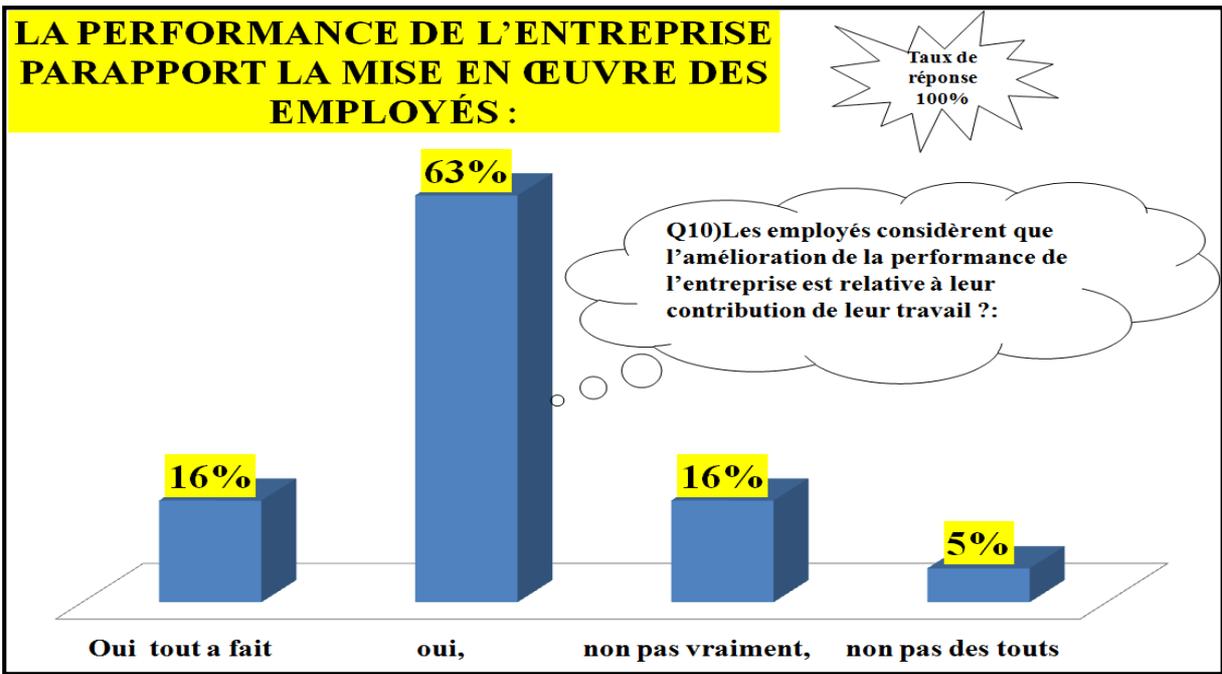
2.2 la performance :



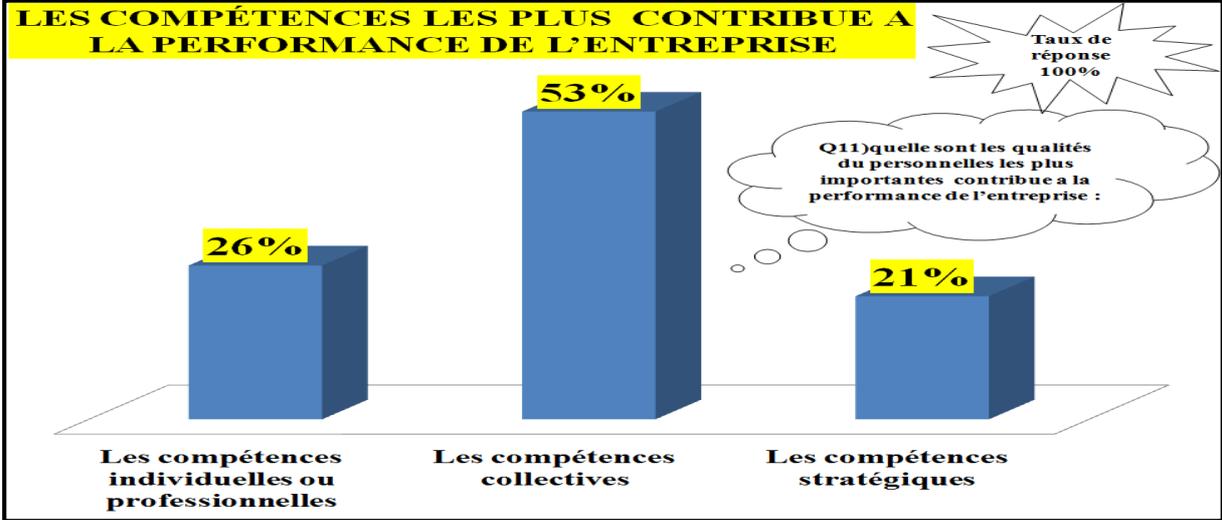
Commentaire : les évaluateurs mettre en avant que la formation offerte par l'employeur influence positivement sur la productivité et la qualité des travailleurs. **50%** des répondants considèrent comme indicateur de la performance la direction SDO Bechar



Commentaire : un niveau de satisfaction élevé. Celle-ci renvoie au degré d'adhésion des employés aux objectifs ce qui maximise l'engagement des employés et assure l'adhésion à la mission, celles-ci renvoient au degré d'adhésion des employés aux objectifs.

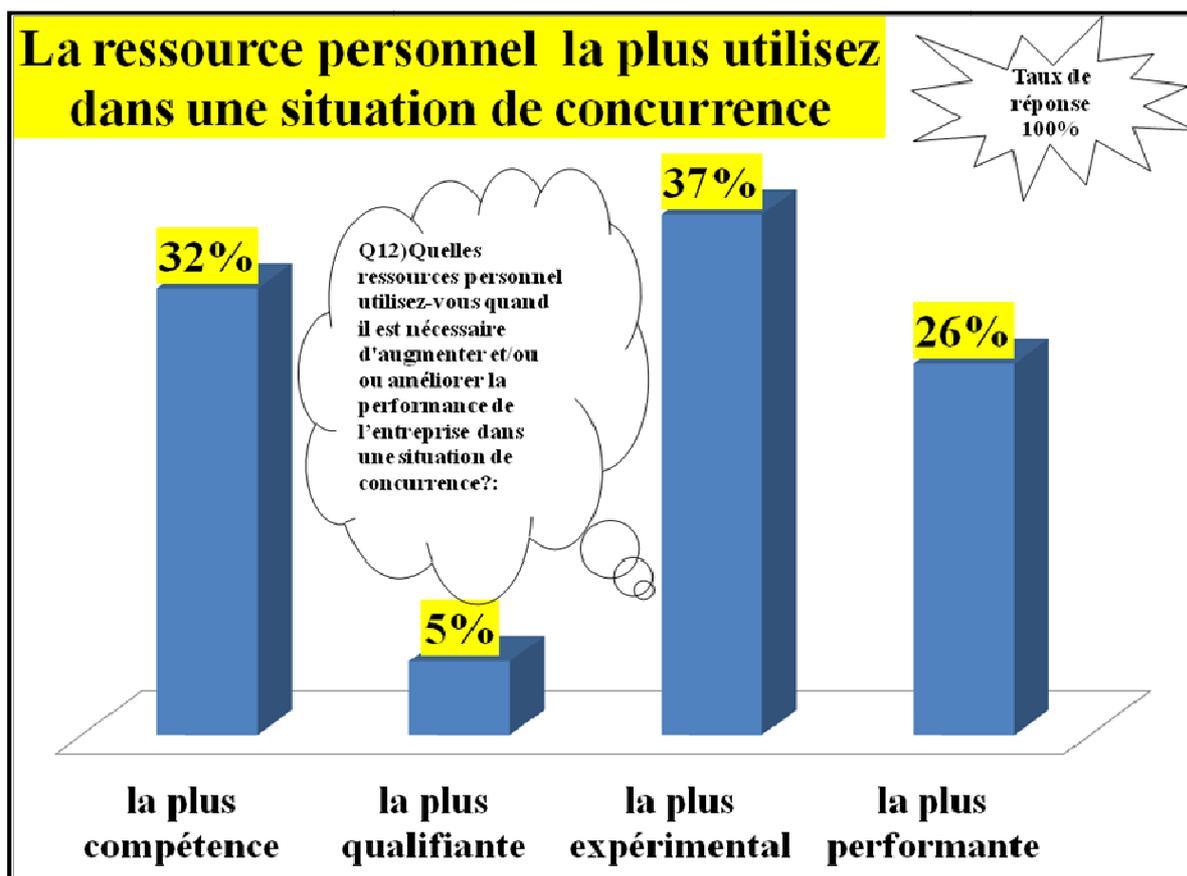


Commentaire : le taux de contribution des employés dans la performance d'entreprise est plus élevé d'après les évaluateurs dont plus de la moitié confirment la capacité des employés à maîtriser ses tâches à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, s'est établi à 79 %. Ce résultat témoigne de la contribution des employés à l'amélioration de performance de l'entreprise.



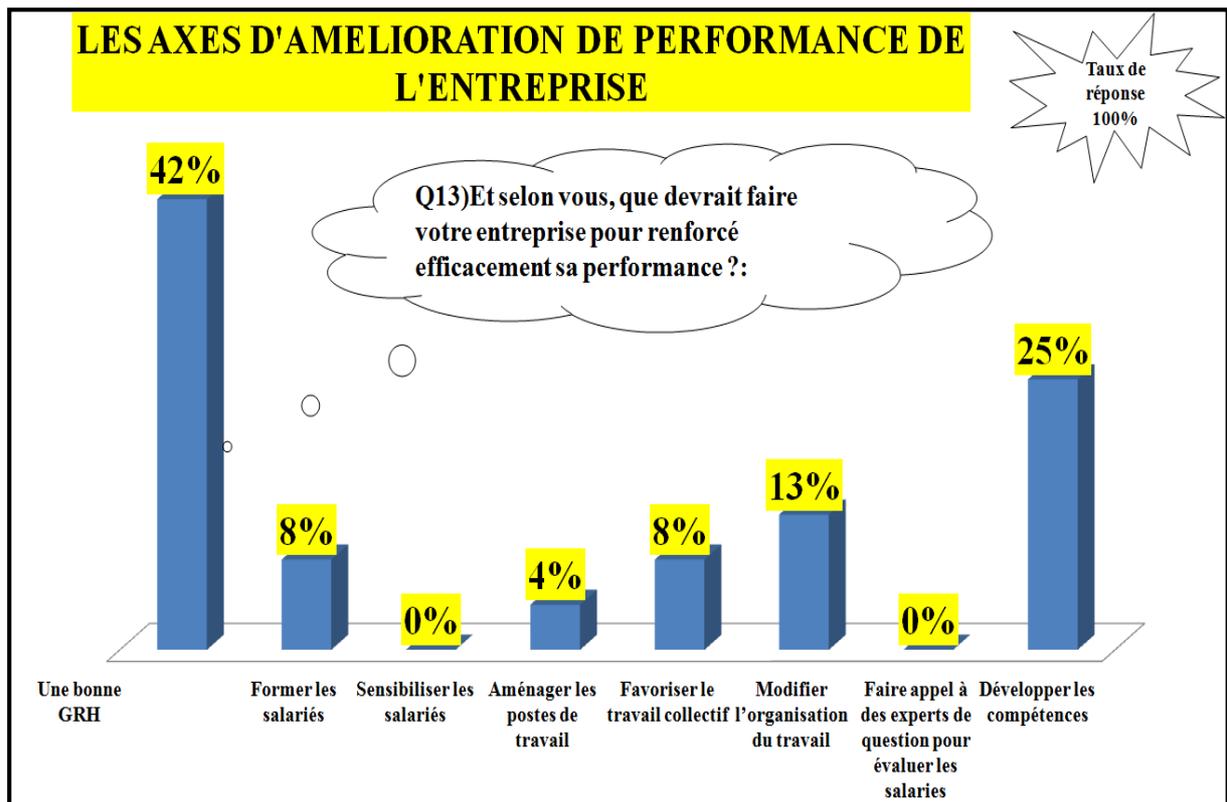
Commentaire : cette question, pour savoir de quelle compétence à t il été fait preuve pendant l'exercice. D'une manière générale plus de la moitié des répondants 53% jugent que la compétence collective est fondamentale à la performance de l'entreprise. Pour répondre à des exigences de flexibilité la DD met actuellement l'accent sur les formes collectives du travail, c'est-à-dire l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers ou fonctions, permettant la réalisation de ses objectifs. De ce fait les responsables déclarent que les compétences collectives ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences

individuelles. Elles reposent sur une ambiance, une dynamique de groupe. En parallèle, les salariés affirment de plus en plus de réaliser une partie de leur travail en groupe ou collectivement l'entreprise assure sa performance. Alors que pour **26%** des responsables interrogés pensent que les compétences individuelles contribuent à favoriser et à améliorer la performance, contre **21%** des répondants croient que la performance s'appuie sur les compétences stratégiques.



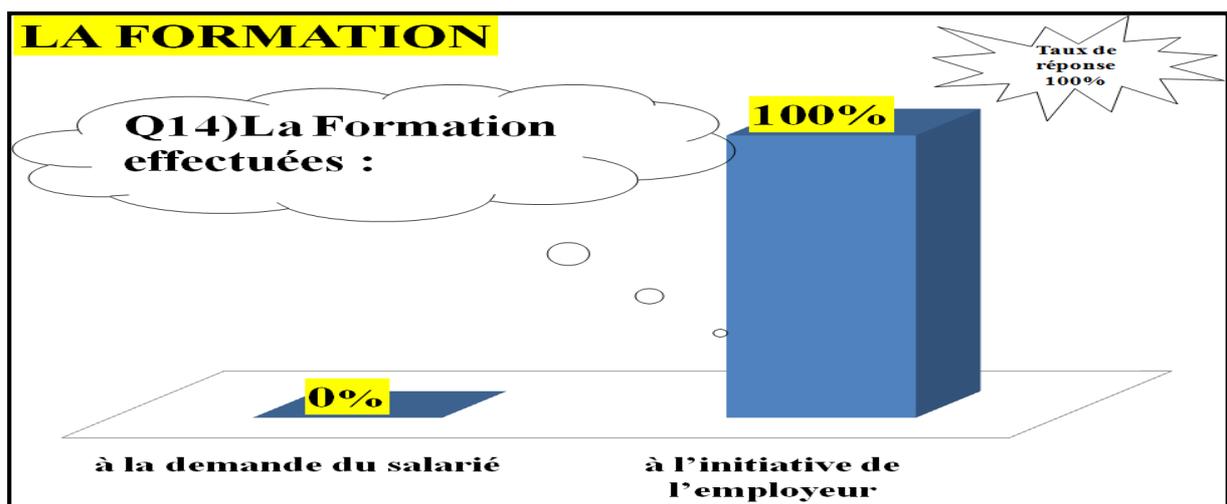
Commentaire : 37% d'entre eux déclarent que l'employé ayant plus d'ancienneté dans l'entreprise dispose d'un facteur différenciateur puisque l'individu professionnel possède déjà des connaissances et des qualifications sollicitées pour l'accomplissement des tâches du poste. Dans quelle mesure il présente des capacités répondant aux exigences de l'entreprise qui lui permettent de se montrer capable d'utiliser et d'enrichir son expérience à travers la maîtrise des tâches qui lui sont confiées. Ce qui lui assure une très bonne réalisation des tâches. Alors que 32% pensent que souvent les salariés les plus compétents ont une participation à la performance de l'entreprise, 26% affirment que la performance est assurée par le salarié le plus productif qui assure la réussite de l'entreprise.

On conclut que l'employé performant dans la DD est celui qui est expérimentale et compétent.

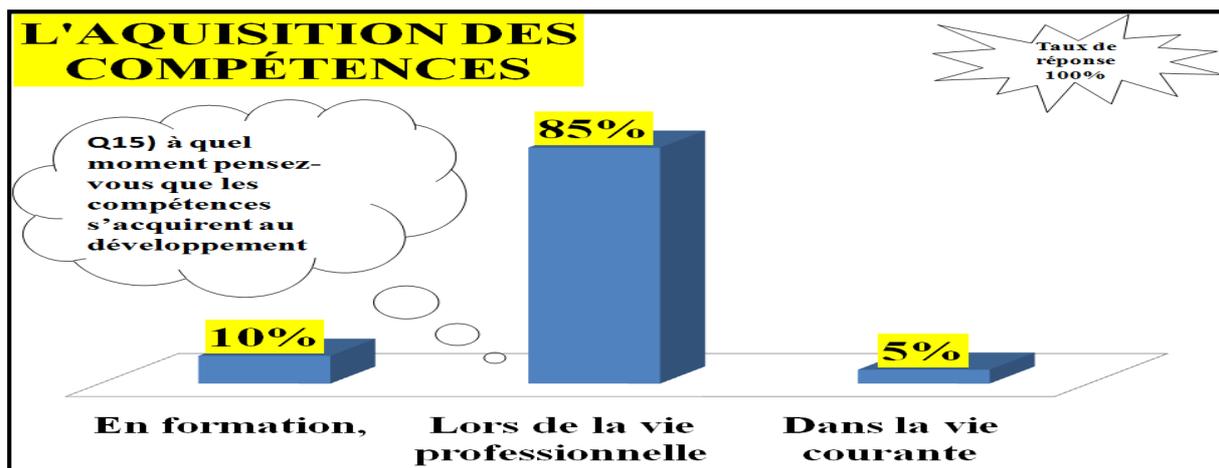


Commentaire : la performance et la pérennité d'une entreprise passent avant tout par une bonne gestion des ressources humaines pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation.

2.3 la formation :

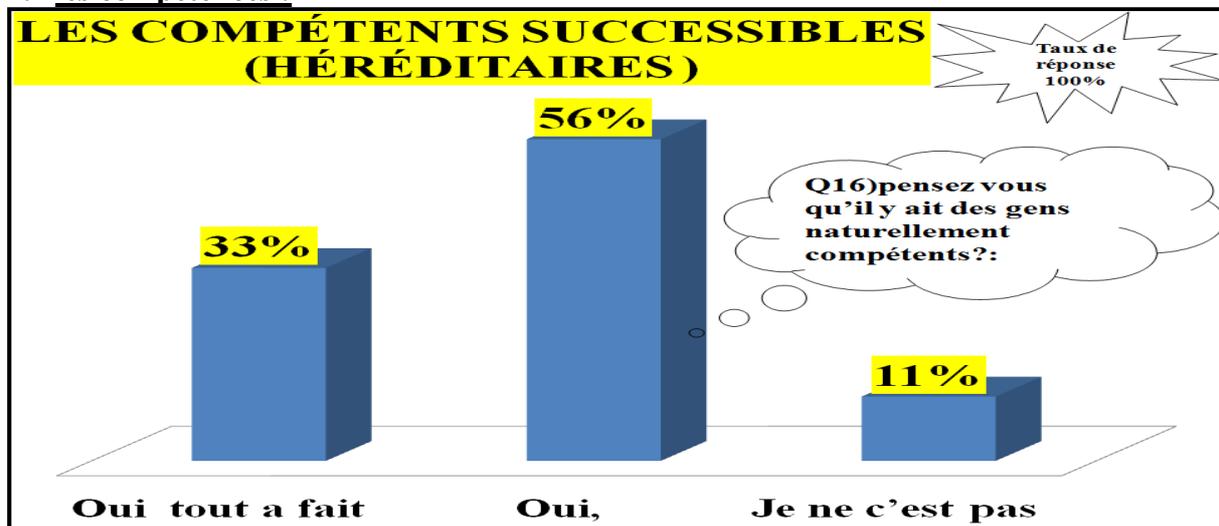


Commentaire : une majorité des répondants soit un taux de 100% affirment que la formation une obligation à la charge des entreprises, qui doit donc s'effectuer exclusivement à l'initiative de l'employeur.

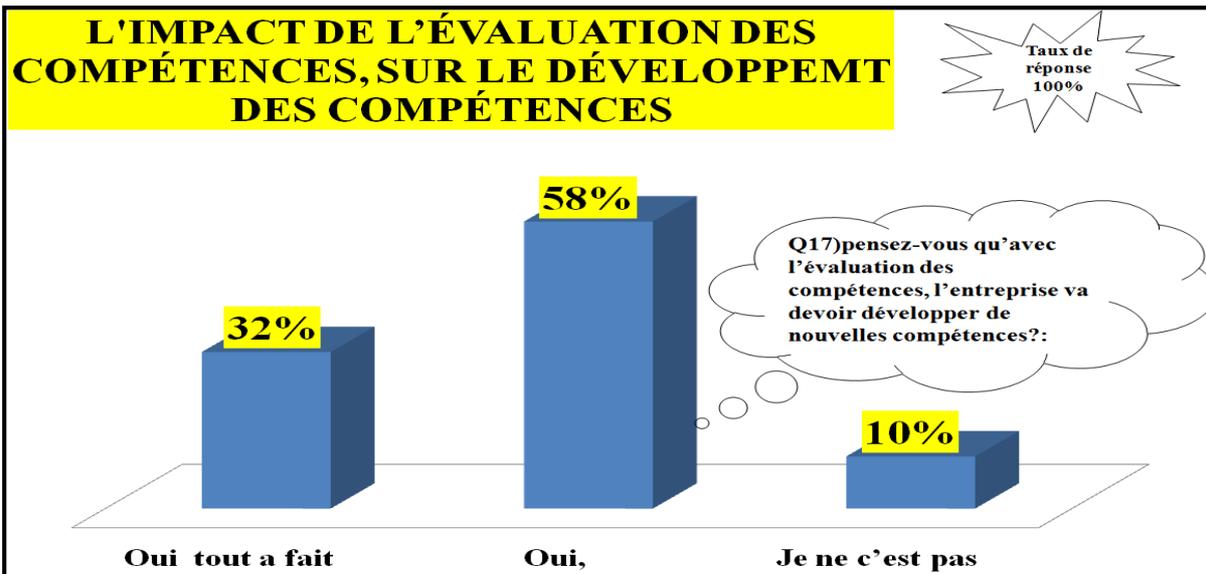


Commentaire : les évaluateurs considèrent à 85% que les collaborateurs développent les compétences lors la vie professionnelle qui favorisent leur engagement. Ceci assure une meilleure adéquation possible entre compétence et mise en place de travail, c'est-à-dire le salarié est capable d'apprendre par la pratique même s'il n'a pas reçu une formation. En revanche, 10% d'entre eux explique que la formation ne correspondait plus aux espoirs auxquels elle était censée répondre, 5% restant pensent que l'acquisition des compétences se développe à la vie quotidienne.

2.4 les compétences :



Commentaire : 89% (dont 33% tout à fait d'accord et 56% d'accord) des sondés pensent que la personne naît avec les qualités et les attitudes nécessaires à sa vie professionnelle .



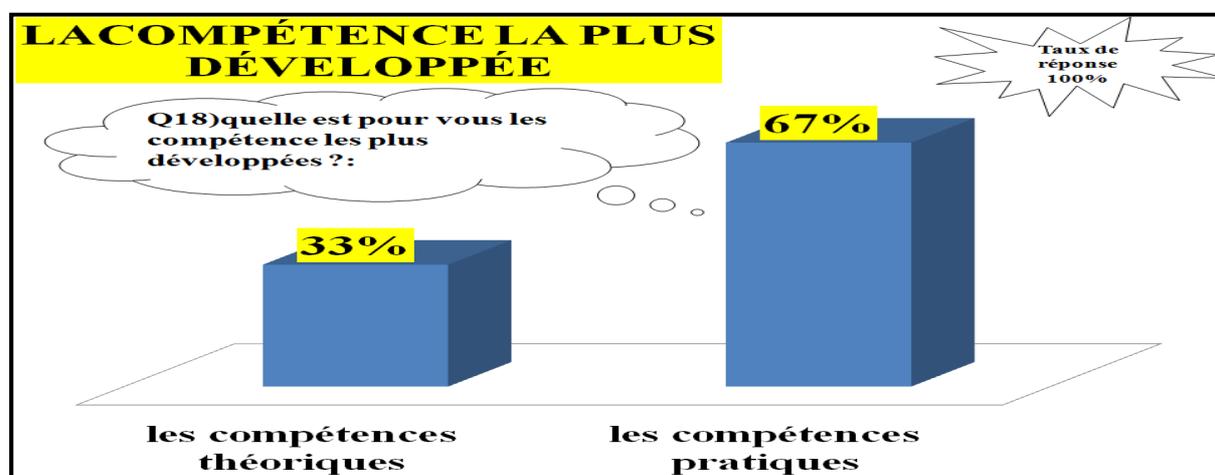
Commentaire : 90% déclarent en grande majorité que l'évaluation des employés a un impact positif sur l'amélioration de ses compétences les aidant à la reconnaissance de leurs performances et leur évolution. Elle présente pour :

Les responsables :

Les objectifs de management concernent la relation de l'appréciateur à l'apprécié. Aussi l'employeur peut tirer les conséquences de son jugement d'aptitude, notamment sur le plan de l'affectation, de la promotion, de l'avancement ou de la rétrogradation du salarié.

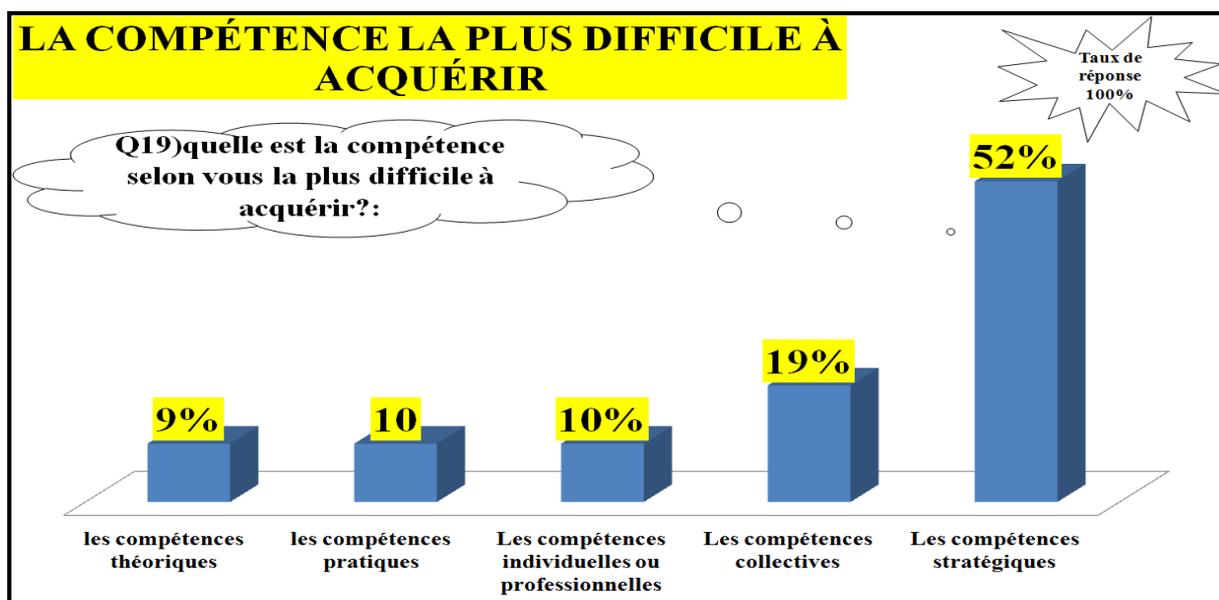
Les salariés :

L'évaluation a un double objectif : de *dialogue* et de *reconnaissance*. le dialogue doit permettre d'échanger les résultats, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles ; et la reconnaissance passe par un retour sur les réalisations, ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité, éléments de rémunération).



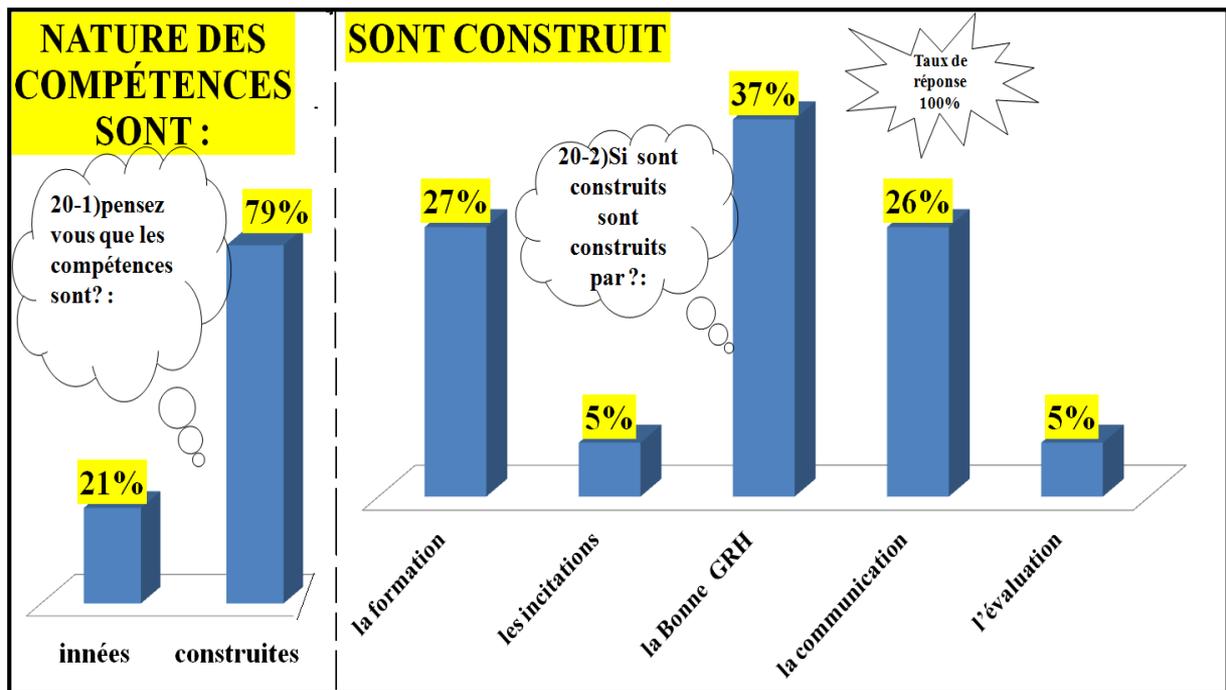
Commentaire : 67% des totales évaluateurs jugent que la professionnalisation des employés

passant en grande partie par la compétence pratique qu' elle nécessite des savoir-faire ou des qualités ou des expériences acquises dans l'exercice d'un emploi qui peuvent être plus intéressants que les compétences théoriques. Aussi, les compétences professionnelles (développées) exigent beaucoup plus que des savoirs qu'il s'agisse des fonctionnels ou des opérationnels, les compétences techniques spécifiques au métier donnent une plus grande efficacité dans le travail. Par contre **33%** d'entre eux déclarent que les compétences professionnelles ne se limitent pas aux compétences pratiques, elles-mêmes appuyées sur des connaissances **théoriques** fondamentales ;

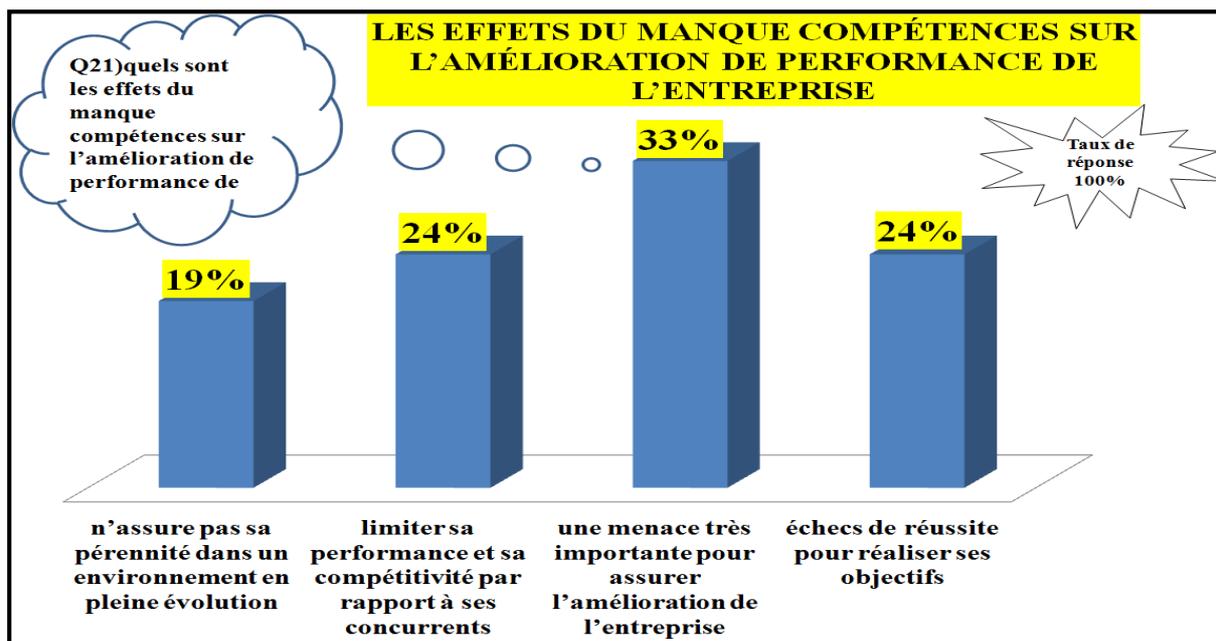


Commentaire : plus de la moitié des répondants (**52%**) affirment que les compétences stratégiques sont considérées comme la compétence la plus difficile à acquérir. Ceux qui font appel à la capacité d'intégrer de très nombreux paramètres dans la conduite de la DD tout particulièrement dans le champ d'action dont la présence (ou l'absence) ont un impact fort et structurant sur l'entreprise. Puisque se sont des compétences des élites qui sont généralement plus puissantes que les compétences de base. Elles ne sont pas accessibles à l'ensemble du secteur qui cherche à acquérir cette compétence stratégique pour se démarquer.

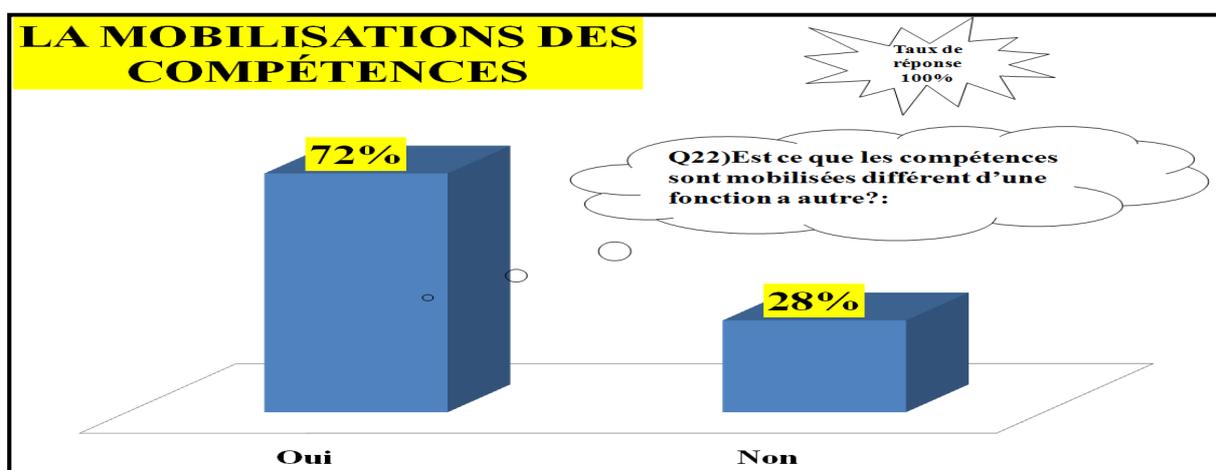
En revanche, **19%** d'entre eux assurent que la compétence collective est la plus la difficile à attribuer car la contribution de chaque salarié n'est pas au même degré (n'est pas observable) dans son groupe qui influence l'attractivité des individus et affecte l'action collective.



Commentaire : 79% des responsables jugent que les compétences sont construites alors que 37% d'entre eux pensent qu'elles sont construites par la GRH, celle-ci intervenant à tous les stades de la vie des collaborateurs :(définition des postes, recrutement ; formation ; gestion des carrières ; gestion de la paie et des rémunérations ;communication; récompense : prime, félicitation , promotion). Par contre 27% des responsables sondés ont répondu que les compétences des collaborateurs sont construites par la formation, par ce que cette dernière est le point de départ de la construction des compétences. 26% des évaluateurs croient que la communication est l'un des axes les plus importants qui construit les compétences, car le contact permet à l'employé de maintenir un lien avec son supérieur hiérarchique immédiat. Plus son impact est grand sur le travail plus leurs compétences s'étendent à un domaine spécifique avec l'aide de son supérieur hiérarchique.



Commentaire : les avis étaient plus ou moins équitablement partagés sur l'impact de manque de compétences, 33% des responsables jugent que le manque des compétences a une menace très importante sur l'amélioration de l'entreprise. Cela implique que l'entreprise assure son développement à travers les compétences du salarié. Alors que 24%, 24% ont indiqué successivement que l'effet de manque de compétence sur l'amélioration de performance est un échec de réussite pour réaliser ses objectifs qui limite sa performance. En revanche 19% pensent que ce manque de compétence aura forcément des impacts négatifs sur la pérennité de l'entreprise. Cela confirme l'importance des compétences dans l'entreprise qui sont déterminantes pour assurer sa pérennité et sa performance. Ce qui certifie notre première hypothèse de départ, que la performance dépend en réalité des compétences.

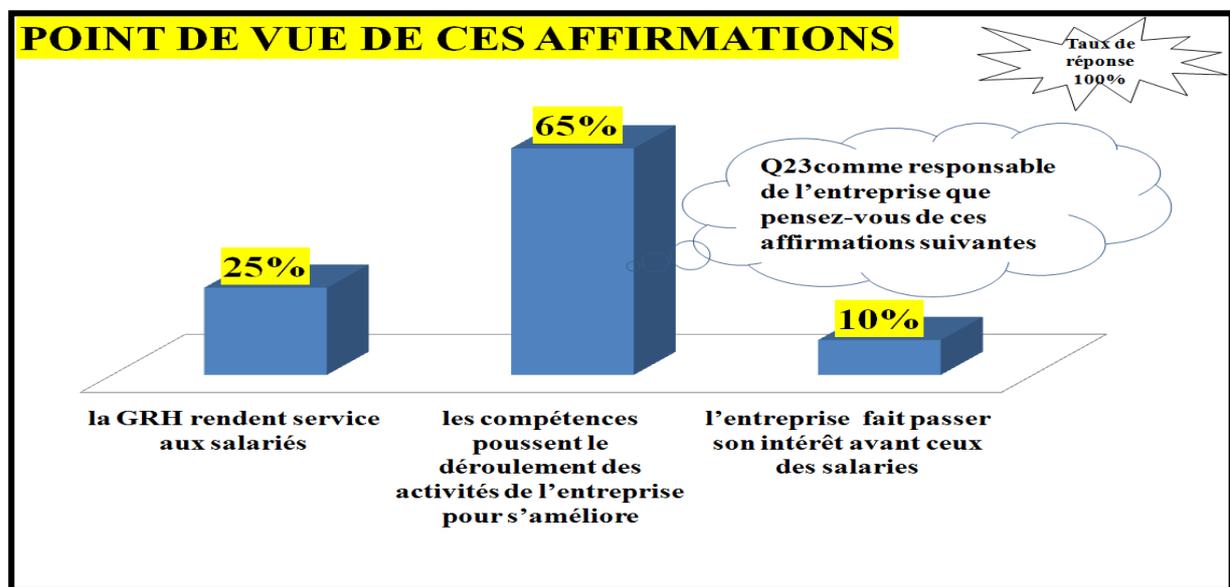


Commentaire : 72% des répondants, confirment que les compétences professionnelles sont mobilisées dans différents domaines. Cela implique que l'individu peut contribuer à

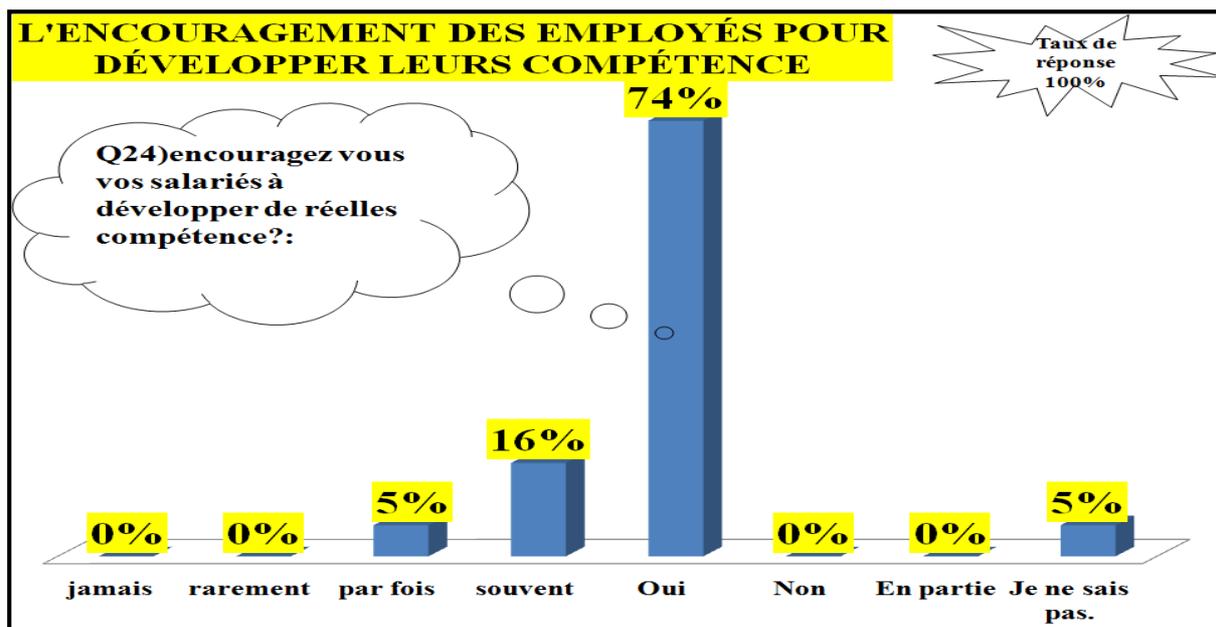
augmenter ses compétences et ses perspectives de carrière et également, à augmenter la productivité et la rentabilité pour les employeurs. Par conséquent la mobilisation des compétences a un impact positif sur la performance de l'entreprise puisqu'elle permet au salarié :

- de prouver son engagement professionnel ;
- de reconnaître ses compétences. Cette reconnaissance sera pour le salarié un soutien ainsi qu'une prise en considération de sa créativité et de sa prise d'initiative ;
- mieux s'affirmer en situation professionnelle .

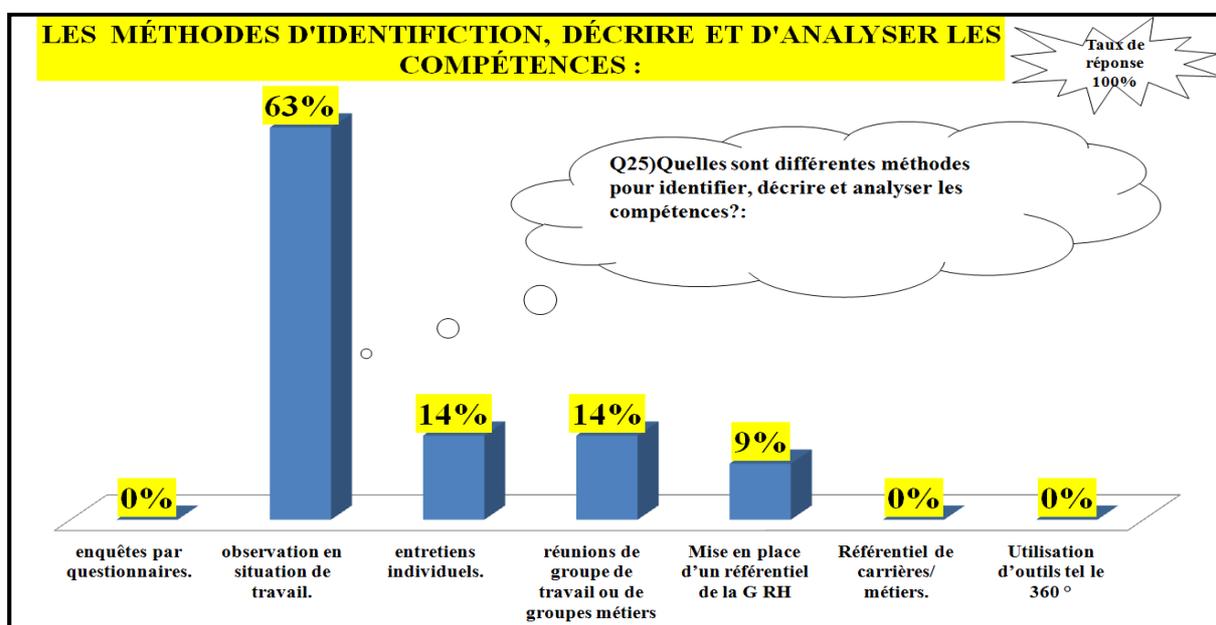
Tandis que **28%** restants jugent que la mobilisation n'a aucunes valeurs sur les compétences.



Commentaire : d'après l'analyse des réponses à cette question, il apparaît évident que la compétence améliore la performance. Aussi **65%** des interviewés trouvent que les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer. Cela implique que la performance a un rapport avec la compétence professionnelle. Cependant **25%** des interviewés pensent que la GRH se positionne au centre des préoccupations des employeurs. En revanche **10%** croient que l'entreprise va avant tout chercher son propre intérêt.



Commentaire : pour la plus part des évaluateurs **90%** (dont **16%** souvent encouragent ses collaborateurs) affirment que l'encouragement fait partie intégrante de la gestion permettant de développer les compétences personnelles nécessaires pour les rendre plus efficaces, Il peut être considéré comme un outil de perfectionnement professionnel par la réflexion et le dialogue, qui accroître le degré d'engagement des salariés et par la suite leur performance pour obtenir des meilleurs résultats.

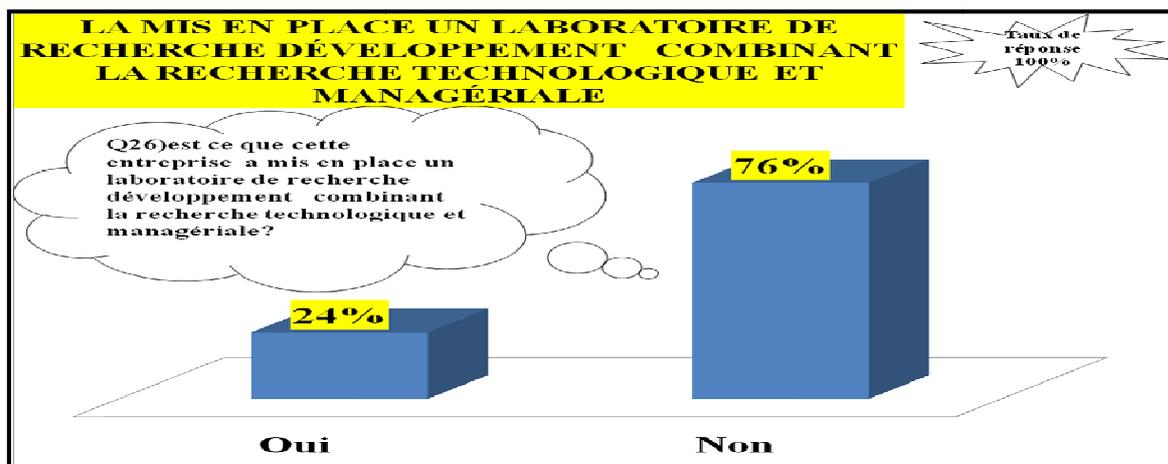


Commentaire : **63%** des répondants jugent que les compétences sont déterminées en fonction du travail effectué, c'est-à-dire la compétence professionnelle ce qui renvoie à la capacité d'agir efficacement dans une situation de travail . L'analyse des compétences

particulières sur le travail engagé en situation professionnelle confirme que la compétence dépend de la capacité de la personne. Elle porte sur:

- sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle (sur les qualités humaines et personnelles des salariés) ;
- sa capacité technique dans son exercice professionnel (sur les qualités professionnelles et techniques) ;
- sa capacité de réaliser ses objectifs par port les paramètres ou ses habiletés, (mesurer la contribution du collaborateur aux objectifs de la structure ;et les résultats obtenus par le salarié dans son travail actuel).

En revanche **14%** des évaluateurs jugent que l'entretien d'appréciation permet ainsi d'évaluer le potentiel professionnel, les compétences et les attentes de chaque collaborateur, Il porte principalement sur les résultats professionnels de l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés. **14%** qui pensent que les réunions de groupe de travail permettent l'échange verbal entre plusieurs interlocuteurs, Cet échange conduit à une meilleure connaissance des qualifications professionnelles de chacun, en faisant converger les vues individuelles et collectives du service qui permettent aux supérieurs hiérarchiques de faire le point sur les compétences du collaborateur.



Commentaire : 76% des répondants affirment que l'entreprise ne dispose pas de laboratoires fondamentaux de la pensée managériale. Il en résulte que la recherche technologique et managériale est très limitée car l'attention est portée notamment sur la haute hiérarchie et les ingénieurs. Cela qui crée une difficulté à intégrer les compétences développées dans les centres de R&D. 24% affirment que l'entreprise met en place un laboratoire de R&D combinant à la recherche technologique et managériale et qu'il s'agit d'une pratique managériale intéressante pouvant apporter à l'entreprise: capacité d'innovation, capitalisation et partage des connaissances, développement des savoir-faire, œuvré par le groupe pour l'amélioration continue de sa qualification.

Conclusion du chapitre 03 :

la compétence se situe au cœur de la démarche de GRH du Sonelgaz . Tous les processus de GRH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et aux qualités personnelles (savoir-être). Selon Le Boterf la compétence définit comme un savoir combinatoire. Ce *savoir combinatoire* est un des facteurs de construction de compétence, lié à la faculté d'agir. La vision de performance en SDO Bechar rural par rapport à l'apport de compétence doit être complété par *la volonté d'agir et la capacité à agir* pour qu'il y ait effectivement une construction de compétence et pour que la DD atteindre un niveau de performance et un succès durable. La volonté d'agir dépend du sens donné à la construction des compétences, d'une image de soi positive et réaliste, d'un contexte de reconnaissance et de confiance, qui incite et encourage l'engagement des salariés. Ensuite la capacité à agir dépend de l'organisation du travail, qui doit permettre la mise en œuvre des compétences et la prise d'initiatives, et des moyens mis à disposition pour construire les compétences. Selon les résultats et les interprétations énoncées, concernant la contribution des compétences à la performance de l'entreprise, l'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise Sonelgaz, nous permet de déduire que l'employeur met en œuvre une bonne conception de la connaissance de l'objectif de l'entreprise où le collectif adhère aux objectifs de sa performance. Néanmoins, une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du système d'évaluation mis en place. L'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens dans :

- la fixation des objectifs de chaque salarié ;
- développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime des autres. Elle est un outil de feedback ;
- mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non ;
- les décisions d'affectation, en effet, tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation
- aide à ajuster la rémunération du personnel (récompenser équitablement ses salariés) ;
- aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation ;
- détecte le besoins de formation.
- corriger toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (recrutement, formation...).

Dans ce contexte, il existe plusieurs facteurs à mettre en application pour réaliser les objectifs qui lui ont été assignés à l'entreprise dans le cadre de son travail. Les plus importants pour assurer cette performance, sont: la formation, la bonne communication, la motivation positive (promotion, rémunération, avancement), la condition de travail, l'exploitation des résultats d'évaluation. À la lumière de l'étude de cas effectué à l'entreprise, il en découle que la bonne définition de ces composantes citées déjà, est insuffisante pour garantir à l'entreprise une bonne performance. Il est donc clair qu'au bout de ces sondages, certains employés pourraient ne pas avoir des effets positifs pour ce qui est du rendement, de la productivité, et de la performance, à cause de l'incapacité de certains salariés de situer leur niveau de compétence par rapport à leur poste de travail, de manque de formation, l'absence d'un vrai système de GRH, l'absence d'exploitation des finalités d'évaluation, méconnaissance des résultats d'évaluation et de la possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique, et le climat social au sein de l'entreprise. L'entreprise doit s'attacher à mieux responsabiliser tout ce qui concerne la mise en œuvre des compétences qui correspondent aux attentes du personnel afin de favoriser sa participation en vue des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Signalons que Sonelgaz agit pour l'encouragement, le soutien et la promotion de la recherche scientifique pour plus d'avancées de progrès dans sa performance. Duquel une grande partie des ingénieurs est envoyées dans les grandes universités étrangères, pour former les cadres dont a besoin le pays. A titre exemple :

- **formation post - graduation en informatique** : lancée et mise en œuvre par le Groupe Sonelgaz, a touchée un (01) cadre : chef division de DGSI ;
- **management de la qualité** : on note dans ce cadre la participation d'un cadre supérieur : chef division DRC ;
- **Formation sur le développement des énergies renouvelables** : les énergies renouvelables sont des énergies renouvelées ou régénérées naturellement à l'échelle d'une vie humaine, les énergies renouvelables sont issues de phénomènes naturels, réguliers ou constants, provoqués par les astres. À laquelle a également participé un cadre supérieur ainsi qu'un ingénieur d'étude. C'est dans ce cadre qu'un nombre important de conférences ont été sponsorisées par Sonelgaz. Les manifestations scientifiques ayant un lien fort et direct avec ses métiers (électrotechnique et électronique...) sont les plus privilégiées. Les manifestations ayant un lien avec l'activité de l'entreprise, ou des thèmes de notoriété tel que l'environnement et les avances technologiques dans différents domaines sont également soutenues.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette partie a traité la partie empirique de notre travail, donc des recherches que nous avons menées sur le terrain, des observations que nous avons faites, des remarques, mais surtout des données que nous avons recueillies et des constats faits tout au long de notre passage en milieu de travail dans la DD. Les résultats de cette interprétation rapprochée aux hypothèses préétablies ont conduit aux résultats suivants :

- **la première hypothèse** nous montre l'importance du facteur humain dont on a clarifié le rôle de l'employé et sa contribution dans l'entreprise comme étant premier vecteur de croissance. Il s'agit de savoir l'intégration de la variable RH dans l'entreprise, dont l'hypothèse est fondamentalement vérifiée dans la mesure où le facteur humain a une influence très significative sur la performance de l'entreprise. Ce que les responsables ont confirmé dans la réponse de la question N°21 et 23, que le positionnement de l'entreprise joue en faveur des RH, c'est-à-dire l'axe d'amélioration de performance de l'entreprise dépend du capital humain.
- **concernant la deuxième hypothèse** la gestion des ressources humaines influence la performance de l'entreprise. Elle se retrouve ainsi relativement confirmée car chacune des pratiques étudiées montre dans l'une ou l'autre des analyses, au moins une relation significative allant dans le sens d'une amélioration de la performance.
- **pour la troisième hypothèse**, le management des compétences est considéré comme leviers stratégique étant une source de performance durable de l'entreprise. L'hypothèse validée en partie théorique, les évaluateurs avaient confirmé que les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer. Les effets du manque de compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise conduisent à une menace très importante.
- **la quatrième hypothèse** renforce l'hypothèse précédente que la performance de l'entreprise est étroitement associée à la pertinence des compétences des employés. De ce fait les responsables favorisent les employés pour qu'ils adhèrent aux objectifs de performance de l'entreprise, car cette amélioration étant fonction de leur contribution de leur travail.
- **la cinquième hypothèse** partiellement validée, traite des outils de développement des compétences. Certes la formation développe la compétence humaine, mais il existe un autre moyen de développement de ses compétences. Alors l'hypothèse n'est pas certifiée, ce qui est confirmé par la réponse à la question N°15 l'employé acquiert des

compétences lors de la vie professionnelle, une fraction des collectifs qui ne suivent pas des formations développent leurs compétences par l'expérience professionnelle. Tout d'abord, on comprend que la formation n'est pas le seul moyen de construction de la compétence, puisqu'elle travaille plus sur l'acquisition de savoir/ savoir-faire que sur une capacité combinatoire. laissent une place importante à l'expérimentation.

- **l'hypothèse sixième** montre que la rémunération et l'évaluation des compétences sont liées à la performance de l'entreprise. Au total, la rémunération doit contribuer en concevant des plans de carrières qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel. La mise en place d'une GRH à travers les compétences implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, rémunération, promotion) *et, donc d'évaluer le potentiel probable dérivé de la courbe de la performance.*
- **la dernière hypothèse** (la réponse des salaires N°25), confirme que les aspects importants dans la vie professionnelle peuvent améliorer la performance de l'entreprise, notamment **la satisfaction de travail** qui poussent les employés à améliorer sa performance, la satisfaction en matière de récompense, promotion, formation. Toutefois la satisfaction est parmi les conditions les plus importantes garantissant une bonne qualité de fonctionnement. Aussi les questionnaires des recherches et des études précitées ont particulièrement servi à évaluer la satisfaction des employés concernant divers aspects de leur milieu de travail. Il nous est apparu intéressant de nommer les dimensions les plus souvent mesurées : autonomie - formation - appréciation du rendement - mobilité - avantages sociaux - motivation - nature du travail - appartenance à un groupe, à une organisation gagnante – participation- qualité des services - contenu du travail- responsabilité- climat de travail - reconnaissance-communication et circulation de l'information - statut rémunération- récompense -évaluation du travail - satisfaction globale - - fierté - style de gestion.

D'une manière générale, notre préoccupation principale consistait à établir un lien entre compétence et performance de l'entreprise. La réponse **est affirmative** puisque la performance de l'entreprise se situe de plus en plus dans la compétence des employés grâce à la gestion des ressources humaines (GRH) qui touchent différents aspects à savoir :

- l'acquisition des ressources humaines,
- la conservation des ressources humaines
- et le développement des ressources humaines.

Conclusion générale :

Conclusion générale :

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une problématique peu explorée, sur un aspect important de la GRH qui est la compétence comme facteur de performance de l'entreprise. On remarque que les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la gestion des ressources humaines (GRH) à travers les compétences était positivement liée à la performance. Les apports de l'approche par les ressources et l'approche par les compétences à la problématique prouvent l'existence de ce lien et confirment que la GRH est concentrée sur la gestion des compétences tant que dans le monde anglo-saxon que dans l'espace francophone. Le concept de compétence occupe une place importante en GRH comme en stratégie. Il est analysé à travers deux perspectives : la perspective de la formulation en GRH et la perspective stratégique.

Du point de vue de la gestion de ressources humaines (GRH), la compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs. Elle sert à qualifier et gérer les RH. La relation est ici directe entre *compétence*, en tant que qualité attribuée à la personne, et *performance*. Suivant cette perspective, la gestion de l'emploi concerne les besoins et renvoie aux aspects relatifs à la définition des postes, à la gestion anticipée des besoins en termes d'emplois et de compétences, ainsi qu'aux conditions de travail.

En stratégie, cette perspective stratégique a donné lieu à plusieurs classifications. En effet, ces compétences sont considérées comme des ressources spécifiques, précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer. Elles sont donc stratégiques et l'entreprise peut, grâce à elles, atteindre un avantage compétitif durable et par conséquent améliorer sa performance.

A ce titre, l'apport des RH à la performance de l'entreprise cherche à tirer le meilleur parti du capital humain de l'entreprise, ainsi que ses conséquences sur sa performance. Il s'agissait alors d'étudier des pratiques telles que l'existence de procédures de recrutement, de promotions au mérite, de procédures permettant aux salariés de faire part de leurs revendications, d'équipes inter-fonctionnelles, de formation, de partage d'informations, de mécanismes de participation, de rémunérations collectives et de rémunérations liées aux compétences qui nous intéressent sont favorables à la performance des entreprises à savoirs :

L'acquisition ou l'attraction des compétences requises : par l'intermédiaire des pratiques de recrutement et de formation (sélection et accueil). C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

Ensuite viennent *le développement et la conservation des compétences requises* : ils permettent l'acquisition, la conservation et le développement des compétences dans l'entreprise qui passe par *l'analyse des emplois* de processus de recrutement. Nous ne manquerons pas de penser d'un côté à l'aspect touchant au développement des RH comportant *la formation et la diffusion de l'information* car on peut trouver les diplômés mais pas les compétences requises pour faire fonctionner comme il se doit. Comme on peut trouver des diplômés universitaires mais pas une ressource qui connaît les besoins réels des salariés. D'un autre côté l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines passe par *la motivation* des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de promotion.

En fin *l'évaluation des compétences dans l'entreprise* : la gestion de compétences repose sur les évaluations des salariés. Il convient de mettre en œuvre des systèmes des évaluations. Elle a pour objectif de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employée est capable de remplir ses missions et de les mobiliser pour les transformer en compétences professionnelles. Ce sont notamment les aptitudes à résoudre des problèmes d'importance ou de complexité plus ou moins grande et dans des dimensions, techniques et managériales qui sont prises en compte et vérifier chaque année par la réalisation d'une fiche d'évaluation.

L'étude menée au niveau du SDO Bechar rural a fini par considérer *le facteur humain plutôt que la compétence humaine comme étant l'un des facteurs clés de sa performance*. Lorsque nous avons étudié l'impact des compétences sur la performance de l'entreprise, nous avons découvert qu'il existait une corrélation directe entre les deux. D'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater qu'il existe une intégration plus forte des pratiques de gestion de ressources humaines (GRH) autour de la notion compétence, sont principalement utilisés dans le cadre de : la sélection, le recrutement la formation, l'évaluation et le management des performances et la promotion... Cela ne signifie pas que la compétence est le seul moteur de la performance. Selon **Boyatzis** en 1982 dans son ouvrage, *la compétence est une caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation*. Donc la compétence est une caractéristique sous-jacente de la personne bien observable et donc mesurable. Elle est constituée de connaissance, de savoir-faire, une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social. Cette approche permet de prendre en compte les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence et l'initiative ou l'effort qui

contribue à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique. Rappelons que les compétences peuvent être divisées en trois types distincts :

- **génériques** : il s'agit de compétences comportementales générales indispensables pour toutes les fonctions et tous les rôles, sont essentiels pour réaliser la stratégie de l'entreprise.
- **de niveau** : il s'agit de compétences liées à certains groupes ou niveau fonctionnel (les compétences importantes pour les dirigeants d'une entreprise).
- **liée à la fonction ou au rôle** : Il s'agit de compétence nécessaire pour bien fonctionner dans un rôle ou une fonction donnée.

D'une façon générale, tenant compte des convergences apparaissant entre le cadre théorique et l'analyse empirique. *Les RH sont centrales au concept de performance lorsque les compétences sont mises en œuvre, elles produisent des résultats en terme de performance* : des aspects des RH sont intégrés dans l'élaboration du concept de performance, en tant que variables dépendantes ou indépendantes. A ce niveau, est ce que l'amélioration de la performance va dépendre de la compétence des RH? Cette question acquittée montre que la *compétence nécessite une bonne gestion, sinon elle freine la performance* de l'organisation. De ce fait, mettre en œuvre une politique de développement des compétences au-delà de l'évaluation a révélé une convergence relative des attentes entre les salariés et les supérieurs hiérarchiques. Au final, nous pouvons conclure que la GRH joue rôle moteur de création des compétences nécessaires à l'entreprise et à l'individu même. L'enjeu de la gestion des compétences se situe dans la performance de l'entreprise qui liée à la satisfaction du personnel. Elle constitue un avantage concurrentiel durable pour sa performance. D'où l'entreprise qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Dans l'ensemble, notre recherche sur la contribution des compétences à l'amélioration de performance de l'entreprise étaient très positifs, qui assure l'existence de la relation «*GRH, compétence et l'amélioration de la performance* ». La relation existe lorsque l'entreprise développe des stratégies cohérentes avec les compétences de leur personnel. Pour *contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences, mesure ses performances, augmente son engagement par la motivation et l'incitation.*

(69) Faut il bruler la gestion des compétences ?une exploration des pratique en entreprise , sous la direction de FRANCOIS PICHAULT , Nathalie Renier, Frédéric Naedenoen ,Dimitri Deflandre ,Mélanie Antoine,de boeck et larcier s .a.,2008.

Bibliographie

Bibliographie

1. Les livres :

- ♣ Abderrahmane Lellou ,Hadj Nekka , Khaled Tahari ,Zahir Yanet,édition LAREEM , « *formation et production des compétence :enjeux et perspectives* »,coordonné par DAR EL GHARB2007.
- ♣ Annick Cohen, Annette Soulier, « *Manager par les compétences* », édition LIAISONS 2004.
- ♣ A.Masson Et M.Parlier, sous dir, « *les démarches compétences* »,édition ANCT, paris, 2004
- ♣ A.Saracchi ,sous dir.de « *entrer dans une démarche compétence* »,Paris,2002
- ♣ Aimé Heene , « *Haut du formulaire Améliorer les compétences de l'avantage concurrentiel ,Bas du formulaire* ».Emerald Group Publishing Limited ,first edition 2010.

- ♣ Bernard Martory,Christine Delay,Fabien Siguier , «*Piloter les performances RH:La création de valeur par les ressources humaines* », édition liaisons,2008

- ♣ Cadin L, « *faut il sortir la GRH de ses frontière :les nouvelles frontières de l'organisation* », paris , Vuibert, 1997.
- ♣ Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, « *Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie* », édition DUNOD, Paris, 2002
- ♣ Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie* », Collection Gestion Sup, Éditions Dunod, Paris, 3e éd, 2007 .
- ♣ Claude Levy-Leboyer, « *la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises* », nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 ;
- ♣ C.Batal ; « *la GRH dans le secteur public* »,tome 1,éd, organisation , paris,1997
- ♣ C.Vern, « *l'évaluation des compétences* », Ed ,Liaison , paris , 2002

- ♣ Dietrich A., Pigeyre F,« *La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte* »,Coll. Repères, 2005 .
- ♣ Dimitri. Weiss, sous dir.de,« *Ressource Humaines* », 2éme édition, Éd organisation, paris, 2003
- ♣ D.De Calan,sous dir. « *reconnaissance et compétence* », *objectif compétences* , paris , 2002 .

- ♣ E.Oiry, « *de la qualification à la compétence*»,ed.l'Harmatan. paris,2003.
- ♣ Elisabeth Lecoeur, « *Gestion des compétences: Guide pratique* »,Groupe de boeck s.a,2008

- ♣ Françoise Dupuich-Rabasse, « *Gestion des Compétences et Knowledge Management :Renouveau de la création de valeur en Gestion des Ressources Humaines* », Editions Liaisons, 2002.
- ♣ Françoise Dupuich-Rabasse, « *Management et gestion des compétences* »,édition L'Harmattan , 2008.
- ♣ Francois Pichault, Nathalie Renier,Frederic Naedenoen ,Dimitri Deflandre ,Melanie Antoine, « *Faut il bruler la gestion des compétences ?une exploration des pratique entreprise* » ,De boeck et larcier S.A.,2008
- ♣ Feutrie M. (Red.), « *Objectif compétences* », tome 6, CNPF, Paris, 1998 .

- ♣ Jena-Marie Peretti, « *Ressources humaines et gestion des personnes* »,6éd Vuibert, Mars 2007.
- ♣ Jean-Pierre Citeau, « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* » ,4 édition Paris, DALLOZ-SIREY, 03/10/2002.
- ♣ J.F-Amadiou Et J-Projot, « *GRH et relations professionnelles* »,éd, Management, paris, 1996.
- ♣ J.P. Anciaux, « *Le savoir en action – Des connaissances à la performance* », Les éditions d'Organisation, Paris 1996.

- ♣ Guy.Le Boterf : *de la compétence*, édition d'organisation, Paris ,1994
- ♣ Guy.Le Boterf, « *construire des compétences et réussir la professionnalisation*», édition d'organisation1998 .

- ♣ Guy.Le Boterf, « *ingénierie et évaluation des compétences* », 4 ème édition, Ed .organisation, paris ,2004.
- ♣ Guy.Le Boterf , « *construire les compétence individuelle et collective*,3em édition ,édition d'Organisation , Paris 2004.
- ♣ Guy.Le Boterf , « *ingénierie et évaluation des compétences* »,4 édition d'organisation,2005.
- ♣ Klarsfeld A.,Oiry E, « *Gérer les compétences* », Vuibert – AGRH, Paris, 2003
- ♣ Larouche, V., « *La mobilisation des ressources humaines; orientations récentes* » , 41' Congrès des Relations Industrielles de l'Université Laval, -La gestion des ressources humaines et les relations du travail: mariage ou divorce?, mai 1986.
- ♣ Lou Van Beirendonck , « *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise* »,éditions de Boeck Université, paris :août2006.
- ♣ Lichtenberger, Yves,« *compétence, organisation du travail et confrontation sociale* » dans Formation Emploi, n° 67, Septembre 1999
- ♣ Levy-Leboyer, Claude, « *La gestion des compétences* », Paris, Editions d'Organisation, 1996.
- ♣ Leplat, « *Compétence et ergonomie* », in Modèles en analyse du travail, 1991.
- ♣ Mohammed Matmati,Michel Le Berre,« *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise* », éditions liaisons,2005 .
- ♣ M .Porter, « *l'avantage concurrentiel* », inter Editions ,1996.
- ♣ Mallet, Louis,« *Gestion prévisionnelle de l'emploi* », Paris : Ed. Liaisons, 1991.
- ♣ M.Ledru, « *Aires de mobilité* », Directeur Recherche et Développement du groupe Cegos et chargé du développement des grands projets e-Learning,1990.
- ♣ Myriam Dubertrand, « *Compétence en action : expérimentation, implication, réflexion, pratiques* », édition Liaison 2000.
- ♣ N.Jolis, « *La compétence au cœur du succès de votre entreprise* », éd, Organisation, paris ,2000.
- ♣ Ohana, « *les 100 mots clés du management des hommes* », éd, DUNOD, paris, 1999
- ♣ Philippe Denimal , « *Classification, qualification, compétences: pour des actions sur l'organisation et le dialogue social* »,éditions LIAISONS,2004.
- ♣ P.Franchet Et S.Florange, sous dir , « *evaluer , valider et certifier les compétences professionnelles :objectif compétence* », tome6, CNPF, Paris, 1998
- ♣ P. Lorino, « *Méthodes et Pratiques de la Performance – Le Guide du Pilotage* », Ed Organisation, Paris 1997
- ♣ R. L. Lynch and Cross K.F. « *Measure Up: How to measure corporate performance* », Black well Publishers Ltd 2e Edition, 1995.
- ♣ Sekiou Lakhdar, « *Historique de la fonction personnelle* », extrait de l'INPED (Institution National De La Productivité Et Du Développement Industriel, DEP/DSOSH, Dossier Documentaire De Mm M.BAIA I, 2006.
- ♣ Sylvie Guerrero , « Les outils des RH :Les savoir-faire essentiels en GRH »,édition DUNOD, Paris,2004.
- ♣ Sire. B, « *Classification des Concepts* », journée d'étude sur la gestion des compétences, ESA, Grenoble Juin 2000.

- ♣ Tardif, « *l'évaluation des compétences* ». documenter le parcours de développement Montréal : chenelière,2006.
- ♣ Valérie Marbach , « *Evaluer et rémunérer les compétences* », édition d'organisation,1999.
- ♣ Xavier MontserraT, « *Comment motiver* » , Éditions d'Organisation, 2004.
- ♣ Zarifian Philippe, « *Objectif compétence : pour une nouvelle logique* », Liaisons, 1999
- ♣ Zarifian Philippe, « *Objectif compétence : pour une nouvelle logique* », éd Liaisons 2001.

2. Les articles de revues ,rapport et colloques :

- ♣ Bureau international du travail, International Labour Office, « *Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement* », Conférence internationale du travail.97° session 2008.
- ♣ Bitouri M'Hamed, Séminaire sur « *Le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines dans l'entreprise algérienne* », animé par le Dr et ce les 13 et 14 octobre 2009.
- ♣ Bendiabdellah Abdessalam ,cours de magister animé par le Pr Directeur de recherche en Management sur : *le développement des compétences*, bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2004/2005
- ♣ Barney J, « *Firms resources and sustained competitive advantage* », Journal of Management, vol. 17, 1991.
- ♣ Dorra Jamoussi, Ihec Carthage -1ère année Mastère management & stratégie- dans « **GRH et performance** » Revue de la littérature
- ♣ J.Chekir, « *le paradigme de la gestion par les compétences : application au cas tunisien* »N°3, management des savoirs et développement des compétences .faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de Tlemcen, Mars 2004.
- ♣ G.Ginibriere, « *l'évaluation des compétences en 4méthodes* », journal le figaro, 2005
- ♣ Kamel JOULI & Jamil CHAABOUNI, « *Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes* », *Revue internationale sur le travail et la société*, Octobre 2005.
- ♣ Mebtoul Abderrahmane «*face aux mutations énergétiques mondiales, pour un nouveau management stratégique de Sonatrach*»,Références-Etude du professeur publié revue HEC Montréal - Canada,novembre 2010,
- ♣ Mohamed MEZIANE, « *Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie ; Synthèse élaborée par ancien DRH de AMC* », consultant et vice-président de l'ALGRH (ALGRH-Algérie).
- ♣ Ouerghi Malika, Doctorante « *Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française* », Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007 .
- ♣ Saad Boutaina, « *la GRH et la productions des compétences clés* », *le cas de la société nationale de distribution des pétroles*), colloque international : *formation, production de compétences et GRH : quelles perspectives ?* » université Oran, 2005.
- ♣ Rabah Kechad, « *vers une GRH contingente : réflexion sur les pratiques de la GRH de l'entreprise algérienne* »

♣ Tremblay Et Sire .B, « *rémunérer les compétences plutôt que les activités* » revue française de gestion .novembre et décembre1999.

♣ Zino Khelfaoui, « *adaptation productives des PME et nouvelles formes de compétences*.colloque international sur : *formation, développement des compétences et performance des PME :enjeux et Défis.* »CREAD,13/15 Mars2006 ,Alger

3. Les mémoires :

♣ AZZEDINE MBAREK, « *LA COMPETENCE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE* », mémoire de mastère spécialisé en ingénierie de la formation, 2009.

♣ Belkacem 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 saidal* ».magister en magister en sciences de gestion,janvier 2011 .

4. Les sites internet

♣ http://www.ecompetences.eu/site/objects/download/6068_EUeCF2.0CWAPartIFR.pdf:
Référentiel européen des compétences informatiques version 2.0, CWA Partie I Septembre 2010.

♣ http://books.google.com/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false : *Management par les compétences: le cas Manpower*, Par Cécile Dejoux, Anne Dietrich, ed Node&Pearson education France ,2005

♣ http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005KamelJOUILI%26JamiCHAABOUNIvol4Num1pp218-249.pdf :Kamel JOUILI & Jamil CHAABOUNI ,*Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes* ,Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005.

♣ http://books.google.com/books?id=WcJsBpWoYGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false : Lou Van Beirendonck, *Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise*, De Boeck Supérieur, 2006

♣ http://books.google.dz/books?id=01tdRce2QmQC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false : Annick Cohen, Annette Soulier, *manager par les compétences*, édition liaisons 2004.

♣ http://books.google.dz/books?id=Fvb0kMQAg3YC&printsec=frontcover&dq=la+gestion+des+comp%20C3%A9tence&hl=fr&ei=AisvTtrQMITYsgaqwPj3Dw&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20gestion%20des%20comp%20C3%A9tence&f=false: ELISABETH LECOEUR ,*Gestion des compétences: Guide pratique* ,Groupe de boeck s.a,2008

♣ www.nodesway.com/tableau_de_bord/axes_de_mesure.htm:*Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer ?* » .

♣ <http://www.lefigaro.fr/economie>:G.Ginibriere, l'évaluation des compétences en 4 méthodes, journal le figaro, 2005.

♣ http://www.joraldunet.com/lannuairedes_fonds ,O.CARRE, « les méthodes d'évaluation » , journal du management,2004,

♣ <http://www.sonelgaz.dz>

♣ http://books.google.dz/books?id=iyPmQs0ukWwC&pg=PA33&dq=la+gestion+des+comp%20C3%A9tences&hl=fr&sa=X&ei=VVoAT9C7LoKKhQeB74nmDQ&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20gestion%20des%20comp%20C3%A9tences&f=false ; Lou Van Beirendonck, *le management en pratique / management des compétences : Evaluation, développement et gestion*, De Boeck et Larcier s a ,2004.

Les annexes :

L'annexe N°01 : programme individuel de travail d'année

L'annexe N°02 :les formulaire d' évaluation

- **Formulaire d'évaluation des cadres**
- **Formulaire d'évaluation maitrise d'encadrement**
- **Formulaire d'évaluation d'exécution**

L'annexe N°03: Questionnaire

L'annexe N°01

S O N E L G A Z

DIRECTION :

PROGRAMME INDIVIDUEL DE TRAVAIL
année :

NOM :

POSTE OCCUPE :

Le programme de travail de
M.....

Consiste à atteindre les objectifs suivants :

- 1. OBJECTIF N°01 :
.....
.....
.....
- 2. OBJECTIF N°02
.....
.....
.....
- 3. OBJECTIF N°03
.....
.....
.....

les objectifs, le contenu, le planning de réalisation ainsi que les cadres de validation de ces travaux sont indiqués dans les fiches signalétique ci-après :

(Voir modèles-types pour les activités opérationnelles et pour les activités d'études)

FICHE SIGNALITIQUE-TYPE POUR LES ACTIVITES OPERATIONNELLES			
INITITULE DE L'OBJECTIF N° :			
Phases	Produit-RESULTAT	DELAIS DE REALISATION	OBSERVATION
PHASE1			
PHASE2			
⋮			
PHASEN			

I. OBJECTIFS INSCRITS DANS DES PROJETS :

DEFINITION DES OBJECTIFS ET DES PHASES DU PROJET D'ÉTUDE

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF N°	DUREE PREVUE			PRODUITS ATTENDUS	CADRE DE VALIDATION
	DATE DEBUT	DATE FIN	DUREE (Mois)		

1^{er} TRIMESTRE:

PHASE 1 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE 2 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE N :					
-----------	--	--	--	--	--

2^{ème} TRIMESTRE :

PHASE 1 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE 2 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE N :					
-----------	--	--	--	--	--

DESCRIPTION DE L'OBJECTIF N°	DUREE PREVUE			PRODUITS ATTENDUS	CADRE DE VALIDATION
	DATE DEBUT	DATE FIN	DUREE (Mois)		

3^{ème} TRIMESTRE:

PHASE 1 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE 2 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE N :					
-----------	--	--	--	--	--

4^{ème} TRIMESTRE :

PHASE 1 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE 2 :					
-----------	--	--	--	--	--

PHASE N :					
-----------	--	--	--	--	--

L'annexeN02

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

CADRES RESPONSABLES DE STRUCTURE

ANNEE :

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

DATE DE RECRUTEMENT	AGE
---------------------	-----

POSTE OCCUPE	
--------------	--

ANCIENNETE-DANS LE POSTE	CLASSEMENT
--------------------------	------------

DIRECTION	UNITE
-----------	-------

CODE SERVICE	CODE BG
--------------	---------

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
----------------	--

FONCTION	
----------	--

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1 → / 20	
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2 → / 20	
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3 → / 20	
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4 → / 20	
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

MOYENNE ANNUELLE $\frac{(T1+T2+T3+T4)}{4}$ → / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES	COMPOTEMENTS OBSERVES (1)								Nombre de Points (3)	
	1	2	3	4	5	6	7	8		TOTAL (2)
I - HABILETES D'ENCADREMENT										
1. Planification et organisation										
2. Décision										
3. Contrôle										
4. Délégation										
5. Développement des équipes, des pers.										
II - HABILETES INTERPERSONNELLES										
6. Sens de la communication.										
7. Animation des équipes de travail.										
8. Relation avec l'environnement interne et externe.										
III - HABILETES PERSONNELLES										
9. Autonomie et sens de l'initiative.										
10. Dynamisme.										
TOTAL (4)									/100	
NOTE FINALE (5)									/20	

- (1) Mettre des croix dans les cases correspondantes aux comportements (se reporter à la banque des comportements incluse dans le guide d'évaluation en annexe 2)
 (2) Sommer le nombre de croix dans la case " total "
 (3) Mentionner – pour chaque habileté – le nombre de points correspondants selon la grille suivante :

Nombre de comportements obtenus	Nombre de points correspondants
0 - 1	0
2 - 3	3
4 - 5	6
6 - 8	10

- (4) Sommer le nombre de points sur 100.
 (5) Diviser par 5 ce total sur 100 pour obtenir une note sur 20.

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT NOTE PONDEREE (N X 0.60)	EVALUATION DU ROLE NOTE PONDEREE (N X 0.40)	EVALUATION GLOBALE NOTE /20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

[Empty box for proposed training actions]

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :
FONCTION :
AVIS :
SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :
FONCTION :
SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

S O N E L G A Z

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM	<input type="text"/>		
PRENOMS	<input type="text"/>		
DATE DE RECRUTEMENT	<input type="text"/>	AGE	<input type="text"/>
POSTE OCCUPE	<input type="text"/>		
ANCIENNETE DANS LE POSTE	<input type="text"/>	CLASSEMENT	<input type="text"/>
DIRECTION	<input type="text"/>	UNITE	<input type="text"/>
CODE SERVICE	<input type="text"/>	CODE BG	<input type="text"/>

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	<input type="text"/>
FONCTION	<input type="text"/>

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	

/ 20

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	

/ 20

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	

/ 20

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	

/ 20

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right)$ → /20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre d points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PROGRAMMATION, i.e : Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</p>					
<p>2. ORGANISATION, i.e : Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser, répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</p>					
<p>3. SENS DE LA DECISION, i.e : Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</p>					
<p>4. CONTROLE, i.e : Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</p>					
<p>7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signale les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</p>					
<p>8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.</p>					

4

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>9. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</p>					
<p>10. MAITRISE DE SOI, i.e : Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démonstre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</p>					

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

5

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

6

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

7

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

Note du rendement :	X 0,60 =
Note du rôle :	X 0,40 =
NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

• Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

• Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

▢ Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

Annexe N°03 :

Salaire :.....

Questionnaire sur la contribution des compétences à la performance de l'entreprise : (Données confidentielles)

N.B : dans le cadre de la préparation d'une mémoire magister sur : « la GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » sous la direction du

Pr Mebtoul Abderrahmane et le Co-encadreur Dr Khaoua Nadji ,

Ce questionnaire a pour but de saisir la valeur de compétence

- Répondre à toutes les questions interrogées svp
- Retourner vos questionnaires avant de semaine svp

Données individuels

1) Tranche d'âge :

- 25 ans
- 25-40
- 41-45
- +45

2) Quel est votre niveau d'étude général ou professionnel

- Niveau universitaire
- Niveau. Secondaire
- Formation professionnel
- Certificat d'étude
- Sans formation
- Autre

3) Depuis combien de temps travailler vous dans « SDO Bechar Rural » ?

- Moins d'un an (1)
- 1-4
- 5-10
- Plus de 10 ans

Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise : Dans cet emploi, êtes-vous :

4) Connaissez-vous la stratégie ou l'objectif de votre entreprise

- Oui
- Non

5) Vous communique avec votre supérieur hiérarchique sur l'objet de l'entreprise :

- Oui
- Non

Formation

6) Avez –vous en une formation ?

- Oui
- Non

7) Souhaiteriez-vous suivre des formations

- Oui
- Non

8) Selon vous, les formations suivies ont-elles répondu à vos attentes (mise en pratique dans l'activité professionnelle)

- Peu satisfait
- Plutôt satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

9) Avez-vous pu acquérir des nouvelles compétences

- Oui
- Non

Relation avec ton supérieur

10) Votre supérieur prête attention à ce que vous proposez car vos idées sont-elles écoutées

- Rarement
- souvent
- Jamais

11) vous recevez le respect et l'estime que vous méritez :

- Rarement
- souvent
- Jamais

Relation avec ton groupe :

12) Vous partagez entre eux leurs expériences par rapport aux objectifs de performance

- Oui
- non

13) Dans le cadre de votre travail, est-ce que vous

- Réalisez une partie de votre travail en groupe ou collectivement
- Participez à des réunions
- Avez des entretiens d'évaluation avec vos supérieurs

Climat de travail : Vu toutes vos compétences

14) Vos perspectives de promotion sont satisfaisantes

- Oui
- Non

15) Votre salaire est satisfaisant

- Oui
- Non

16) Au travail, vous bénéficiez d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles qu'arrive à votre entreprise :

- Oui
- Non

le degré d'autonomie

17) Votre travail vous permet de prendre souvent des décisions vous-même c-a-d :

- Oui
- Non
- Très peu d'autonomie
- peu d'autonomie
- une autonomie très importante
- une autonomie importante

18) Ils vous disent aussi comment faire le travail (il vous orientent)

- Ils vous indiquent plutôt l'objectif du travail mais vous choisissez vous-même votre propre gestion pour le faire
- Rarement
- souvent
- Jamais

L'évaluation des compétences au sein GRH

19) Pensez-vous que vous êtes évalué au sein de l'entreprise dans le but :

- D'améliorer la performance de l'entreprise
- Développer votre compétence
- Détecter les besoins de formation
- Détecter les personnes qui méritent une promotion
- D'assurer une bonne rémunération selon vos efforts

20) Connaissez-vous les critères par rapport auxquel point vous êtes évaluée

- Oui tout à fait
- Un peu
- Non

21) En cas d'insatisfaction, avez-vous la possibilité de faire recours à un niveau supérieur à celui de votre évaluateur :

- Oui tout à fait
- Non
- ne sait pas

22) Que pensez-vous de la façon dont le responsable mène votre gestion de la ressource humaine

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

23) Êtes-vous satisfait des résultats de votre évaluation :

- Toujours
- Rarement
- Jamais

24) Au final, compte tenu des efforts que vous faites, estimez vous que l'entreprise reconnaît votre travail a sa juste valeur

- Oui tout a fait
- oui,
- de préférence,
- non pas vraiment,
- non pas des tous

25) Il est important pour vous d'être reconnu(e) comme une personne travaillante

- Oui tout a fait
- oui,
- de préférence,

La performance de l'entreprise :

26) Qu'est ce qui vous pousse à vous améliorer la performance de l'entreprise :

- L'espoir d'une promotion
- La satisfaction du travail
- L'identification aux objectifs de l'entreprise
- Les incitations salariales (primes, ..)
- Le souhaite de gagner ou conserver l'estime de vos supérieurs
- L'envie de satisfaire au mieux les clients ou usages de l'entreprise
- La bonne rémunération
- Les conditions de travail
- Une bonne GRH

27) Quand on vous avez un emploi, qu'est ce qui est selon vous le plus important concernant le travail pour améliorer la performance de l'entreprise :

- Le niveau de rémunération
- Les conditions de travail
- L'intérêt due l'entreprise
- La reconnaissance professionnelle
- Les compétences
- La notoriété de l'entreprise

28) Possède-vous les compétences pour améliorer la performance de votre entreprise

- Oui tout a fait
- oui,
- plutôt,

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire confidentiel.

**Questionnaire sur la contribution des compétences à la performance de l'entreprise :
(Données confidentielles)**

N.B : dans le cadre de la préparation d'un mémoire magister sur : « la GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise » sous la direction De :

Pr Mebtoul Abdarrahem et le Co-encadreur Dr Khaoua Nadji,

Ce questionnaire a pour but de saisir la valeur de compétence

- Répondre à toutes les questions interrogées svp
- Retourner vos questionnaires avant de semaine svp

L'évaluation des individus:

1) Avez-vous des outils en interne pour faire mobiliser, gérer évoluer les individus

- Administration du personnel
- Gestion des relations humaines
- Gestion des ressources humaines

2) selon vous, existe-t-il un système de GRH ou d'évaluation des compétences au sien de votre entreprise :

- Oui
- Non

3) Quels sont les éléments sur les quels porte exactement la mesure des compétences :

- La réalisation des objectifs qui vous sont fixés
- La mise en œuvre dans leur travail
- L'amélioration de performance

4) Dans le cas de succès obtenus vous :

- félicitez les employés
- encouragez les employées
- prend en note le changement qui seront proposés au personnel
- favorise le climat

5) dans l'ensemble êtes vous globalement satisfait de votre évaluation des personnel :

- Oui tout a fait
- Oui,
- Je ne c'est pas

6) pensez vous que votre évaluation influencera :

- Positivement sur la performance de l'entreprise
- Négativement sur la performance de l'entreprise

7) après l'évaluation s'établie t il une discussions avec la personne évalué pour connaitre les résultats d'évaluation

- Oui
- Non

La performance :

8) **Quelle est la méthode de utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance de l'entreprise :**

- Recrutement
- Formation
- Rémunération
- Motivation par les incitations
- Autre : Précisez :.....

9) **Les employés adhérents aux objectifs de performance de l'entreprise**

- Oui tout a fait
- oui,
- de préférence,
- non pas vraiment,
- non pas des tous

10) **Les employés considèrent que l'amélioration de la performance de l'entreprise est relative à leur contribution de leur travail :**

- Oui tout a fait
- oui,
- non pas vraiment,
- non pas des tous

11) **quelle sont les qualités du personnelles les plus importantes contribue a la performance de l'entreprise :**

- Les compétences individuelles ou professionnelles
- Les compétences collectives
- Les compétences stratégiques

12) **Quelles ressources personnel utilisez-vous quand il est nécessaire d'augmenter et/ou ou améliorer la performance de l'entreprise dans une situation de concurrence**

- la plus compétence
- la plus qualifiante
- la plus expérimental
- la plus performante

13) **Et selon vous, que devrait faire votre entreprise pour renforcé efficacement sa performance :**

- Une bonne GRH
- Former les salariés
- Sensibiliser les salariés
- Aménager les postes de travail
- Favoriser le travail collectif
- Modifier l'organisation du travail
- Faire appel à des experts de question pour évaluer les salaires
- Développer les compétences

La formation :

14) **Formation effectuées :**

- à la demande du salarié
- à l'initiative de l'employeur

15) à quel moment pensez-vous que les compétences s'acquièrent au développement

- En formation,
- Lors de la vie professionnelle
- Dans la vie courante

Les compétences :

16) pensez vous qu'il y ait des gens naturellement compétents

- Oui tout a fait
- Oui,
- Je ne c'est pas

17) pensez-vous qu'avec l'évaluation des compétences, l'entreprise va devoir développer de nouvelles compétences

- Oui tout a fait
- Oui,
- Je ne c'est pas

18) quelle est pour vous votre compétence la plus développée

- les compétences théoriques
- les compétences pratiques

19) quelle est la compétence selon vous la plus difficile à acquérir

- les compétences théoriques
- les compétences pratiques
- Les compétences individuelles ou professionnelles
- Les compétences collectives
- Les compétences stratégiques

20) pensez vous que les compétences sont :

- innées
- construites

Si oui sont construites par :

- la formation
- les incitations
- la Bonne Gestion des RH
- la communication
- l'évaluation

21) quels sont les effets du manque compétences sur l'amélioration de performance de l'entreprise

- n'assure pas sa pérennité dans un environnement en pleine évolution
- limiter sa performance et sa compétitivité par rapport à ses concurrents
- une menace très importante pour assurer l'amélioration de l'entreprise
- échecs de réussite pour réaliser ses objectifs

22) Est ce que les compétences sont mobilisées différent d'une fonction a autre

- Oui
- Non

23) comme responsable de l'entreprise que pensez-vous de ces affirmations suivantes :

- la GRH rendent service aux salariés
- les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliore
- l'entreprise fait passer son intérêt avant ceux des salaries

24) encourage vous vos salariés à développer de réelles compétence

- jamais
- rarement
- par fois
- souvent
- Oui
- Non
- En partie
- Je ne sais pas.

25) Quelles sont différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires.
- observation en situation de travail.
- entretiens individuels.
- réunions de groupe de travail ou de groupes métiers
- Mise en place d'un référentiel de la G RH
- Référentiel de carrières/ métiers.
- Utilisation d'outils tel le 360 °

26) est ce que cette entreprise a mis en place un laboratoire de recherche développement combinant la recherche technologique et managériale

- Oui
- Non

Si oui:

précisez :

.....

.....

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire confidentiel.

Table des matières

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	P2	
REMERCIEMENTS	P3	
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	P4	
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES	P5	
SOMMAIRE.....	P7	
INTRODUCTION GENERALE	P9	
PREMIERE PARTIE : la compétence fondement du succès de l'entreprise comme un levier d'amélioration des performances		
Introduction		P14
Chapitre 01: la GRH: histoire et fondements théoriques	P16	
Section 0 1 : la fonction ressources humaines (FRH).....	P16	
1. Approche historique.....	P16	
1.1 Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif	P16	
1.2 La période 1945 – fin des années 1980 : préoccupations sociales & professionnalisation de la fonction.....	P17	
1.3 Les années 1980 : la FRH une fonction stratégique de l'entreprise.....	P17	
2. Définir la fonction ressource humaine (FRH).....	P19	
3. Quelles sont les activités de la (FRH) ?.....	P20	
3.1 L'administration du personnel	P20	
3.2 La gestion des ressources humaines	P21	
3.3 Le développement social.....	P22	
Section 02 : la gestion des ressources humaines(GRH).....	P25	
1. GRH, les grands courants de pensée	P25	
1.1 La gestion du personnel à l'état primitif	P25	
1.2 La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités	P26	
1.3 La réorientation des activités de la gestion du personnel.....	P27	
1.4 La consolidation des activités de la gestion du personnel.....	P27	
1.5 L'Âge de la « Maturité ».....	P29	
1.6 Le troisième millénaire.....	P30	
2. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?.....	P33	
2.1 Définition	P33	
2.2 Objectifs de la GRH	P35	
3. Les éléments constitutifs de la GRH et ses activités rattachées.....	P36	
3.1 Éléments constitutifs	P37	
3.2 Activités rattachées.....	P37	
3.3 Axes majeurs	P37	
Conclusion du chapitre 01.....	P39	
Chapitre 02 : la place de la notion de compétence	P41	
Section 01 :qu'est ce que l'on entend par compétence ?.....	P41	
1. Compétence et notions proches	P42	
1.1 Compétence et professionnalisme.....	P42	
1.2 Compétence et qualification.....	P42	
1.3 Compétence et potentiel.....	P43	

1.4	Compétence et expérience	P43
1.5	Compétence et performance.....	P43
1.6	Compétence et mérite.....	P44
	2. Comment définir le concept de compétence ?	P45
2.1	Généralités et définition de concept.....	P45
2.2	Ses dimensions	P48
2.3	Principaux facteurs de réussite	P49
Section 02 :adaptations par le domaine de gestion		P50
	1. Compétence et stratégie d'entreprise	P50
1.1	Approche par les ressources	P50
1.2	Approche par les compétences	P51
	2. Compétence et GRH	P51
2.1	Dans la littérature de France	P51
2.2	Dans la littérature anglo-saxonne.....	P54
	3. La gestion des compétences	P58
3.1	La logique de gestion par poste ou gestion par compétence	P58
3.2	La logique de gestion ou de management des compétences	P59
3.3	La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence.....	P60
Conclusion du chapitre 02.....		P62
Chapitre 03 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences.....		P64
Section 01 : le sens et l'interprétation de la performance		P65
	1. Les fondements de la notion de performance.....	P65
1.1	Bref historique et définitions.....	P66
1.2	l'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficacités.....	P69
1.3	L'équation de la performance.....	P71
	2. Les axes d'évaluation de la performance	P72
2.1	Indicateurs et critères de performances	P72
2.2	La mesure de la performance	P72
2.3	Méthodes d'évaluation des compétences	P74
Section 02 : la gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise		P76
	1. La contribution des compétences à la performance.....	P76
1.1	Quel lien avec la performance ?	P76
1.2	Qu'est-ce qui motivent les salariés au bénéfice de la performance ?.....	P77
	2. L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise	P81
2.1	Quel intérêt pour les entreprises ?	P81
2.2	Les intérêts pour les salariés ?.....	P82
Conclusion du chapitre03		P84
Conclusion de la première partie.....		P85

Deuxième Partie : cadre empirique (démarches et étude de cas)

Introduction	P89
Chapitre 01 : expérience Algérienne en matière de GRH.....	P91

Section 01 : évolution historique.....P91

1. Historique et évolutions de la GRH en AlgérieP91

1.1 Les années 60	P91
1.2 Les années 70	P91
1.3 Les années 80	P92
1.4 Les années 90	P92
1.5 La situation actuelle : Période de 2000 à nos jours.....	P92

2. La démarche de compétence et ces dimensions en Algérie.....P94

2.1 Les années 60	P94
2.2 Les années 70	P94
2.3 Les années 80	P94
2.4 La gestion des compétences à partir des années 90	P95
2.5 La situation actuelle	P95

Section02 : Présentation de la direction.....P96

1. Aperçu historique du groupe Sonelgaz.....P96

1.1 L'objet social.....	P96
1.2 Les dates clés de groupe Sonelgaz.....	P96
1.3 L'organigramme de groupe Sonelgaz.....	P99

2. Généralité de l'entreprise sujet de l'enquête.....P101

2.1 Localisation de la direction de la distribution SDO Béchar rural,(la DD).....	P101
2.2 Les missions et les attributions de l'entreprise.....	P101
2.3 L'organigramme de l'entreprise SDO Bechar rural.....	P106

Conclusion du chapitre 01.....P108

Chapitre 02 : valoriser la performance de l'entreprise a travers les compétences des employés (au niveau la direction SDO Béchar rural).....P111

Section01 : diagnostic interne des points forts de l'entreprise.....P111

1. L'analyse de l'évolution des effectifs : analyse et interprétation des données.....P111

1.1 Pyramide des âges et des anciennetés.....	P113
1.2 L'emploi féminin.....	P117
1.3 La culture générale.....	P117

2. Les indicateurs de performances de SDO Bechar rural.....P119

2.1 L'alimentation électrique.....	P119
2.2 La qualité de l'électricité	P123
2.3 La gestion des incidents et des problèmes	P123
2.4 La masse salariale.....	P125

Section 02 : ce qui favorise l'employé à mettre en œuvre ses compétences.....P127

1. L'évaluation du personnel de l'entreprise.....P127

1.1 Définitions et éclaircissement de processus d'évaluation	P127
1.2 Technique des évaluations et finalités.....	P128

2. La formation professionnelle.....	P133
2.1 Définition	P133
2.2 Les différents typologies de formation	P133
3. Les Récompenses (promotions et avancements) à Sonelgaz.....	P135
3.1 Définitions.....	P135
3.2 Les différents types des récompenses à Sonelgaz.....	P137
Conclusion du chapitre 0 2.....	P139
Chapitre 03: analyse empirique et vérification des hypothèses.....	P141
Section 01 : traitement des données et méthodes	P142
1. Problématique, présentation de l'échantillon, et traitement des données	P142
1.1 Rappel	P142
1.2 Présentation de la population soumise à l'étude (l'échantillon) ...	P143
2. Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données.....	P144
2.1 L'entretien	P144
2.2 Le questionnaire	P144
Section 02 : analyse et interprétation des résultats.....	P145
1. Analyse des réponses obtenue par les salariés.....	P145
1.1 Données individuelles.....	P145
1.2 Courant les objectifs et la stratégie de l'entreprise	P146
1.3 La formation.....	P147
1.4 Relation avec le supérieur.....	P151
1.5 Relation avec le groupe.....	P152
1.6 Climat de travail.....	P153
1.7 Le degré d'autonomie.....	P155
1.8 Évaluation des compétences au sein GRH.....	P156
1.9 La performance de l'entreprise.....	P162
2. Analyse des réponses obtenue par les responsables.....	P165
2.1 L'évaluation des individus.....	P165
2.2 La performance	P169
2.3 La formation.....	P173
2.4 Les compétences	P173
Conclusion du chapitre 0 2.....	P181
Conclusion de la deuxième partie.....	P183
CONCLUSION GENERALE	P186
BIBLIOGRAPHIE.....	P190
ANNEXES.....	P194
TABLE DES MATIERES.....	P216

Résumé

Toute entité économique cherche à réaliser une performance viable et durable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation ou l'entreprise afin d'être compétitive sur le marché et l'environnement qui est instable et incertain, c'est pour cette raison les ressources humaines devenues une richesse importante et une source de compétitivité parce que c'est la seule voie de gagner en performance et de rester dans la course, duquel dans une forte majorité des entreprises les efforts portés sur le développement des compétences comme étant un atout clé qu'elle constitue l'un des leviers principaux de la performance de l'entreprise qui fait partie intégrante de la gestion globale et la stratégie générale d'une organisation ou d'une entreprise.

Notre travail de recherche permet de saisir la contribution des compétences pour renforcer et améliorer la performance de l'entreprise notamment le lien entre les compétences et la performance pour que l'entreprise être plus forte force au delà de la compétence. C'est a dire fait un double pari dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de l'entreprise

MOTS CLES :

GRH; Compétence; Performance; Efficacité; Efficience; Gestion Des Compétences; Formation; Motivation; Evaluation; Mobilisation.