

**Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem**



**Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion**

**Mémoire de fin d'études**

Pour l'obtention du diplôme de «Master Académique»

En Sciences de Gestion

Spécialité: Management Stratégique

**THÈME:**

**La gestion des compétences dans l'entreprise économique**

**L'expérience de La SONELGAZ - Mostaganem -**

**Présentée et soutenue publiquement par:**

**M<sup>elle</sup> BELMAHDI BAYA**

**Devant le jury composé de:**

M <sup>r</sup> MAKKAOUI Mohamed el Amine	MCA	Université de Mostaganem	Président
M <sup>r</sup> BECHENNI Youcef	Professeur	Université de Mostaganem	Rapporteur
M <sup>r</sup> MKRED Abdallah	MCB	Université de Mostaganem	Examineur
M <sup>me</sup> KEBIR Hadia	MCA	Université de Mostaganem	Examineur

**Année: 2022-2023**

**Université Abdelhamid Ibn Badis – Mostaganem**



**Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion**

**Mémoire de fin d'études**

Pour l'obtention du diplôme de « Master Académique»

En Sciences de Gestion

Spécialité: Management Stratégique

**THÈME:**

**La gestion des compétences dans l'entreprise économique**

**L'expérience de La SONELGAZ - Mostaganem -**

**Présentée et soutenue publiquement par:**

**M<sup>elle</sup> BELMAHDI BAYA**

**Devant le jury composé de:**

M <sup>r</sup> MAKKAOUI Mohamed el Amine	MCA	Université de Mostaganem	Président
M <sup>r</sup> BECHENNI Youcef	Professeur	Université de Mostaganem	Rapporteur
M <sup>r</sup> MKRED Abdallah	MCB	Université de Mostaganem	Examinateur
M <sup>me</sup> KEBIR Hadia	MCA	Université de Mostaganem	Examinateur

**Année: 2022-2023**

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail:

- ❖ A m' cher Maman qui ma encouragé et soutenu durant mon cursus :  
« Que dieu la Protège»
  
- ❖ A ma sœur SARAH et mon frère KHALIL RIYAD.
  
- ❖ A MA très cher MAMAN qui est toujours été là pour moi, et qu'elle  
m'a toujours encouragé.
  
- ❖ A toute la section Management Stratégique.
  
- ❖ A tous ceux qui me sont chers.

## *Remerciement*

Je remercie en premier lieu le Seigneur Dieu, le tout puissant pour ses nombreuses inspirations.

Mon enseignant Professeur Bechenni Youcef, En particulièrement pour l'effort fourni, les conseils prodigues, sa patience et sa persévérance dans notre suivi.

Tous les enseignants qui nous ont porté un plus.

L'ensemble des travailleurs de l'entreprise SONELGAZ pour leur accueil et tout spécialement, MONSIEUR BETAHAR MOHAMED KARIM pour m'avoir encadré et éclairé dans la réalisation de ma recherche.

À toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de ce modeste travail.

<b>Introduction Générale</b>	<b>01</b>
<i>Partie méthodologique</i>	
<i>Chapitre I : le cadre méthodologique</i>	
1-Les raisons du choix du thème	03
2-Les objectifs de la recherche	03
3-Problématique	03
4-Les hypothèses	03
5-Définition des concepts clés	04
6-La pré- enquête	07
7-L'échantillon	07
8- Obstacles rencontrés durant la recherche	07
<i>Partie théorique</i>	
<i>Chapitre II: les compétences et la gestion des compétences</i>	
<i>Introduction</i>	10
<i>Section 01: Identification des compétences</i>	11
1-Définition des compétences	11
2-Les caractéristiques des compétences	12
3-Les enjeux de la compétence	14
3-1- L'enjeu économique	14
3-2- L'enjeu organisationnel	14
3-3- L'enjeu sociétal	14
4-Les dimensions de la compétence	14
4-1-La dimension des savoirs	15
4-2-La dimension des savoir-faire	15
4-3-La dimension des savoirs-être	15
4-4-La dimension cognitive	15
4-5-La dimension du potentiel	15
4-6-La dimension du talent	15
5-Les trois modes d'approche des compétences	15
5.1/ Les structures traduites par les organigrammes	15
5.2/ Les choix de gestion individuelle éclairés par les évaluations de postes.	15
5.3/ L'organisation du travail par les analyses de taches	15
<i>Section 02: de la compétence à la Gestion des compétences</i>	16

1-Définition	16
2-Avantages et inconvénients de la gestion des compétences	19
3-Brève historique de la gestion des compétences	20
4-La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises	21
5-Les acteurs de la gestion des compétences	22
5-1 Gestion des compétences et structure organisationnelle	22
5-2 Intégration de la compétence dans l'entreprise...et au-delà	22
5-3 Limites et risque de la gestion des compétences	23
5-4 Proposition d'une grille d'analyse	23
5-5 Les évolutions actuelles	23
5-6 Les acteurs de la gestion des compétences	23
<i>Conclusion</i>	25
<i>Chapitre III: Le développement des compétences dans l'entreprise</i>	<i>26</i>
<i>Introduction</i>	27
<i>Section 1: Le fonctionnement et l'évolution des organisations</i>	27
1. Le fonctionnement d'une organisation	27
2. La diversité des structures organisationnelles	31
3. L'évolution de l'organisation du travail	36
<i>Section 2: Les compétences en gestion des ressources humaines des managers</i>	42
I. Les objectifs de la gestion des RH	42
1. Les objectifs de la gestion des RH et sa fonction	42
2. Les rôles de la direction RH et leur évolution	44
3. Les évolutions de la fonction RH et la gestion des RH	47
II. Le rôle des managers dans la gestion RH	48
1. Le concept de bien-être et de satisfaction au travail	49
2. Les démarches indispensables pour la gestion des ressources humaines	50
<i>Conclusion</i>	58
<i>Partie pratique</i>	
<i>Chapitre IV: présentation de l'organisme d'accueil</i>	<i>60</i>
<i>Section 1: Historique de SONALGAZ</i>	61
1- Les principaux axes de la fonction RH au sien de SONALGAZ	63
a- Les missions: Division Ressources Humaine	64
b Service gestion Ressources humaine	65

## *Table des matières*

c-Service développement RH et formation:	65
<i>Section 2: La direction de la distribution de Mostaganem</i>	66
1. La formation	68
2. Le recrutement	71
3- La Rémunérations	72
<i>Conclusion</i>	74
<i>Conclusion générale</i>	75
Bibliographie	77

### *Liste des abréviations*

<b>N°</b>	<b>abréviations</b>	<b>Signification</b>
01	GRH	Gestion des ressources humaines
02	GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
03	GPEC	Gestion prévisionnelles et des compétences
04	DRH	Direction des ressources humaines
05	MRH	Management des ressources humaines
06	FFP	Fédération de la formation professionnelle
07	AFAQ	Association française pour l'assurance de la qualité
08	CIF	Congé individuel de formation
09	DIF	Droit individuel à la formation
10	VAE	Validation des acquis professionnels
11	SGT	Statut général des travailleurs
12	MRC	Approche par les ressources et compétences
13	SPE	la société de production de l'électricité
14	FPS	Formation professionnel spécialisée
15	PP	Perfectionnement professionnel
16	RDA	Région de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger
17	RDC	Région de distribution de l'électricité et du gaz du Centre
18	RDE	Région de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est
19	RDO	Région de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest



### *Liste des tableaux*

N°	Titre	Page
01	Tableau no (01): Les principales caractéristiques d'une compétence professionnelle d'un individu	13
02	Tableau no (02): structure de l'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement	35
03	Tableau no (03): diversité des attentes et difficultés de positionnement	46
04	Tableau no (04): dix propositions pour le bien-être au travail	49
05	Tableau no (05): les écoles de formation de SONELGAZ	70
06	Tableau no (06): les facteurs explicatifs de la mobilité interne au sien de l'entreprise étudiée.	72
07	Tableau no (07): les catégories socioprofessionnelles au sien de SONELGAZ dans les années 1970.	72
08	Tableau no (08): la nouvelle grille des catégories socioprofessionnelles au sien de la SONELGAZ.	73
09	Tableau no (09): calcul du salaire au sien de la SONELGAZ	73

### *La liste des figures et schémas*

N°	Titre	Page
01	Figure 1: intégration horizontale et vertical de la gestion des compétences.	17
02	Figure 2: les compétences en guise de fil rouge ou de « linking pin»	19
03	Figure 3: modèles 7s.	31
04	Figure 4: LES composantes de base d'une structure organisationnelle	32
05	Figure 5: types d'organisation.	34
06	Figure 6: la pyramide des besoins de Maslow	39
07	Figure 7: comparaison de la satisfaction et de l'insatisfaction de Herzberg	40
08	Figure 8: positionnement de la fonction RH	44
09	Figure 9: la théorie des attentes de vroom	50
10	Figure 10: le triangle de la performance	51
11	Figure 11: GPEC par la fonction RH	53
12	Figure 12: les étapes GPEC sur cinq ans	54
13	Figure 13: processus de recrutement	56
14	Schéma 1 : la structure de la zone de distribution général	62

15	Schéma 2: la structure de la zone de distribution de région	63
16	Schéma 3: organisation de drh	67
17	Schéma 4: organisation de la direction de distribution de Mostaganem	70

# *Chapitre I*

## *Cadre méthodologique de la recherche*

## ***1. Les raisons du choix du thème***

Notre choix de traiter le thème de la gestion des compétences dans l'entreprise Economique au sein de SONALGAZ est motivé par les raisons suivantes:

- ❖ Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- ❖ Savoir comment assurer une bonne gestion des compétences dans une entreprise.
- ❖ Mener une étude sur la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise économique Algérienne.
- ❖ Vérifier s'il existe réellement une politique de la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise.

## **2. Les objectifs de la recherche**

- L'objectif de notre recherche est de décrire la stratégie de gestion des compétences dans l'entreprise économique Algérienne.

- Connaître comment une entreprise fait la gestion de ces compétences.
- Savoir les étapes ou la stratégie à suivre pour la gestion des compétences.
- Découvrir et connaître l'importance accordée à la politique de la gestion des compétences au sein de l'entreprise sonal gaz de Mostaganem.

- L'identification des principes et des méthodes utiles pour développer et enrichir les compétences du personnel de l'entreprise.

## **3 - La Problématique:**

Dans le contexte économique qu'a connu l'entreprise Algérienne, y'a-t-il réellement une stratégie de gestion des compétences ?

### **Sous questions:**

- Est-ce que les conditions du travail au sein de sonal gaz de Mostaganem son convenables pour la gestion des compétences ?
- Le marché du travail constitue-t- il un apport de compétence pour l'entreprise Algérienne ?

## **4- Les Hypothèses:**

### **• *La Première Hypothèse:***

L'entreprise SONALGAZ dispose de tous les moyens matériels et humains pour parvenir a développé les compétences.

### **• *La Deuxième Hypothèse:***

La concurrence dans le marché Algérien constitue un apport considérable en matière de compétence pour l'entreprise SONELGAZ.

### **• *La troisième Hypothèse:***

L'environnement de travail et les conditions de travail au sein de l'entreprise jouent un rôle primordial dans le développement des compétences.

## 5. Définition des concepts clés:

### a) La gestion des ressources humaines (GRH):

est à la fois une pratique une discipline universitaire. Comme dans ces autres domaines, en tant que pratique, la GHR consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services. de ce point de vue, elle a pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main-d'œuvre nécessaire, puis de la rendre efficiente.<sup>1</sup>

### b) Compétence:

Selon BELLIER S., dans une définition simple : « (la compétence) est une aptitude reconnue du salarié. Elle lui permet de réaliser une tâche et d'occuper un emploi donné. »<sup>2</sup>

Patrick Gilbert et Michel Palier définissent la compétence comme un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée.<sup>3</sup>

« Il s'agit d'un ensemble organisé de structures de conduites répondant à un environnement réel dans le cadre professionnel global. La compétence est ce qu'une personne met en œuvre lors de son activité professionnelle pour résoudre un problème réel dans son environnement professionnel total. C'est-à-dire avec ses enjeux, ses pressions, ses distorsions et ses anomalies. Il s'agit d'un potentiel de conduites adaptées au réel complet. C'est l'ensemble des programmes de conduites et de pratiques adaptés aux exigences et aux contraintes de l'exercice professionnel dans l'environnement tel qu'il est. »<sup>4</sup>

La compétence est une qualification professionnelle. Elle se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques. Elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues. Elle se distingue en cela du potentiel qui serait une compétence en devenir.

### C) Gestion:

D'après Madeleine GRAWITZ, « la gestion est un ensemble de moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée »<sup>5</sup>

Gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et mettre en place les outils qui permettent le partage d'informations, la discussion de stratégies et la prise de décisions en toute transparence. La gestion permet de fixer les priorités. Les résultats financiers démontrent la santé de l'entreprise ou de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et ceux du public.

---

<sup>1</sup> . A. Dayan et al, Manuel de gestion, volume 2, 2<sup>ème</sup> édition, p317

<sup>2</sup> . BELLIER Sandra, Compétence en action, édition liaisons, 2000, p28

<sup>3</sup> . GILBERT Patrick, La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, Édition economica, Paris, 1999, P 296.

<sup>4</sup> . MASSOT Pierre et FEISTHAMMEL Daniel, Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et des outils inédits, Édition AFNOR, Paris, 2001, P4

<sup>5</sup> . GRAWITZ M. lexique des sciences sociales, éd, DALLOZ, paris, 1996, p191.

#### **d) La gestion des compétences:**

Plusieurs définitions sont données au concept de gestion des compétences. On a choisi les deux importantes et surtout complémentaires; « La gestion des compétences se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par et la mobilisation des renforcements des capacités d'action des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprise, faisant l'employabilité des salaires »<sup>6</sup>

« La gestion des compétences constitue une recherche de mise en relation, de deux ordres de réalité, d'une part, celui d'organisation de travail moins prescrite, dans des structures plus décentralisées et les échelons hiérarchiques sont moins nombreux et d'autre part, celui des individus qui y participent ».<sup>7</sup>

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise, ces objectifs supposent de développer une gestion provisionnelle des emplois et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.

#### **e) Entreprise:**

Selon le dictionnaire économique

« L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains (facteurs, capital et travail) ayant pour vocation à exercer une activité économique (production, transformation et distribution des biens et services) dans le but de réaliser un projet »<sup>8</sup>

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives.<sup>9</sup>

Entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. En ce sens, les organisations sont activité marchande telle que société anonyme, banque, exploitation agricole, coopérative de production constituent des entreprises. En revanche, les unités à ministère ne peuvent pas être des entreprises il s'agit dans ce cas d'espèce d'une administration publique.<sup>10</sup>

L'entreprise est une unité économique juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché.

---

<sup>6</sup> . Dimitri WEISS, Les ressources humaines, Édition d'organisation, eds D', paris, 2005

<sup>7</sup> . Patrick Gilbert- Géraldine Schmidt, évolution des compétences et situations de gestion, ECONOMICA, Paris, 1999, p.18.

<sup>8</sup> . BRUNO Alain, Dictionnaire d'Économie et des sciences sociales, Ellipses Édition Marketing, paris, 2005, P.186.

<sup>9</sup> . DION Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail , 2eme édition, édition LAVAL Québec, 1986 p 192

<sup>10</sup> . ALAINE-CHARLES Martinet et autre, lexique de gestion, 6eme édition, paris, 2003, p 222

#### **f) Rendement:**

M. REMY définit le rendement comme étant une chose proportionnellement à son importance ; c'est capacité de production quantitative et qualitative.<sup>11</sup>

Selon DELGRAND « il est la production évaluée par apport à une norme, à une activité de mesure ». <sup>12</sup>

Et selon GODEFROID le rendement c'est « la production individuelle du travail humain, c'est l'effort physique fourni par les travailleurs en vue de participer à l'optimisation c'est les qualités des biens et des services produits en unité de temps ». <sup>13</sup>

C'est le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps qui lui est attribué, le rendement vise aussi l'augmentation des qualités des produits. C'est être aux normes, conforme aux objectifs fixés par l'entreprise, être à la hauteur des attentes de l'employeur, c'est aussi la rentabilité et la productivité.

#### **G)RESURSE Humains:<sup>14</sup>**

Sur décision de l'employeur ou du directeur des ressources humaines, le recrutement de collaborateurs s'effectue en fonction des besoins de l'entreprise, en interne ou en externe.

Les services ressources humaines se divisent en deux activités principales, d'une part le côté administratif de la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui couvre la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail... et d'autre part le développement des ressources humaines en entreprise qui comprend la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des ressources humaines, le recrutement, la formation ... et qui est le plus souvent partagée entre le directeur des ressources humaines et des collaborateurs responsables de tâches ressources humaines spécifiques. Travailler dans les ressources humaines signifie la mise en œuvre de stratégies RH, efficaces et efficaces pour contribuer à la stratégie gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

En fonction du niveau de qualification et de l'emploi tenu par le salarié, les ressources humaines rémunèrent le collaborateur en échange de ses prestations. Des logiciels sont disponibles pour effectuer le calcul de la rémunération du salarié qui comprend :

Salaire;

Primes;

Indemnités;

Notes De Frais;

Participation;

Intéressement;

Avantages En Nature.

Nous avons donc choisi une entreprise d'envergure nationale qui est SONEL GAZ ou on se penchera sur la gestion des compétences.

---

<sup>11</sup> . M. REMY, Dictionnaire français moderne, Paris, éd . Hatier, 1969, P.110.

<sup>12</sup> . DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, paris, Larousse, Tome IV 2004, P.6.

<sup>13</sup> . G.G.MUEPU KUAMBA, Thématique Managériale, Lubumbashi 2004, p.6.

<sup>14</sup> . <http://fr.wikipedia.org/wiki> consulter le 13/02/2023 à 10h

C'est à ça que nous avons voulu répondre en menant la présente étude qu'on a divisée en 4 chapitres.

**Le Chapitre 01:** porte sur le cadre méthodologique à savoir les objectifs de la recherche, les raisons du choix du thème, notre problématique et les hypothèses, et en fin d'autres éléments relatifs à l'aspect pratique de la recherche notamment la pré-enquête, l'échantillon et l'enquête.

**Le Chapitre 02:** quant à lui porte sur le cadre théorique, qui est composé d'une introduction du chapitre suite de la compétence à la gestion des compétences et les déférentes caractéristiques et définition de rendement il se termine avec une conclusion du chapitre.

**Le Chapitre 03:** qui est composé d'une introduction du chapitre; le développement des compétences dans l'entreprise-il ce termine avec une conclusion du chapitre.

**Le Chapitre 04:** portant sur la présentation de l'organisme d'accueil l'EPB, il prodigue un aperçu sur l'historique, les missions et les activités aussi les déférentes structures de cet organisme ; ainsi que la vérification des hypothèses.

6. Méthodes et techniques utilisés:

#### **La méthode:**

On peut définir la méthode comme: « la procédure logique d'une science, c'est- à- dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soient clairs évident et irréfutable». <sup>15</sup>

Pour pouvoir analyser nos hypothèses et afin de les confirmer ou de les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate, pour rassembler les informations et de mesurer les phénomènes étudiés et afin d'arriver à des résultats objectifs.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode descriptive quantitative qui est : un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes. Dans la présente étude, nous avons choisi la méthode quantitative qui est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation.

#### **7. La pré- enquête:**

Ma pré-enquête s'est étalée sur une période de 18 jours allant du 1 -03- 2023 Au 23-03-2023; Ces jours étaient bénéfiques pour moi , pour mieux connaitre le terrain ainsi, que la population à étudiée, où j'ai acquis un ensemble d'informations très important; une période qui M'a permis de me familiariser avec le terrain durant laquelle j'ai opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin de collecter le maximum d'information sur l'entreprise et surtout de construire des hypothèses et définir le contenu des concepts, aussi dans le but de découvrir certaines caractéristiques des éléments de notre recherche .

#### **08- Obstacles rencontrés durant la recherche:**

- L'entreprise SONELGAZ est une entreprise public performance qui donne beaucoup d'importance à son capital humain c'est pour cela que notre cas d'étude se portera sur elle;
- Le manque d'ouvrages sociologique concernant notre thème de recherche.
- Manque d'étude antérieur sur la stratégie de la gestion des compétences.

---

<sup>15</sup> . OMAR Aktouf, « Méthodologie des sciences sociale et approche, 1987.p. 95.



## *Partie théorique*

*Chapitre II*  
*Les compétences et la gestion des compétences*

## *Introduction:*

Aujourd'hui ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence, elle apparaît comme un moyen pour définir des nouvelles règles d'organisation et de gestion.

En gestion des ressources humaines, comme en stratégie, les compétences jouent un rôle crucial pour l'entreprise et pour les employés, c'est pour cela qu'elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses, elle est devenue une préoccupation majeure et semble prendre une place de plus en plus importante dans le domaine de la GRH, 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 allons développer dans ce chapitre qu'est purement théorique l'identification des compétences, l'explication de la gestion des compétences ensuite les critères de la gestion des compétences.

## *Section 01: Identification des compétences*

### **1. Définition des compétences:**

La notion de compétence est une nouvelle-venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels l'individu diffère entre eux.<sup>18</sup>

Les compétences sont fréquemment définies comme étant un niveau supérieur des connaissances, ou la conséquence d'assimilation des connaissances, elles sont souvent associées aux domaines de la pratique. L'aspect pratique des compétences apparaît clairement dans la définition de (Cigref)<sup>19</sup>

En les assimilant à un « Ensemble de connaissances approfondies, d'expérience, de capacité, d'action reconnue dans un domaine particulier », ou dans « l'aptitude des personnes à mettre en œuvre, au-delà de leurs connaissances propres, les ressources physiques, les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle bien défini, une mission spécifique. Ainsi, la compétence individuelle se réalise dans le cadre d'un processus d'action déterminé : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir être des personnes et à leurs attitudes éthique »<sup>20</sup>

Dans un article de recherche intitulé : formation, production de compétence et gestion des ressources humaines définit la compétence comme un « vecteur de caractéristiques productives qui sont les propriétés physiques et mentales que les individus acquièrent au long de leurs trajectoires. Ces propriétés sont d'ordre cognitif (savoir, savoir-faire) mais aussi d'ordre affectif et caractériel, voire d'ordre éthique.<sup>21</sup>

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée: sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement.<sup>22</sup>

Selon Guy LeBoterf et dans le sillage des travaux de Bertrand Schwartz, dès le début des années 70, la compétence est la combinaison de ressources naturelles autour de trois notions:

- Les savoirs: ce qui est requis ou à anticiper dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi. Cela permet de formuler les objectifs de formation et de les évaluer avec davantage d'objectivité ;

---

<sup>18</sup> . Guy L B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d' Organisation, Paris, 2004, P15

<sup>19</sup> . CIGREF, Gérer les compétences, édition Dunod, paris 2000, page18.

<sup>20</sup> . GRUDSTEIN Michel, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 2002, Page, 5

<sup>21</sup> . Article de MEBARKI Malik : formation, production de compétences et gestion des ressources humaines ,université des sciences et technologie de Lille, p, 1 et 2.

<sup>22</sup> . Dietrich A, FrédériquePigeyre, PatrickGilbert,JacquesAubret, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives »,3ème édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

- Les savoir-faire: "être capable de" permettant de sortir du pur contenu disciplinaire ;
- Les savoir-être: l'importance des comportements professionnels nécessaires pour travailler dans une entreprise ou une organisation.<sup>23</sup>

Une compétence c'est un ensemble plus ou moins complexe, une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir-être mobilisé et mis en œuvre pour réaliser une activité, une tâche.<sup>24</sup>

Donc la compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augment.

## **2. Les caractéristiques des compétences:**

Les caractéristiques de la compétence sont multiples car la compétence touche les aspects de l'homo travail, parmi eux on met l'accent sur les plus importantes :

La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;

La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres;

La compétence est constituée d'une combinaison: les savoirs, les savoir être;

La compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

La compétence est observable lors de mise en situation ; la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies au des relations.<sup>25</sup>

Nous notons dans ce cadre que les caractéristiques des compétences sont devenues de plus en plus complexes multidimensionnelles et transversales.

En conséquence, il est envisageable d'affirmer qu'une compétence se compose d'un certain nombre de caractéristiques explicites et tacites et l'on peut dire qu'une personne est compétente si elle mobilise ses connaissances, ses savoirs et savoir-faire et les adapte selon des situations d'action.

---

<sup>23</sup> . Revue : « Compétences : Une Notion Au Cœur Des Stratégies Rh »P.5.

<sup>24</sup> . Claude L, « la gestion des compétences, éditions d'organisation », 5ème tirage 2001.p21.

<sup>25</sup> . Claude Lévy-Le Boyer, La gestion des compétences, Editions d'organisations, paris, 1996, p21

Tableau 1. Les principales caractéristiques d'une compétence professionnelle d'un individu

Le professionnel est celui qui a eu une bonne formation et qui sait gérer un ensemble de situations professionnelles allant du plus simple au plus complexe:	
• Savoir agir avec pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir quoi faire;</li> <li>- savoir aller au-delà du prescrit;</li> <li>- savoir choisir dans l'urgence;</li> <li>- savoir arbitrer, négocier, trancher;</li> <li>- savoir enchaîner les actions selon une finalité ;</li> </ul>
• Savoir combiner les ressources et les mobiliser dans un contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir construire des compétences à partir des ressources;</li> <li>- savoir tirer parti non seulement des ressources incorporées mais aussi des ressources de son environnement;</li> </ul>
• Savoir transposer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir mémoriser de multiples situations et solutions types;</li> <li>- savoir prendre du recul et fonctionner en « double piste »</li> <li>- savoir utiliser des méta-connaissances pour modéliser;</li> <li>- savoir repérer et interpréter des indicateurs de contexte;</li> <li>- savoir créer des conditions de transposabilité;</li> </ul>
• Savoir apprendre et apprendre à apprendre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir tirer des leçons des expériences;</li> <li>- savoir décrire comment on apprend;</li> <li>- savoir fonctionner en double boucle d'apprentissage;</li> </ul>

Source: Le Boterf, 2000

### **3. Les enjeux de la compétence:**

#### **3-1- L'enjeu économique:**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens: les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (les théories de Becker sur le capital humain).<sup>26</sup>

#### **3-2- L'enjeu organisationnel:**

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité peut-être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par tariffant.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance.

#### **3-3- L'enjeu sociétal:**

La gestion en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.<sup>27</sup>

### **4-Les trois savoirs qui composent la compétence:**

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs: des savoirs, des savoirs- faire et des savoirs être.

---

<sup>26</sup> . LAETITIA Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des ressources Humaines, Gualino, 5<sup>ème</sup> édition, paris 2011-2012, P.P.46, 47

<sup>27</sup> . Ibid. p, 47

La compétence ce rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilises ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». <sup>28</sup>

**4-1 Le premier savoir**, connaissance théorique, elles comprennent les diplômes, les titres, les certificats. Ce sont des savoirs essentiels qui sont acquis à vis.

**4-2 Le second savoir**, porte sur le savoir-faire, il s'agit du métier ou l'activité principale de l'entreprise.

Le savoir-faire est une habileté activée dans la réalisation, que celle-ci soit matérielle ou non. Acquérir un savoir-faire, c'est acquérir une expérience dans l'exercice d'une activité. Le savoir-faire est donc la mise en perspective de savoirs théoriques et pratiques dans le contexte d'une activité.

**4-3 Le troisième savoir**, porte sur le savoir être, (comportement, attitudes, capacité d'adaptation). Ce sont des compétences comportementales ou interpersonnelles. On retrouve dans ces approches les ressources principales (le triptyque savoir /savoir-faire/ savoir être) constitutives de la compétence, l'idée que la compétence est mobilisée en fonction de « buts fixés », mais également une spécification du contexte dans lequel elle se manifeste L'entreprise. Cette dernière se donne par ailleurs pour mission de détecter, valider et développer la compétence. <sup>29</sup>

## **5-Les dimensions fondamentales de la compétence:**

La définition de la compétence nous a permis de voir que celle-ci se caractérise par un ensemble d'éléments en interaction, à savoir : les savoirs, les savoir-faire, les savoirs-être, etc.

**5-1-La dimension des savoirs:** Les savoirs sont un ensemble de connaissances que possède un individu comme un pré requis nécessaire à la réalisation d'activités d'où la nécessité des savoirs, mais leur insuffisance.

**5-2-La dimension des savoir-faire:** Ils font référence à la capacité et à la volonté d'un individu de réaliser une activité et de mettre ses connaissances en application. Ils se traduisent par la formule « être capable de » et sont détectés à partir d'une observation des individus en situation de travail.

**5-3-La dimension des savoirs-être:** La performance d'une organisation réside dans la qualité des comportements des individus qui la composent, d'où la nécessité d'intégrer les savoirs-être dans la compétence.

Les savoirs-être se résument en la manière dont un individu fait face à un problème donné, son aptitude à communiquer, sa prise d'initiative, sa gestion du stress...etc.

**5-4-La dimension cognitive:** La compétence cognitive est la capacité à mobiliser de multiple savoir-faire, savoirs-être et savoirs afin de construire une réponse adaptée à un problème qui surgit dans l'entreprise.

---

<sup>28</sup> . PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, 2eme édition, page, 60

<sup>29</sup> . LAVIOLENTTE Eric Michael et LOUE Christophe, les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel, p. 6.



**5-5-La dimension du potentiel:** Le potentiel est la capacité prouvée dans différentes situations de travail.

Il correspond à une mise en œuvre effective des compétences et dépend des situations.

**5-6-La dimension du talent:** Le talent est un attribut personnel, il se manifeste particulièrement dans des métiers à dominante « talent » (acteur, poète...).

Il constitue une dimension assez rare chez les individus, c'est ce qui fait son importance.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> . Iken Akila, Ouali Samie, Touchene Katia, gestion des compétences, cas de l'entreprise de NAFTAL GPL de Bejaia, Rapport de stage, Encadré par Mr Bouda Adel, promotion 2005/2006, p. 54

## *Section 2: de la compétence a la gestion des compétences*

### **I / La gestion des compétences:**

Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980. Entre 1990 et 2000, une multitude d'ouvrages lui ont été consacrés et contribué à construire et à diffuser les notions de compétence.

La compétence est une notion complexe. Elle doit pourtant toujours être définie simplement pour être optimisée et correctement évaluée. La définition des compétences est une exigence d'autant plus cruciale qu'elle ne se limite plus à la gestion de carrière des cadres à haut potentiel des grandes entreprises.

La gestion des compétences est un processus d'instrumentation, qui dépend de chaque entreprise (stratégie, besoins différents)

Sur la base de la définition de la compétence qui vient d'être présentée et commentée, la gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils...permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts , de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

En pratique, la prise en compte de la compétence comme objet de gestion n'est pas sans poser quelques problèmes, et sa mise en œuvre témoigne, là aussi, d'une grande diversité, comme nous allons maintenant pouvoir le constater.<sup>31</sup>

#### ***1 / Définition:***

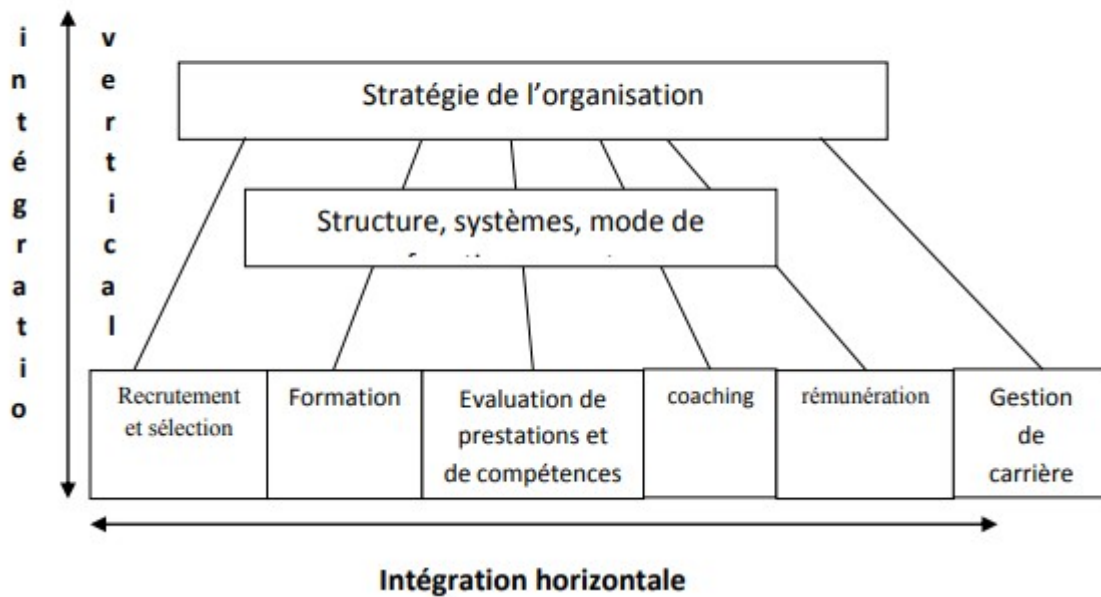
Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activité destiné à exploiter de développer de manière optimal les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> . LOIC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, DUNOD, 3eme édition, paris, 2007, p 184

<sup>32</sup> . LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, p19.

**Figure n° 01 : intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences**

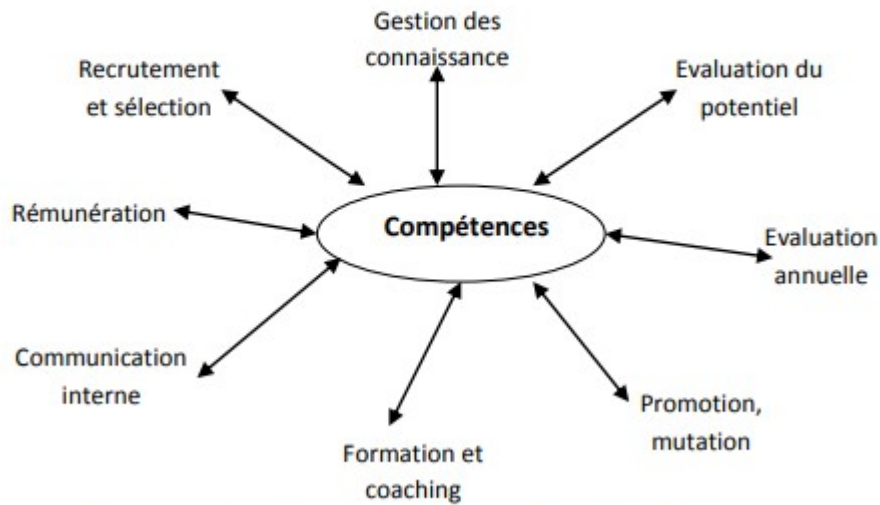


**Source:** Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise, éd:de boeck, Belgique, 2006, p33

Par intégration verticale, on entend l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Par intégration horizontale, on entend l'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation. Elles fonctionnent comme langage univoque, comme un fil rouge ou linking pin (voir figure 02).

**Figure n°02 : les compétences en guise de fil rouge ou de « linking pin »**



*Source : Lou Van Beirendonck, Op.Cit, p34.*

## **2 / Avantages et inconvénients de la gestion des compétences:**

### **2-1/ Les Avantages de la gestion des compétences:**

Permettre la pérennité de l'entreprise en assurant l'adaptation de la main-d'œuvre et un levier extraordinaire de motivation: c'est ce qui fait toute la différence entre les entreprises, puisque c'est ce que les salariés peuvent, veulent et savent donner. Ainsi il semble tout à fait judicieux de développer les démarches et les outils pour donner aux collaborateurs l'envie de s'investir.

Détecter les compétences cachées: Mélange de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, les compétences peuvent être longues à acquérir ou rares sur le marché. Elles sont stratégiques, et difficilement copiables, si elles procurent un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise. "Elles peuvent aussi être cachées, si elles sont détenues par des salariés, mais non connues de l'entreprise «Tout l'art consiste donc à mettre en place un processus qui permet de les détecter et de les hiérarchiser.

Développer l'employabilité des salariés: "Clairement reliée aux problématiques de formation, la GPEC donne des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés. Elle les incite à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel.

## ***2-2/Les inconvénients de la gestion des compétences:***

1. L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences
2. Implique un style de management plus transparent.
3. les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer au travers l'indicateur comportement au confrontant ainsi les collaborateurs à leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.<sup>33</sup>
4. le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des compétences est un sujet brûlant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

## **3. Bref historique de la gestion des compétences:**

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations:<sup>34</sup>

- La gestion des compétences répond, depuis sa naissance, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes ;
- Elle contribue à renouveler la relation emploi-formation ;
- Elle s'est substituée progressivement à la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) ;
- Elle matérialise la mutation des rapports « salariés-organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que, jusqu'au début des années 1990, celui-ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point révèle tout particulièrement les évolutions de la GRH et des nouvelles formes d'organisation, particulièrement celles en mode projet ;
- Elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide. Cette « histoire » de la gestion des compétences se divise en quatre périodes.

### **❖ 1<sup>ère</sup> période: les précurseurs (années 1960 et 1970)**

Durant cette période, qui peut être qualifiée de « préhistoire », d'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences ». Destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge, dans un contexte de forte mutation du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par postes de travail pour mettre en place une gestion par les compétences. La notion de compétence apparaît pour la première fois en 1973 outre-Atlantique : elle est introduite par Mc Cellend qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le

---

<sup>33</sup> . BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p30.

<sup>34</sup> . BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1ere édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009,P60

rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.<sup>35</sup>

❖ *2<sup>ème</sup> période*: les pionniers (années 1980)

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes ; par exemple chez IBM France qui, en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'une de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. Le littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS organise fin 1984 un colloque centré sur la nécessaire articulation entre formation continue et stratégie d'entreprise.

Ce colloque met l'accent sur les nouvelles compétences requises pour l'économie et sur le rôle des organisations dans le développement de ces compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils le sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

❖ *3<sup>ème</sup> période*: l'institutionnalisation (débat des années 1990)

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mises en place des dispositifs de gestion des compétences. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 200, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions, et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient une variable d'ajustement. La gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

❖ *4<sup>ème</sup> période*: La normalisation (à partir de 1995)<sup>36</sup>

La gestion des compétences, en tant que pratique, se stabilise ; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel « GINGO » qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant les réalités des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation.

À l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEDEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter

---

<sup>35</sup> . Ibid. p60

<sup>36</sup> . Ibid. p61

d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi dite « de modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux sein des entreprises, donnant à la GPEC une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

### ***5. La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises:***

Sur le terrain, la mise en place de dispositifs de gestion des compétences présente nous l'avons dit-une grande variété s'il n'est pas possible de décrire de manière simple ce qu'est la gestion des compétences, il est possible néanmoins d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de gestion des compétences.<sup>37</sup>

#### ***5.1/ Gestion des compétences et structure organisationnelle:***

Comme pour toute pratique de gestion, la forme prise par l'entreprise pour la gestion des compétences dans une entreprise donnée n'est pas indépendante de sa structure organisationnelle. Les cinq catégories correspondant chacune à un modèle de gestion des ressources humaines,

#### ***5.2/ Intégration de la compétence dans l'entreprise....et au-delà***

En matière d'organisation, un autre indice de la grande variété des démarches compétences concerne le degré avec lequel la notion de compétences est intégrée, soit dans le système de gestion des ressources humaines lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise. Autrement dit, la compétence est –elle d'une part le pivot choisi pour la mise en œuvre de l'ensemble des actes de gestion des ressources humaines ou seulement d'une partie de ces actes.<sup>38</sup>

Dans le système de gestion des ressources humaines, l'intégration de la compétence peut être plus au moins forte. Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur les processus clés de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer les besoins de formation, on parle alors de gestion par les compétences comme dans la sidérurgie par exemple ou l'accord A Cap 2000 avait littéralement substitué la notion de compétence à celle de poste comme fondement de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines.

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose, via la compétence : dans quelle mesure la gestion des compétences est –elle liée à une décision stratégique, si, comme le suggèrent les modèles théoriques, les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise. La « compétence de l'entreprise » ou son « métier » sont des notions

---

<sup>37</sup> . Ibid. p180

<sup>38</sup> . Ibid,pp. 84-88

globales et implicites pour les stratèges qui ne cherchent pas à les expliciter outre mesure, ne serait-ce que pour conserver leur caractère secret.

### ***5.3 / Limites et risque de la gestion des compétences***

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte et que nous avons exposés, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion des compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.

Du côté de l'organisation, on constate en effet une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Du côté de l'individu, les risques portent sur « un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés, aussi introduit un nouveau critère de différenciation entre les uns et les autres, sans qu'on en maîtrise totalement les constituants.

### ***5.4/ Proposition d'une grille d'analyse***

Les exemples et les analyses dont nous disposons montrent bien qu'il n'existe pas de modèle de la compétence ni de typologie satisfaisante, dans la mesure où la gestion des compétences, sous des formes très variées et plus ou moins élaborées, traverse aujourd'hui la quasi-totalité des entreprises. La gestion des ouvriers pourrait relever du modèle objectivant tandis que celle des cadres correspondrait au modèle individualisant et, de facto, constituerait un espace plus favorable a priori à la mise en œuvre d'une gestion des compétences plus élaborée.

### ***5.5/ Les évolutions actuelles:***

-Le retour de la gestion prévisionnelle

Les évolutions des pratiques de gestion prévisionnelle vers la gestion des compétences, au-delà des mots utilisés, peuvent être comprises comme significatives d'une autre manière d'aborder la question de l'anticipation. C'est pourquoi il nous semble important de rappeler que la gestion des compétences n'a pas supplanté la gestion prévisionnelle là où elle a été mise en œuvre. Par ailleurs, on constate depuis plusieurs années, dans le cadre de l'évolution du droit du travail, qu'une place de plus en plus importante est accordée aux démarches de gestion prévisionnelle.<sup>39</sup>

### ***6- Les acteurs de la gestion des compétences:***

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'application et le développement des compétences, autant que premières

---

<sup>39</sup> . Ibid, p190



ressources de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence.<sup>40</sup>

#### ***6-1/ La direction générale: l'investisseur***

La direction générale investit dans les compétences; elle analyse les besoins de compétences.

#### ***6-2/ Le management opérationnel: le trader***

Le manager trader gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme et son action est multiple. D'abord, selon le mode d'organisation, par sa capacité à communiquer avec les salariés et par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences.

#### ***6-3/ Le salarié: le gérant de portefeuille:***

Faire fructifier son capital de compétences avec le maximum de sécurité, il est amené à apprécier le couple rendement /risque de son portefeuille et ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme.

#### ***6-4/ La direction des ressources humaines: tout à la fois le capital risquer et l'ingénieur financier***

En tant qu'investisseur spécialisé, la DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise et en tant qu'ingénieur financier, elle conseille ses clients internes dans la conception et le montage du dispositif de développement des compétences.

---

<sup>40</sup> . Elisabeth le cœur, Op - cit, p.15

### *Conclusion:*

La gestion des compétences est un élément de la stratégie et de renforcement intimement liée à la réputation de l'entreprise. La perception de compétences pour une activité se définit comme le jugement que porte un individu sur ces capacités d'organiser et d'exécuter l'ensemble des actions requises pour l'atteinte d'un objectif ou d'une performance.

A partir de la gestion de ressources humaines la compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs, elle sert à qualifier et gérer les RH; alors la compétence nécessite une bonne gestion sinon elle freine la performance de l'organisation, 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 caractères; une capacité; un aspect de son image ou de son rôle social.

*Chapitre III*

*Le développement des compétences dans  
l'entreprise*

## *Introduction*

Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Les entreprises alors investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés.

Les compétences à développer ne sont pas le fruit d'un enseignement au sens classique du Terme mais le résultat d'expériences vécues au cours du travail, « expérience qui permet l'intégration réussie des connaissances et des savoir-faire afin de construire des compétences inédites ».

La contribution de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise est en relation avec la qualité des outils qu'elle met en œuvre directement ou par l'intermédiaire des managers de proximité.

Dans ce Troisième chapitre nous allons développer les compétences dans l'entreprise et les compétences en gestion des RH des managers.

## *Section 1: Le fonctionnement et l'évolution des organisations*

Les nouvelles technologies d'information et de communication suscitent des transformations organisationnelles importantes. Les choix en matière de management dépendent donc des degrés de cohérence et de correspondance entre les caractéristiques internes de l'organisation, les modes de fonctionnement, les modes d'ajustement et les types d'environnements de l'entreprise.

Ces mutations remettent en question les nouveaux critères de performance productive en raison de l'instabilité croissante de l'environnement de l'entreprise, des modes de coordination des organisations, et des modifications de la relation salariale.

### **1. Le fonctionnement d'une organisation**

Crozier et Friedberg<sup>41</sup> comparent une entreprise à un « royaume des relations de pouvoirs, de l'influence, du marchandage et du calcul » et la perçoivent comme « un construit humain qui n'a pas de sens en dehors des rapports de ses membres ». La coopération entre plusieurs individus et le travail collectif constitue donc un point de départ pertinent pour l'analyse des organisations.

L'activité d'une organisation s'articule autour de deux processus fondamentaux : la division du travail et la coordination des tâches. Mintzberg<sup>42</sup> définit la structure d'une organisation comme l'ensemble des « moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Chaque organisation met donc en place une répartition des tâches et des processus de coordination/intégration. Autrement dit, la structure d'une entreprise se caractérise avant tout par la répartition des tâches et des responsabilités ainsi que par les mécanismes, les règles et les procédures de coordination.

Il est également indispensable de comprendre l'évolution du contexte culturel, économique et social d'une entreprise. À ce propos, l'approche de la contingence structurelle analyse les facteurs externes - c'est-à-dire l'évolution de la structure du marché de travail<sup>43</sup>, la technologie<sup>44</sup>, la prévisibilité de l'environnement<sup>45</sup> et la stratégie de l'entreprise<sup>46</sup>.

À titre d'exemple, les innovations managériales des entreprises japonaises ont interpellé l'Europe et les États-Unis par leurs techniques de management qui leur ont valu un succès mondial dans les années 1980. Dans « the art of the Japanese Management » publié en 1981, Pascale et Athos ont présenté pour la première fois un modèle de gestion pour structurer une organisation de manière globale et efficace.

---

<sup>41</sup> . Crozier M., Friedberg E. "L'acteur et le système." Collection Points, Editeur Seuil (1992), p 500

<sup>42</sup> . Mintzberg H. "Structure et Dynamique des Organisations." Editions d'Organisation (1982), p 440.

<sup>43</sup> . Blau P. "The Formal Theory of differentiation in Organization", American Sociology Review, Vol.35, 1970, pp.201-218.

<sup>44</sup> . Woodward J. "Management and Technology", Londres, HMSO (1958), p 40

<sup>45</sup> . Lawrence P.R. et Lorsch J.W. "Organization and Environment." Harvard Business School, 1967 (traduction française: Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1973), p 240.

<sup>46</sup> . Chandler A. "Strategy and Structure." New York, Doubleday & Co. (1966); traduction française: Stratégies et structures des entreprises, Paris, Ed. D'Organisation (1989), p 543

Selon Ouchi<sup>47</sup>, le succès remarquable des entreprises japonaises s'explique par une politique pertinente du management qui a intégré différentes innovations: ces entreprises établissent des relations étroites entre leurs principes de gestion et les caractéristiques socioculturelles du Japon : « les japonais acceptent l'ambiguïté, l'incertitude et l'imperfection comme les éléments qui font partie de la vie d'un groupe humain organisé » Falciola.<sup>48</sup>

Pour s'adapter aux contraintes actuelles, le système japonais prend en considération les facteurs humains, les relations de travail et les apports personnels au groupe de production. Au niveau des salariés, l'employé japonais se montre très fidèle à son entreprise, et « il n'est pas rare qu'un employé mène la totalité de sa carrière dans une seule société. Celle-ci devient alors une véritable cellule familiale, prenant en charge le développement professionnel et parfois même social de l'individu. La raison sociale de l'employeur constitue quasiment un second patronyme pour le travailleur. C'est « l'emploi à vie ». C'est aussi, dans la majeure partie des entreprises, l'instauration d'un « syndicat maison » très proche de la direction »<sup>49</sup>.

En outre, le management des entreprises japonaises repose en grande partie sur le développement des ressources humaines puisque « les Japonais attachent beaucoup d'importance, et ce depuis longtemps, à leur personnel. Leur management est très habile pour développer les ressources humaines de l'entreprise, du recrutement à la retraite, sans oublier la formation et le perfectionnement professionnel ».<sup>50</sup>

Les organisations japonaises se distinguent, d'autre part, par une communication efficace : « les Japonais sont toujours prêts à consentir de gros investissements dans un savoir-faire qui leur permet d'être plus efficaces non pour eux-mêmes mais avec les autres. Cette sensibilité différente se fait tout particulièrement sentir au niveau de la communication à l'intérieur de l'entreprise. Si dans notre pays, la paix du travail repose en grande partie sur les conventions et contrats collectifs, il semble qu'au Japon, elle a pour principal fondement le respect particulier apporté aux relations humaines dans le cadre du travail. Une manière subtile de partager l'information, de motiver ses collaborateurs ».<sup>51</sup>

On note également l'importance de la coordination et du partage dans le système japonais. En effet, « au Japon, on gère un « groupe » d'individus et l'on néglige de traiter les membres de ce groupe de façon isolée. La politique de gestion du personnel tient d'ailleurs une place très centrale dans l'organisation de l'entreprise... Si aux États-Unis, par exemple, on recherche principalement des spécialistes fonctionnels « amovibles », au Japon, on s'attache bien davantage à former des « company men », c'est-à-dire des généralistes spécialisés dans leur propre entreprise ».<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> . Ouchi W. G. "Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge." Addison Wesley, Reading, Mass., 1981 (traduit en français sous le titre: Théorie Z — Faire face au Défi japonais), p 255.

<sup>48</sup> . Falciola J.-C. "L'art du management japonais." Revue économique et sociale: bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales (2017) P 200.

<sup>49</sup> . Revue, Falciola J.-C, P200.

<sup>50</sup> . Ibid. P200.

<sup>51</sup> . Ibid. P201.

<sup>52</sup> . Ibid. P200.

Dans ce contexte où les relations de travail sont primordiales, un chef d'équipe assure également le rôle de coordinateur : « Si l'on apprécie le manager américain pour sa capacité d'entreprendre, son goût du risque, ses connaissances techniques et son potentiel d'agressivité en affaires, on recherche tout autre chose chez le dirigeant japonais : sa loyauté à l'égard du travail, son effacement personnel au profit du groupe, son sens de la coopération et sa conception de l'honneur, calquée sur la philosophie de l'entreprise ».<sup>53</sup>

Le management des entreprises japonaises repose sur une gestion peu formelle, flexible et fidèle à l'esprit de maison, autrement dit, il n'est « pas question, au Japon, pour un brillant gradué d'une grande université, de commencer sa carrière dans un état-major de direction. C'est dans les ateliers de production ou dans les équipes de vente qu'il débutera très modestement et sans différenciation par rapport à ses collègues ouvriers ou employés (...) La formation japonaise produit plus de « généralistes » que de « spécialistes », à travers une fréquente rotation dans tous les domaines de la gestion, et aussi parce que les fonctions et les postes ne sont que très vaguement définis ; chacun doit s'occuper des problèmes des autres ».<sup>54</sup>

En dépit de ses qualités, il faudrait néanmoins se garder d'ériger le modèle du management japonais en modèle unique. Les conflits internes existent aussi dans les entreprises nipponnes et l'emploi à vie empêche la réduction du chômage. En outre, le principe de séniorité est fortement critiqué par la jeune génération formée aux méthodes occidentales et américaines qui privilégient la performance. Les entreprises font également face à de nouvelles aspirations comme la réduction du temps de travail et le prolongement des vacances, mais aussi au vieillissement de la population et à une baisse de fertilité.

En somme, cet art du management japonais se base sur les sept leviers principaux - Stratégie, Structures, Systèmes, Buts Précis, Savoir-faire, Style et Personnel - à l'origine du succès économique du pays. Ces sept leviers sont d'ailleurs repris comme modèle de base par le cabinet de conseil en management Mc Kinsey.

---

<sup>53</sup> . . Ibid. P201.

<sup>54</sup> . . Ibid. P202.

Figure 3: Modèle 7S



Source: Ouchi W. G. "Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge." AddisonWesley, Reading, Mass., 1981 (traduit en français sous le titre: Théorie Z — Faire face au Défi japonais), p 255.

Ces sept facteurs interdépendants influencent le fonctionnement d'une organisation, mais l'importance de chacun de ces facteurs étant variable, les dirigeants peuvent agir sur chacun de ces leviers en fonction de leur contexte spécifique. Selon Mc Kinsey, les quatre derniers facteurs (Buts Précis, Savoir-faire, Style et Personnel) permettent à l'entreprise de s'adapter et de s'améliorer face aux pressions de l'économie moderne à court et moyen terme.

Ce modèle des 7 leviers est destiné à analyser le portefeuille d'activités afin d'étudier la valeur globale de l'ensemble des activités de l'entreprise et de mieux répartir les ressources entre les domaines d'activités actuels et potentiels. Il se présente comme un outil d'analyse mais aussi d'aide à la décision stratégique dans la gestion d'un portefeuille de segments d'activités distincts ou de la diversification de l'activité. En somme, il permet à l'entreprise d'évaluer l'attractivité des activités (diagnostic externe) en relation avec sa situation interne (diagnostic interne).

## 2. La diversité des structures organisationnelles

Une organisation repose nécessairement sur une structure « définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » cité par Jehan.<sup>55</sup>

La structure organisationnelle des entreprises évolue vers une structure plus flexible et moins hiérarchisée à travers une décentralisation importante des décisions et l'application de nouvelles pratiques de travail comme le travail en équipe autonome, la rotation des tâches et le management de qualité.

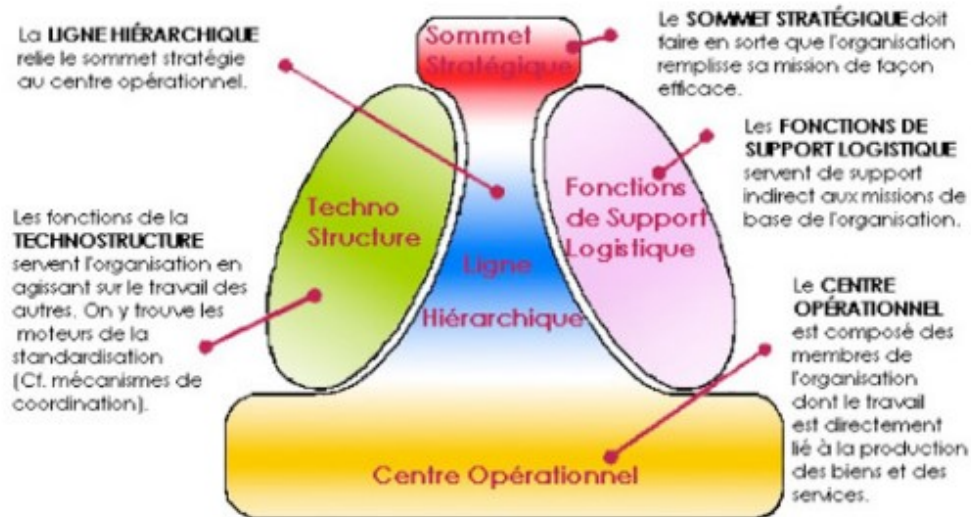
---

<sup>55</sup> . Jehan I. "Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage ?" Thèse en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour (2012) P78.



Il est ainsi essentiel pour une entreprise de trouver une structure organisationnelle adaptée aux conditions du marché et capable d'établir un équilibre entre la coordination et la configuration interne sur le plan structurel mais aussi comportemental.

Figure 4: Les composantes de base d'une structure organisationnelle



Source: Henry Mintzberg, 1986

La coordination est donc un élément de base de la définition de la structure. Pour Mintzberg, il existe cinq principes de coordination qui permettent d'assurer la cohésion entre des activités différenciées :

- A supervision directe (la communication formelle);  
La standardisation des procédés (les tâches formalisées);  
La standardisation des résultats (les objectifs décrits);  
La standardisation des qualifications (les formations requises) et des normes (les valeurs précises);
- L'ajustement mutuel (la communication informelle entre les agents).

Avec les caractéristiques de la division du travail sur les principales lignes de différenciation fonctionnelle et hiérarchique du travail, l'auteur a distingué cinq éléments communs aux cinq structures organisationnelles suivantes :

- ✓ Le centre opérationnel (bureaucratie professionnelle-standardisation des qualifications) est composé les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services;
- ✓ Le sommet stratégique (structure simple-supervision directe) doit faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace;

- ✓ La ligne hiérarchique (structure en divisions-standardisation des résultats) relie le sommet stratégie au centre opérationnel;
- ✓ La technostructure (bureaucratie mécaniste-standisation des processus de travail) définie comme le moteur de la standardisation dans l'organisation ;
- ✓ Le support logistique (adhocratie-ajutement mutuel) qui comprend les employés et soutient indirectement le reste de l'organisation comme le conseil juridique, les relations publiques, le service de paie ou le service informatique.

Après avoir identifié les caractéristiques de fonctionnement de l'entreprise, l'auteur continue à préciser les facteurs qui influencent cette construction et expliquent les différences entre les entreprises. Il met ainsi en place huit paramètres de concept:

- la spécialisation du travail;
- la formalisation des comportements;
- la formation et la socialisation;
- le regroupement des postes de travail;
- le regroupement des postes de travail en unités
- la taille des unités;
- les systèmes de planification et de contrôle;
- les mécanismes de liaison entre les postes et les unités et le système de prise de décision.

De nombreux auteurs distinguent les organisations mécanistes, des organisations organiques. L'organisation mécaniste correspond au système bureaucratique (Weber) avec une forte division du travail, une grande emprise de la coordination hiérarchique et un haut degré de formalisation des règles et des procédures. Ce type d'organisation manque néanmoins de flexibilité compte tenu des niveaux hiérarchiques, de la lenteur dans la prise de décision et de la rigidité des règles.

Ce modèle, qui favorise un développement de travail simple et stable, convient aux grandes entreprises dont le niveau élevé de spécialisation professionnelle, la précision des compétences requises pour chaque poste, la coordination et le contrôle hiérarchique écartent toute forme d'incertitude.

Cependant, la complexification et l'instabilité croissantes des marchés mettent à mal l'efficacité des systèmes bureaucratiques depuis la fin des années 1970. Le nouveau contexte économique nécessite des structures plus souples, plus légères, moins centralisées et moins formalisées.

En revanche, les systèmes organiques, qui correspondent aux organisations matricielles (par projet ou par réseaux), permettent aux entreprises de réagir rapidement aux contraintes productives et commerciales impliquées par les évolutions imprévisibles des marchés. Flexible, ce type de structure réduit les niveaux hiérarchiques en créant des mécanismes de coordination plus souples comme l'ajustement mutuel, les réunions périodiques et les agents intégrateurs.

D'après Rusell L. Ackoff,<sup>56</sup> l'entreprise organique est la seule qui agit en fonction de l'avenir et qui sait conjuguer les trois temps (passé, présent, futur) : en général, la structure

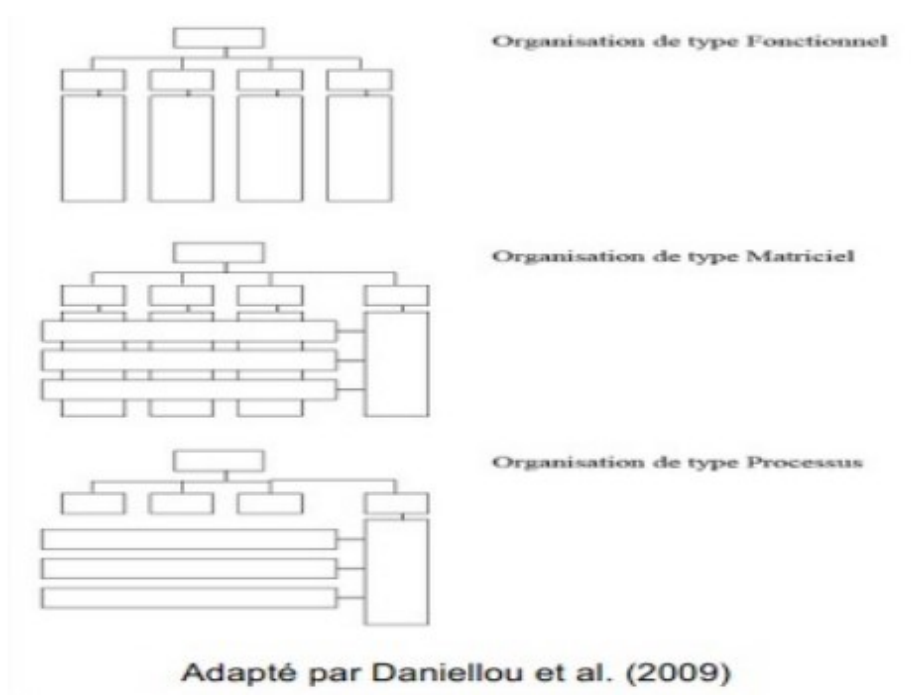
---

<sup>56</sup> . Ackoff R. L. "Creating the Corporate Future." John Wiley & Sons: New York (1981), P 31 .

organique s'inscrit dans un environnement dynamique et privilégie par conséquent la flexibilité et l'ajustement mutuel.<sup>57</sup>

Chaque modèle exprime donc des options de management : nous allons présenter ci-après les principales analyses portant sur les caractéristiques des structures organisationnelles et leurs interactions sur les pratiques managériales.

Figure 5: Types d'organisation



L'organisation de type fonctionnel suit le modèle vertical qui privilège une organisation divisée en différents services fonctionnels avec la coordination centralisée d'une structure hiérarchique puissante et la planification de haut en bas. Cette organisation convient à un environnement stable pour la production de masse d'un produit bien défini.

L'organisation de type matriciel fait coexister une autorité en charge de la coordination du projet/processus et une autorité plus hiérarchique en charge de la gestion des équipes pour répartir les tâches et les responsabilités<sup>58</sup>. Ce modèle met en évidence l'articulation entre les statuts, les relations d'autorité, les liens fonctionnels, les rôles, et les réseaux de communication. Mais ce modèle rend difficile la coordination et la communication.

L'organisation de type processus suit le modèle horizontal en divisant quant à elle le travail en fonction des processus tournés vers les clients ou en fonction de projets, ce qui favorise la réactivité et l'innovation dans un environnement concurrentiel en très forte évolution. Henry Mintzberg<sup>59</sup> propose pour sa part de relier les diverses structures organisationnelles aux caractéristiques de l'environnement.

<sup>57</sup>. Mintzberg H. "Structure et Dynamique des Organisations." Editions d'Organisation (1982), 440p.

<sup>58</sup>. Daniellou F., Simard M. et Boissières I. "Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art." Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse (2009).

<sup>59</sup>. Mintzberg H. "Structure et Dynamique des Organisations." Editions d'Organisation (1982), 440p.

Tableau 2: Structure de l'organisation en fonction des caractéristiques de l'environnement

Environnement	Stable	Dynamique
<b>Complexe</b>	Structure décentralisée Bureaucratique (Standardisation des qualifications)	Structure décentralisée Organique (Ajustement mutuel)
<b>Simple</b>	Structure centralisée Bureaucratique (standardisation des procédés de travail)	Structure centralisée Organique (supervision directe)

Source : Henry Mintzberg, 1982

Henry Mintzberg identifie les différentes configurations organisationnelles en proposant une typologie originale divisée en 4 modèles:

**L'organisation à structure simple** correspond à un entrepreneur qui pilote un dispositif centralisé avec une hiérarchie réduite, le contrôle étant exercé par un directeur général souverain, le propriétaire. La primauté des contrôles personnels est assurée par la volonté puissante du dirigeant;

**La bureaucratie mécaniste** ou technostucture convient à la production de masse qui fait coexister plusieurs strates de direction et de procédures formalisées. Elle réagit donc lentement aux changements et à la motivation des employés;

**La bureaucratie professionnelle** se base sur l'expérience partagée plutôt que la hiérarchie. Son administration est gérée autoritairement par un système de normes édictées par des corps professionnels indépendants. Ce type d'organisation est plus démocratique et donne plus de motivation aux employés que la bureaucratie mécaniste;

**L'adhocratie** est mieux adaptée aux industries de pointe qui demande une innovation permanente et une réaction rapide aux marchés fluctuants. Cette organisation se distingue par la présence d'équipes souples et transversales pouvant participer à des projets spécifiques en fonction des besoins de l'entreprise.

Selon lui, la plupart des structures des organisations peuvent se répartir dans l'une de ces quatre catégories fondamentales. Ces formes organisationnelles sont conçues sur la base d'une double opposition : premièrement sur l'opposition entre l'exigence de la division des activités et celle de la coordination, et deuxièmement sur l'opposition entre les facteurs structurels et les facteurs contingents.

Les variables structurelles concernent l'âge de l'organisation, sa taille, son secteur d'activité, son système technique, les caractéristiques de ses marchés, la répartition de pouvoir, etc

Les facteurs de contingence doivent servir à déterminer les buts de l'organisation car des conflits de but peuvent surgir entre différents acteurs. Mintzberg a ainsi distingué deux types de buts : les buts de mission (la fonction de base comme les produits, les services, et les

clients de l'organisation) et les buts de système (la survie, l'efficacité, le contrôle de l'environnement, la croissance).

Pour Barnard cité par Thiétart,<sup>60</sup> « la survie d'une organisation dépend du maintien d'un équilibre de nature complexe dans un environnement en continuelle fluctuation ». D'autre part, Nonaka cité par Thiétart,<sup>61</sup> écrit que « pour qu'une organisation puisse évoluer de manière continue, il est nécessaire de laisser de la liberté à ses composantes afin qu'un conflit créatif puisse émerger ».

Après avoir présenté les principaux acquis des analyses concernant la structure des organisations, nous allons aborder dans la section suivante l'évolution de l'organisation du travail.

### **3. L'évolution de l'organisation du travail**

#### **3.1 L'école classique de l'organisation**

Les formes traditionnelles d'organisation reposent sur la répartition des tâches, la structure hiérarchique et les rapports d'autorité ; ce sont, en effet, ces éléments qui contribuent à l'équilibre du système selon les modèles théorisés par Taylor, Weber, Fayol et Mc Gregor.

À la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle Taylor (1856-1915) propose une Organisation Scientifique du Travail (OST) afin d'améliorer la rentabilité de la production. Il élabore un système dans lequel les tâches et les postes sont rigoureusement répartis entre les ouvriers, tandis que l'augmentation des salaires et la réduction des coûts sont décidées par les dirigeants. Dans les organisations des modèles classiques les rôles sont précisément et rigoureusement définis. Cette forme d'organisation correspond aux structures fonctionnelles et divisionnelles. Boyer et Equilbey<sup>62</sup> ont souligné que « dans la conception classique, la structure correspond à l'ensemble des fonctions déterminant formellement l'ensemble des missions de chacune des unités de l'organisation ».

Contrairement à Taylor, Max Weber prend en considération le facteur humain au sein de l'entreprise et s'interroge sur le pouvoir de récompenser ou de sanctionner le travail des subordonnés. Selon Weber, la structure bureaucratique est une structure stable dans laquelle chaque poste hiérarchique sert une fonction précise pour éviter le chevauchement des tâches, chaque secteur faisant l'objet d'une surveillance par un secteur hiérarchiquement supérieur. De plus, la mission principale du système bureaucratique consiste à juger et à sanctionner le salarié. En somme, l'organisation bureaucratique de Weber repose sur un système rigoureux de contrôle et de sanction.

Henry Fayol (1841-1925) établit pour sa part 14 principes de management : Division du travail, Autorité/Responsabilité, Discipline, Unité de commandement, Unité de direction, Priorité de l'intérêt général, Juste rémunération, Centralisation, Hiérarchie, Ordre, Équité, Stabilité du personnel, Initiative et Esprit de corps. Sa vision personnelle de la gestion en

---

<sup>60</sup> . Thiétart R. A. "Management et complexité: Concepts et théories." Centre de recherche DMSP, Dauphine marketing stratégie prospective, Cahier numéro 282 (2000) p8.

<sup>61</sup> . Nonaka I. "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms." California Management Review, (1988) 30:3, p.57-73.

<sup>62</sup> . Boyer L. et Equilbey N. "Organisation. Théorie et applications." Editions d'organisation, (1999), 363p.

entreprise peut se résumer en cinq mots : « prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ».

En rupture avec les trois théoriciens que nous venons de citer, Douglas Mac Gregor (1906-1964), surtout connu pour la théorie XY, a quant à lui conduit une réflexion sur la nature et le comportement des hommes. La théorie X part de l'idée que l'Homme déteste le travail, ce qui nécessite sanctions, contrôle et menaces pour l'inciter à travailler et garantir le bon fonctionnement de l'entreprise. Selon D. Mac Gregor la majorité des hommes rejettent les responsabilités en se soumettant volontairement à une autorité hiérarchique, ce qui implique un management autoritaire avec une structure stricte et détaillée. Contrairement à la théorie X, la théorie Y affirme que l'Homme possède naturellement la capacité à fournir des efforts au travail comme source de satisfaction et qu'il peut ainsi se contrôler, s'autodiriger, chercher des responsabilités, et faire preuve d'imagination et de créativité ; un style de management flexible favorise la participation et l'autonomie des salariés.<sup>63</sup>

### 3.2. L'école des relations humaines

Si l'école classique a négligé l'importance du facteur humain dans le management des entreprises, l'école des relations humaines, représentée par des théoriciens comme Mayo, Lewin, Maslow ou Herzberg, a largement développé cet aspect. Ghoshal et Bartlett<sup>64</sup> ont souligné que les nouvelles formes d'organisation « s'attachent moins à suivre un plan stratégique minutieusement élaboré qu'à concevoir un projet dynamisant pour l'entreprise. Elles ont développé leur organisation moins en modifiant sa structure formelle qu'en élaborant des processus de management efficaces. En outre, elles se sont moins préoccupées de gérer des systèmes permettant de contrôler le comportement collectif des employés que de mettre en place une relation de travail directe et personnalisée afin d'accroître les compétences et d'élargir les perspectives de chaque salarié. En résumé, elles ont franchi les limites de l'ancien cadre de pensée stratégie-structure-systèmes pour souscrire à une philosophie plus large et plus organique fondée sur le développement d'un projet, d'un processus ou d'un potentiel humain ».

Jean-Marie Peretti<sup>65</sup> souligne le rôle pionnier d'Elton Mayo (1880-1949) dans le domaine des ressources humaines en écrivant: « les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions de travail sur la productivité (1934) et d'autres chercheurs (Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg) donnent naissance à l'école des Relations Humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction RH ».

Entre 1920 et 1950, les pays développés emploient des ouvriers peu ou non qualifiés en les astreignant à des tâches répétitives sans chercher à les former ; il en résulte une baisse de productivité, un fort taux d'absentéisme et une rotation plus élevée du personnel. Contrairement à Taylor, Fayol et Weber, Mayo montre que la productivité ne dépend pas entièrement du niveau des salaires, mais également de l'intérêt qu'on porte aux salariés. Par ses différentes expériences dans les entreprises, il constate que l'environnement de travail et la satisfaction influent sur la performance. Autrement dit, l'efficacité au travail dépend des

---

<sup>63</sup> . Josien S. et Landrieux Kartochian S. "Organisation et Management de l'Entreprise." Editeur Galino, Les Carrés, Paris (2008) p 215.

<sup>64</sup> . Ghoshal S., Bartlett C. "L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management" Edition Maxima, Paris (1998), p 280.

<sup>65</sup> . Peretti J.-M. "Ressources humaines et gestion des personnes" Edition Vuibert 7e édition (2009), p 238.

relations entre les individus et de la communication interne qui constituent les facteurs décisifs de satisfaction ou de non satisfaction dans l'entreprise.<sup>66</sup>

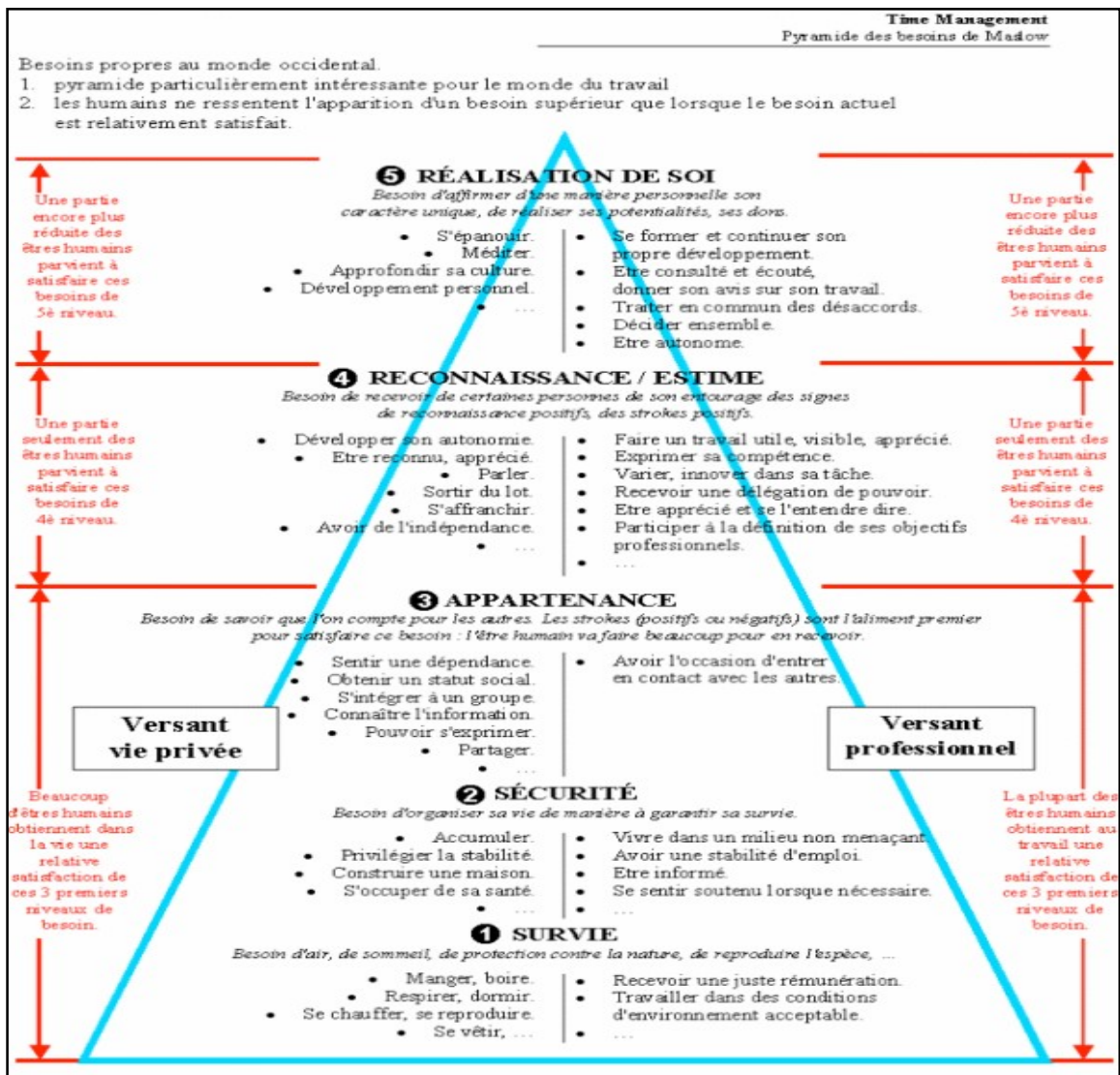
Kurt Lewin, figure majeure de l'école des Relations Humaines, s'est intéressé quant à lui à la psychologie du travail. Il identifie ainsi trois modes de management principaux : le management autocratique, démocratique ou laisser-faire. Le mode autocratique repose sur l'autorité pour générer un haut niveau de rendement, mais il favorise une certaine tension et engendre des comportements agressifs au sein de l'entreprise, ce qui est contraire à la cohésion de groupe et à la créativité. Plus flexible, le style démocratique encourage la créativité et la participation des employés à la réalisation des objectifs fixés en créant un climat de travail plus agréable. Le style « laisser-faire » se traduit par une faible implication du manager qui laisse le groupe s'auto-organiser, mais ce laisser-faire peut entraîner une déstabilisation du groupe, l'insatisfaction des individus et une baisse de rendement. Parmi les trois styles de management, Lewin montre la pertinence du style démocratique en termes d'efficacité et de climat social.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> . Cadin L. et Guerin F. "La gestion des Ressources Humaines." Les tops Eco/Gestion, Collection Dunod, 3e édition (2010), 118p.

<sup>67</sup> . Josien S. et Landrieux Kartochian S. "Organisation et Management de l'Entreprise." Editeur Galino, Les Carrés, Paris (2008) P75,76.

Figure 6: La Pyramide des besoins de Maslow



Source: <http://www.psychologuedutravail.com/psychologie-du-travail/la-pyramide-desbesoins-de-maslow>

Abraham Maslow (1908-1970) développe pour sa part, une théorie qu'il représente sous la forme d'une pyramide dénommée « pyramide des besoins -facteurs de motivation »

Patrice Roussel<sup>68</sup> souligne que « Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoin d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoin d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de

<sup>68</sup>. Roussel P. "La motivation au travail-concepts et théories." Note de recherche du Lirhe, n°326. (2000), p 19.

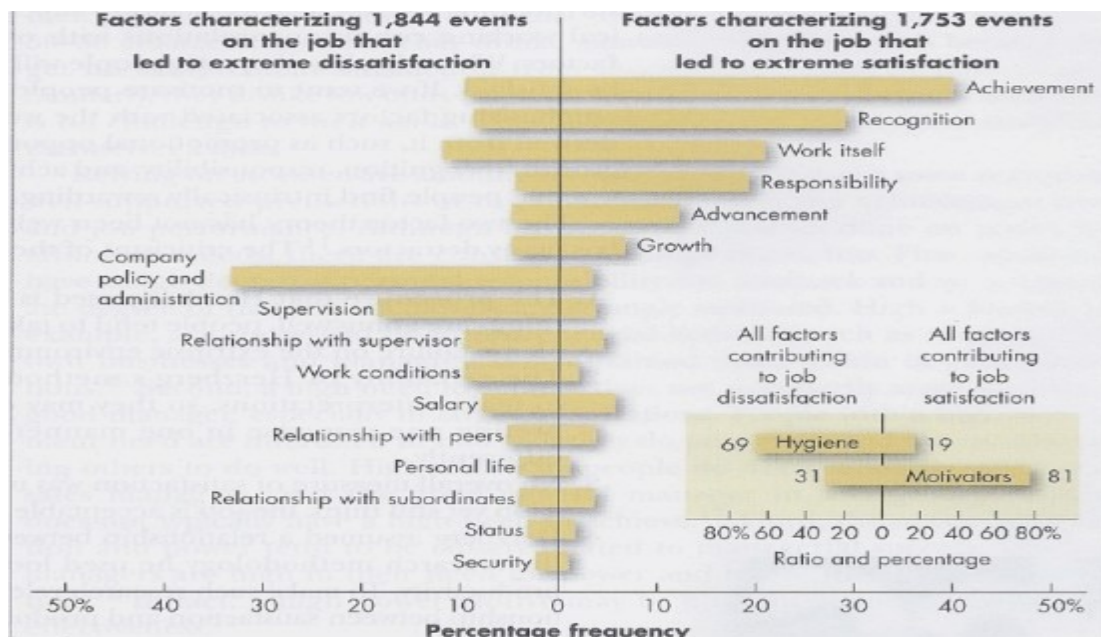


satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi »

Selon Samuel Josien et Sophie Landrieux Kartochian,<sup>69</sup> les besoins inférieurs correspondent aux besoins physiologiques et sécuritaires. Les besoins supérieurs comprennent quant à eux les besoins d'appartenance, de reconnaissance et d'accomplissement.

Frederick Herzberg complète la théorie de Maslow avec la théorie bi factorielle grâce à de nombreuses enquêtes réalisées pendant quarante ans sur l'adéquation des méthodes de l'organisation du travail ; Il a découvert que les circonstances qui conduisaient à la satisfaction dans le travail étaient de nature différente des circonstances qui apportaient une insatisfaction dans le travail. Il s'agit de motivations intrinsèques ou de motivations extrinsèques à l'individu. Les facteurs intrinsèques comme la responsabilité, la progression dans la carrière, l'autonomie, la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt du travail sont considérés comme « leurs bons moments au travail ». Par contre les facteurs extrinsèques comme la politique salariale, l'administration de l'entreprise, la qualité des interactions sociales, les conditions de travail, le salaire et la sécurité d'emploi sont considérés de causes de « mauvais moments au travail ». Seuls les facteurs intrinsèques augmentent donc la satisfaction et la motivation (le contenu des tâches, de la réussite, la promotion, l'indépendance et l'autonomie), les autres facteurs étant au contraire sources de mécontentements.

Figure 7: Comparaison de la satisfaction et de l'insatisfaction de l'Herzberg



**Source:** Harvard Business Review. “Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers. An exhibit from One More Time: How Do You Motivate Employees?” by Frederick Herzberg, January (2003)

<sup>69</sup> . Josien S. et Landrieux Kartochian S. “Organisation et Management de l'Entreprise.” Editeur Galino, Les Carrés, Paris (2008) P66.

Les travaux de Herzberg montrent ainsi la complexité et la diversité des sources de motivation et de démotivation chez les salariés car il est nécessaire d'enrichir les tâches non seulement au niveau individuel mais également au niveau collectif. Bernard Diridollou<sup>70</sup> souligne d'ailleurs que « la plus-value apportée par Herzberg, par rapport à Maslow, consiste à mettre en évidence le point suivant : selon lui, les facteurs d'hygiène peuvent susciter des insatisfactions ; mais une réponse, même positive à ces besoins, ne motivera pas pour autant l'individu. Il s'agit par conséquent de centrer son attention sur les facteurs de motivation ». Selon Sébastien Lechevalier<sup>71</sup>, la prise en compte du facteur humain a modifié profondément la vision de l'organisation du travail à la fin du XXème siècle avec l'apparition d'une logique de flexibilité, d'une nouvelle exigence de qualification et de la responsabilisation. Abandonnant les conceptions tayloriennes du travail, les entreprises aujourd'hui favorisent de nombreuses transformations organisationnelles pour éliminer les inefficacités internes et faire face aux aléas de l'environnement. Les changements organisationnels correspondent le plus souvent à une décentralisation importante des décisions ainsi qu'à de nouvelles pratiques comme le travail en équipe autonome, la rotation des tâches et le management des qualités. À l'image des entreprises, les salariés doivent également faire preuve d'adaptabilité pour ajuster les produits ou les services aux attentes des clients. En effet, la satisfaction de la clientèle devient un critère décisif qui détermine la capacité de l'entreprise à surmonter la mondialisation des échanges et l'accroissement des tensions liées aux exigences concurrentielles.

---

<sup>70</sup> . Diridollou B. "Manager son équipe au quotidien." Edition d'organisation, collection Eyrolles, Paris (2016), p 144.

<sup>71</sup> . Lechevalier S. "Suicides sur le lieu de travail : la faute au toyotisme ?" Le Monde Economie du 21 Avril (2008). [http://www.lemonde.fr/societe/article/2008/04/21/suicides-sur-le-lieu-de-travail-la-faute-au-toyotisme\\_1036347\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2008/04/21/suicides-sur-le-lieu-de-travail-la-faute-au-toyotisme_1036347_3224.html).

## *Section 2: Les compétences en gestion des ressources humaines des managers de proximité*

### **I. Les objectifs de la gestion des RH**

En constante mutation, les thématiques RH sont au cœur du management et touchent à de nombreux aspects comme le droit du travail, le recrutement, les conditions de travail (risques psycho-sociaux, bien-être, organisation du travail etc.), le management intergénérationnel et la diversité dans l'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise et la gestion des compétences. Plusieurs recherches ont affirmé que la technologie ne constitue qu'un avantage compétitif à court terme, l'avantage durable relevant plutôt de la gestion des ressources intangibles comme le capital humain<sup>72</sup> et de la capacité à créer de la valeur par le management des compétences<sup>73</sup>.

#### 1. Les objectifs de la gestion des RH et sa fonction

Les managers s'interrogent souvent sur les liens entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise dans sa création de valeur, sur le problème de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'engagement des salariés : « parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources mais les hommes ont des ressources ». <sup>74</sup> Le management des ressources humaines permet à l'entreprise de se développer et de pallier ses difficultés grâce à des salariés compétents et motivés en nombre suffisant. Les objectifs principaux du management consistent donc à :

- gérer les effectifs et la pyramide des âges pour anticiper les départs à la retraite et les remplacements;
- s'informer sur la législation du travail comme le temps légal de travail, la rémunération, la formation et les conditions de licenciement;
- développer les ressources humaines à travers la recherche de meilleurs profils, la formation, la motivation des salariés ou l'amélioration des conditions de travail;
- limiter les différents dysfonctionnements qui peuvent survenir dans l'entreprise comme les problèmes d'absentéisme, le stress, les démissions, les conflits sociaux, etc

Jean-Marie Peretti <sup>75</sup> a ainsi souligné que « la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaire ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la

---

<sup>72</sup> . Johanson, U., Martenson, M., Skoog, M. "Mobilising change through the management control of intangibles". *Accounting, Organizations and Society* 26 (2001), p.715–733.

<sup>73</sup> . Sveiby, K.-E. "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". *Journal of Intellectual Capital* 2 (4) (2001), p.344–358.

<sup>74</sup> . Peretti J.-M. "Ressources Humaines." Edition Vuibert, 15e édition (2015), 640p.

<sup>75</sup> . Peretti J.-M. "Ressources Humaines." Edition Vuibert, 15e édition (2015), P1.

stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation »

Cependant, il est difficile d'évaluer la contribution précise de la fonction RH dans le développement du capital humain et dans la valorisation financière de l'entreprise, du fait notamment que son impact sur les résultats obtenus n'apparaît que sur le long terme. Cette fonction RH est instable, évolutive, fragile : elle doit gérer en permanence le changement. Elle subit aujourd'hui les pressions sur la réduction des coûts de l'entreprise, l'augmentation des exigences des actionnaires sur la performance, l'internationalisation des activités, l'accélération de changement et de plus en plus la nécessité d'être en phase avec des stratégies de développement durables.

La fonction RH est aujourd'hui fragilisée par la diminution des effectifs puisque l'entreprise sous-traite certaines activités comme la paie, le recrutement, la formation mais aussi la gestion des dossiers individuels et les entretiens annuels<sup>76</sup>. Autrement dit, les entreprises ont désormais tendance à externaliser tout ou en partie les processus RH. Selon l'enquête de MARKESS International (2008), « En 2008, 45 % des entreprises interrogées par Markess International ont franchi le pas de l'externalisation RH, soit une croissance de 12 % du nombre d'entreprises adeptes par rapport à 2007 ». Ainsi, « Le contexte réglementaire et législatif mouvant joue en faveur d'une externalisation croissante de ce domaine ». L'étude de Cegos sur 300 entreprises concernant la fonction RH (2003/2004) a indiqué que 39% d'entre elles ont utilisé tout ou en partie la sous-traitance de la paie dont l'efficacité s'observe surtout dans les entreprises de moins de 500 salariés (43%) contrairement à celles qui emploient plus de deux mille salariés (24%).

D'après cette enquête, « une DRH décentralisée qui répartit ses activités dans plusieurs établissements mobilise plus d'effectifs RH que lorsque la DRH est centralisée: de 7,5 à 18,5% d'effectifs supplémentaires ». On constate dans cette étude que « la décroissance des effectifs RH, en particulier dans le domaine paie, administration, a donc été réalisé essentiellement au niveau des non cadres ». En outre, « les coûts internes de la fonction RH sont en nette augmentation depuis 1996 (3,49% contre 3,04%) et une forte évolution de la répartition des effectifs de la fonction RH est apparue de 2000 à 2003 entre les entreprises décentralisées et centralisées » (MARKESS International 2008). Les résultats de cette enquête révèlent, par ailleurs, la responsabilité des managers dans la gestion qualitative et quantitative des RH : ils interviennent systématiquement au niveau de l'évaluation des personnes (81%) et de la fixation des objectifs (72%) mais peu en ce qui concerne la gestion des tensions et des conflits ainsi que des licenciements.

La fonction RH comprend la gestion individuelle et collective, la gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs, la gestion à court terme et long terme ainsi que la gestion formelle et informelle tout en assumant le rôle de gardienne des valeurs culturelles. Peretti<sup>77</sup> en souligne

---

<sup>76</sup> . Thévenet M. "Les 100 mots du management." Edition Puf que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership (2014) ,128p.

<sup>77</sup> . Peretti J.-M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert (2015), P24.

d'ailleurs « la fonction partagée » tandis que Duchamp et Guery<sup>78</sup> affirme que « le métier de DRH a aujourd'hui une dimension beaucoup plus stratégique qu'auparavant. La personne responsable de la direction des ressources humaines peut, selon l'entreprise, compter sur les expertises complémentaires de différents collaborateurs ». Depuis plusieurs années, cette fonction tente néanmoins de faire face à la complexification de ses activités en raison de l'évolution des lois et des règlements dont elle dépend.

Au niveau des cadres RH, cette fonction exige un surcroît de professionnalisation pour surmonter l'augmentation de la charge administrative, le besoin croissant d'accompagnement des salariés dans le cadre du développement des politiques d'individualisation et de la négociation collective, sans oublier le stress et la santé au travail.

David Duchamps et Loris Guery<sup>79</sup> avancent que « la GRH ne peut s'envisager sans la prise en compte explicite et le respect du cadre juridique. Les sources sont internationales et nationales. Elles résultent aussi d'accords et de conventions entre syndicats patronaux et salariaux ». Aujourd'hui, le responsable des ressources humaines joue un rôle intermédiaire entre les salariés et les dirigeants : selon Jean-Marie Peretti, il est devenu depuis 2010 un Human et Business Partner<sup>80</sup>.

## 2. Les rôles de la direction RH et leur évolution

Repris récemment par plusieurs études, le modèle d'Ulrich (1996) décrit clairement les rôles des professionnels RH tout en donnant une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH. Ce modèle fournit un cadre de référence pour la RH qui prend sa place dans une approche globale de l'ensemble de l'organisation.

Figure 8: Positionnement de la fonction RH



Source: Ulrich, D. "Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results". Boston, Harvard Business School Press (1996), p 24.

Cette matrice permet d'identifier les rôles RH clés:

<sup>78</sup> . Duchamp D. et Guery L., "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), p 160.

<sup>79</sup> . Ibid., p 165

<sup>80</sup> . Ibid., P15.

- Son rôle d'Expert Administratif qui contribue au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise et optimise la gestion des tâches administratives pour fournir un service de qualité aux clients internes et réduire les coûts. Ce rôle met en évidence le positionnement RH aussi bien en interne (des actions et des politiques RH) qu'en 94 externe (communication claire et dynamique vers les différents clients de la RH comme le comité de direction, la direction générale, les managers, les employés ...);
- Son rôle de Champion des Salariés améliore les niveaux d'engagement et de compétence pour satisfaire les besoins des salariés et obtenir le maximum de leur contribution. Le gestionnaire RH remplit donc la fonction de développeur de capital humain pour les talents du futur mais aussi d'avocat des salariés, la tâche la plus difficile étant de maintenir la motivation des salariés dans un contexte de limitation de l'évolution des salaires. Pour identifier les sources de l'insatisfaction des salariés, les gestionnaires des RH recourent couramment à l'entretien annuel;
- Son rôle de Partenaire Stratégique dans la réflexion globale de l'ensemble de l'organisation (motivation, pratiques administratives, culture ...) pour faire face aux incessantes évolutions. Cela met en question l'équilibre relatif des différentes composantes de l'organisation des RH - comme l'expertise et le management stratégique des RH, le management de la performance individuelle, et le management de la transformation et du changement - ainsi que l'interdépendance entre le processus RH et la transformation de l'organisation RH. Ce rôle nécessite l'écoute des managers qui ont une bonne connaissance des différents processus de production présents dans l'entreprise;
- Son rôle d'Agent de Changement qui participe activement à la transformation des organisations à travers la vérification de la faisabilité du changement, l'identification des conditions de succès, la préparation des formations et de la communication interne.

Outre ces quatre fonctions, Dave Ulrich attribue également d'autres rôles fondamentaux au professionnel RH dont l'objectif est de garantir l'efficacité organisationnelle et de créer de la valeur. Le premier axe du modèle montre les rôles que le professionnel RH doit prendre en considération à court terme (rôles opérationnels – s'intéresser aux activités quotidiennes) et à long terme (rôles stratégiques – adopter une vision tournée vers le futur). Le deuxième axe du modèle distingue quant à lui les activités dirigées vers la gestion des individus (les employés), les activités dirigées vers la gestion des processus et les systèmes RH (l'entreprise). Ces deux axes montrent l'importance de coordonner les rôles stratégiques (le long terme) et les rôles opérationnels (le court terme) du professionnel RH.

Compte tenu de ces rôles, la fonction RH doit ainsi contribuer à créer de la valeur pour les 95 employés, les investisseurs et les clients de l'entreprise. En dépit de leur importance, une question se pose néanmoins sur leurs relations: la coexistence du rôle opérationnel et du rôle stratégique peut, à titre d'exemple, faire surgir un conflit entre les attentes stratégiques de la direction et les attentes opérationnelles des managers par rapport au rôle global des partenaires d'affaires du professionnel RH. En outre, si le professionnel RH joue le rôle de partenaire stratégique, il risque de négliger les employés ce qui limite ses rôles opérationnels d'expert administratif et de champion des salariés. Il est par ailleurs évident que le professionnel RH peut difficilement assumer tous ces rôles sans partager avec d'autres

managers un certain nombre d'activités. À titre d'exemple, la digitalisation de l'information GRH peut diminuer les tensions entre les rôles en permettant au service RH de gagner du temps et de renoncer à un nombre important d'activités transactionnelles. En tant que partenaire d'affaires, le professionnel RH doit posséder des qualités de stratège comme la polyvalence et une excellente connaissance de l'entreprise, de sa vision stratégique et de ses compétences opérationnelles globales. En somme, la fonction RH réunit des rôles multiples et parfois conflictuels dont Jean-Marie Peretti<sup>81</sup> propose la synthèse suivante:

**Tableau 3: Diversité des attentes et difficultés de positionnement**

<b>Clients internes du DRH</b>	<b>Rôles attendus du DRH</b>
Les dirigeants de l'entreprise	Support de la Stratégie Acteur de la Compétitivité Créateur de Valeur
Les managers opérationnels	Garant du Partage de la fonction Partenaire d'Affaires Accompagnateur du changement
Les salariés	Garant de l'Équité Garant de l'Employabilité Garant de l'Éthique Garant de la Reconnaissance
Les représentants des salariés	Garant de l'Écoute Garant de la Conformité Garant de la Dynamique Sociale

Source: Jean-Marie Peretti , 2015, p.34

D'après ce tableau, les salariés attendent du responsable RH de jouer le rôle de garant de l'équité, de l'employabilité, de l'éthique et de la reconnaissance car le malaise des employés semble exister dans de nombreuses entreprises aujourd'hui. « Une enquête d'Entreprise et Personnel met l'accent sur le décrochage des salariés, qui ont le sentiment, à 78%, que leurs capacités et leur motivation sont sous-utilisées et souffrent d'un déficit de reconnaissance »<sup>82</sup>. Un traitement équitable est donc souhaitable pour chaque salarié comme l'évaluation et l'appréciation de sa contribution, l'accès aux différentes opportunités qui s'offrent au sein de l'entreprise, la communication de l'information, l'évaluation de sa rétribution dans toutes ses composantes, etc...

Dans le respect de ce principe d'équité, le responsable RH devrait également élaborer les outils adéquats et former les managers à les utiliser tout en garantissant la communication des

<sup>81</sup> . Peretti J.-M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert (2015), P34.

<sup>82</sup> . Idem.

informations pertinentes à tous les niveaux (direction, salariés). L'employabilité est considérée comme un facteur de sécurité sur le marché du travail pour faire face aux risques de licenciement. Le rôle du responsable RH en coopération avec d'autres responsables de service consiste, en outre, à identifier les compétences des salariés, les compétences requises pour chaque poste et les compétences qui peuvent être développées, mais aussi à connaître l'évolution des postes et des compétences.

Étroitement liée à l'équité et en même temps essentielle aux interdépendances fortes et aux structures pyramidales, l'éthique permet de diminuer les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants grâce à la confiance. L'éthique devrait accompagner les pratiques RH, car la sécurité, les rémunérations et l'emploi constituent les éléments les plus sensibles de la gestion RH. Les attentes des salariés vis-à-vis de la DRH ne peuvent être réellement satisfaites que par sa collaboration effective avec les responsables hiérarchiques. La DRH doit en effet répondre aux nombreuses attentes des partenaires sociaux comme l'écoute, le respect des règles légales, conventionnelles et internes, le traitement des réclamations et la limitation des risques.

La direction RH devrait ainsi satisfaire les objectifs suivants:

- identifier et réduire les risques liés à la participation des hommes à la vie d'entreprise;
- mobiliser pleinement les ressources humaines pour renforcer la compétitivité de son organisation
- réduire le coût de fonctionnement et la construction d'avantages compétitifs;
- contribuer à conduire le changement et le développement de projets comme la transformation numérique.

### **3. Le rôle des managers dans la gestion RH**

L'objectif de la gestion des RH porte sur les notions de satisfaction, d'épanouissement et de bien-être au travail. Cela s'appuie sur le développement d'une politique de bien-être, autrement dit, sur la mise en place d'un processus de qualité dans la gestion du personnel pour le développement de meilleures conditions de travail car « la satisfaction des salariés dépend de la productivité et la performance globale de l'entreprise »<sup>83</sup>. Selon un sondage réalisé en février 2012 par l'insitut Opinionway à la demande de la CFE-CGC, parmi les facteurs de stress observé chez les cadres, les plus cités sont : « le fait d'être fréquemment interrompu dans son travail (73%), d'avoir des inquiétudes au sujet de sa situation professionnelle (58%), d'avoir des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle (56%), de recevoir des ordres ou des consignes contradictoires (56%) »<sup>84</sup> mais « d'après les participants à ce sondage, les ¾ des entreprises ne se préoccupent pas du facteur stress »<sup>85</sup>. Nous allons donc analyser le concept de bien-être, les outils à la disposition des dirigeants qui leur permettent de développer la politique de bien-être et le rôle des managers dans le développement du sentiment de bien-être au sein de leur équipe.

---

<sup>83</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9<sup>ème</sup> édition (2015), P29.

<sup>84</sup> Ibid., P30.

<sup>85</sup> . Ibid., P22.



### 3-1. Le concept de bien-être et de satisfaction au travail

Dans le dictionnaire Larousse, la satisfaction est définie comme un contentement, une joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait, tandis que le bien-être est entendu comme un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit » ou une « aisance matérielle qui permet une existence agréable ». La satisfaction au travail des salariés influence directement la satisfaction du client et se reflète également sur le chiffre d'affaires et la productivité. Selon le rapport Bien-être et Efficacité au travail, réalisé à la demande du Premier ministre <sup>86</sup> « l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise »

Laetitia Lethielleux<sup>87</sup> met en avant le terme « épanouissement » qui, proche du bien-être, traduit l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, car « le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions »<sup>88</sup>. Ainsi, le rôle du manager de proximité prend une importance indéniable: « la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas : les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé »<sup>89</sup>. Pour améliorer le bien-être au travail, le rapport a donné lieu à dix propositions que nous rapportons dans le tableau suivant:

---

<sup>86</sup> . Rapport Bien-être et efficacité aux travail-10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier ministre Février (2010), P2.

<sup>87</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P22.

<sup>88</sup> . Rapport Bien-être et efficacité aux travail-10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier ministre Février (2010), P2.

<sup>89</sup> . Rapport Bien-être et efficacité aux travail-10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier ministre Février (2010), P7.

Tableau 4: Dix propositions pour le bien-être au travail

<b>Les facteurs impliqués</b>	<b>Les actions et les rôles</b>
La direction générale et son conseil d'administration	L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.
Les managers	Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.
Les moyens	Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
Les partenaires sociaux	Le dialogue social, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, est une priorité.
La mesure des comportements	Mesurer les conditions de santé et de sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
Préparer et former les managers au rôle de manager	Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.
Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus	Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
L'impact humain des changements	Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise	L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes	Accompagner les salariés en difficulté

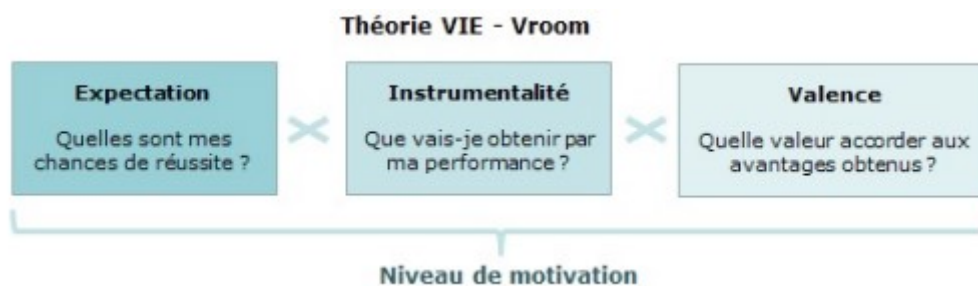
Source: Rapport Bien-être et efficacité aux travail–10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier ministre Février (2010) ,P5.

Selon Laetitia Lethielleux,<sup>90</sup> « les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances

<sup>90</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9<sup>ème</sup> édition (2015), P22.

sonores, émanations de produits toxiques ...). À côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté ...) ». Diverses, les conditions de travail influencent la santé physique et mentale du salarié, notamment lorsqu'il est soumis à des gestes répétitifs, aux nuisances (les facteurs architecturaux) et au stress. C'est pourquoi le responsable RH et le manager doivent tenir compte du rapport entre la pénibilité du travail et l'âge du salarié ainsi que de l'inégalité entre les hommes et les femmes, et ce afin de prévenir d'éventuels accidents. Depuis 1991 l'évaluation des risques professionnels est une obligation légale inscrite dans l'article L. 4121-1 code du travail<sup>91</sup>: « le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires ». La législation française du travail garantit ainsi la protection, la santé et la sécurité des salariés et encourage l'amélioration des conditions de travail en entreprise. Ces facteurs sont indispensables dans la gestion des ressources humaines dont l'objectif est de protéger les employés et de satisfaire leurs besoins. Les outils GRH sont destinés, entre autres, à stimuler la motivation des salariés dont les problématiques ont fait l'objet de nombreuses études. Liée au salaire selon Taylor, la motivation relèverait davantage des relations humaines d'après Mayo, et de la satisfaction des besoins personnels pour A. Maslow. Herzberg, quant à lui, attribue les facteurs de motivation à l'hygiène (rémunération, hiérarchie) et à des éléments personnels comme l'intérêt du travail, la responsabilité ou l'autonomie, tandis que Vroom les présente comme le résultat des besoins des salariés mais aussi de leurs attentes et de leurs chances de réussite.

Figure 9: La théorie des attentes de Vroom



Source: Vroom (1964) Vroom V. H. "Work and motivation." New York, Willey (1964), p 331.

Selon Vroom, la motivation dépend du niveau de combinaison de trois facteurs :

- l'expectation qui montre le niveau de confiance d'un individu dans ses capacités de réussite par rapport aux objectifs fixés;
- l'instrumentalité qui reflète le niveau de récompense obtenu pour l'effort ;

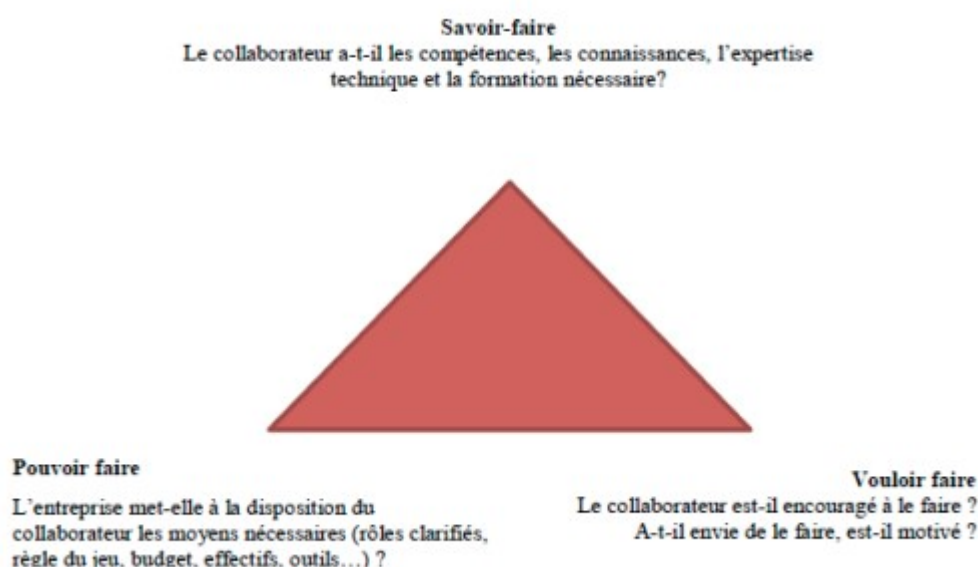
<sup>91</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P33.

➤ la valence qui traduit la valeur attribuée à la récompense par l'individu.

En somme, les facteurs principaux qui influencent le niveau de motivation comprennent la rémunération ..., les conditions de travail, la formation, l'évolution de carrière ... et ainsi que la qualité de climat social et de la communication interne...

Les travaux de Lethielleux, Duchamps et Guery, Diridollou soulignent que la polyvalence, la flexibilité et l'autonomie contribuent au développement de la motivation au travail. D'après Laetitia Lethielleux.<sup>92</sup> « la fonction RH est en quête de « Polycompétences ». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation ». David Duchamp et Loris Guery<sup>93</sup> avancent pour leur part que « la logique de polyvalence constitue une véritable rupture avec les principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor: (...) la polyvalence permet d'accroître l'intérêt du salarié pour son travail en réduisant notamment les risques de monotonie ; elle permet également de diminuer les risques liés à l'absentéisme de certains salariés ». Bernard Diridollou<sup>94</sup> s'est d'autre part intéressé à l'autonomie qui d'après lui peut être développée selon le schéma suivant:

Figure 10: Le triangle de la performance



Source: Bernard Diridollou (2016, p.135)

Comme le montre cette figure, trois critères déterminent les niveaux d'autonomie: le savoir-faire (les connaissances et les compétences du salarié), le pouvoir faire (la marge de manœuvre du salarié et les moyens à sa disposition) et le vouloir faire (l'envie et la motivation).

<sup>92</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P28.

<sup>93</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel." Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P120.

<sup>94</sup> . Diridollou B. "Manager son équipe au quotidien." Edition d'organisation, collection Eyrolles, Paris (2016), P135.

Aujourd'hui, l'entreprise est considérée non seulement comme un lieu de production mais aussi de socialisation. Thévenet<sup>95</sup> entend ainsi l'entreprise comme «le dernier lieu d'implication », il s'agit donc de pouvoir « se reconnaître dans l'institution dans laquelle on vit, dans ce corps social qui est plus que le produit fabriqué, plus que l'environnement immédiat des collègues et des lieux, plus que le métier. Quand on parle d'identification à l'entreprise, on évoque une certaine proximité à des buts, à des valeurs. Se reconnaître concrètement dans une entreprise, c'est s'y bien trouver ». Cette identification explique en partie le niveau d'engagement des salariés dans l'entreprise.

En outre, la qualité de vie au travail peut être améliorée par les cercles de qualité définis comme « un nouvel outil managérial. C'est un groupe de cinq à dix volontaires appartenant à la même unité, qui se réunit tous les quinze jours pendant une heure et demi. Les cercles sont très formalisés, ils réutilisent toujours la même démarche et les mêmes outils »<sup>96</sup>. La première association française des cercles de qualité (AFCERQ) a été créée dans les années 1960 avec pour but de renforcer le potentiel 1051 0 5 d'intelligence et de créativité chez les salariés<sup>97</sup>. Selon Lebel<sup>98</sup> « les cercles de qualité marquent une progression puisque le personnel qui y participe ne se contente plus d'évoquer les problèmes mais il recherche des solutions, il en propose la mise en application, en recherchant les moyens nécessaires et en étudiant la rentabilité des interventions ». La lutte contre le mal-être, la dépression, la favorisation de l'intégration, la satisfaction et la motivation des salariés constitue les objectifs principaux de cette démarche.

### 3-2. Les démarches indispensables pour la gestion des ressources humaines

Dans cette partie nous examinerons les principales démarches de la gestion des RH: GPEC, carrière, recrutement, rémunération.

#### 3-2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC implique l'analyse prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences et des carrières. D'après, Duchamp et Guery<sup>99</sup> « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés ».

---

<sup>95</sup> . Thévenet M. "Les 100 mots du management." Edition Puf que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership (2014) ,P109.

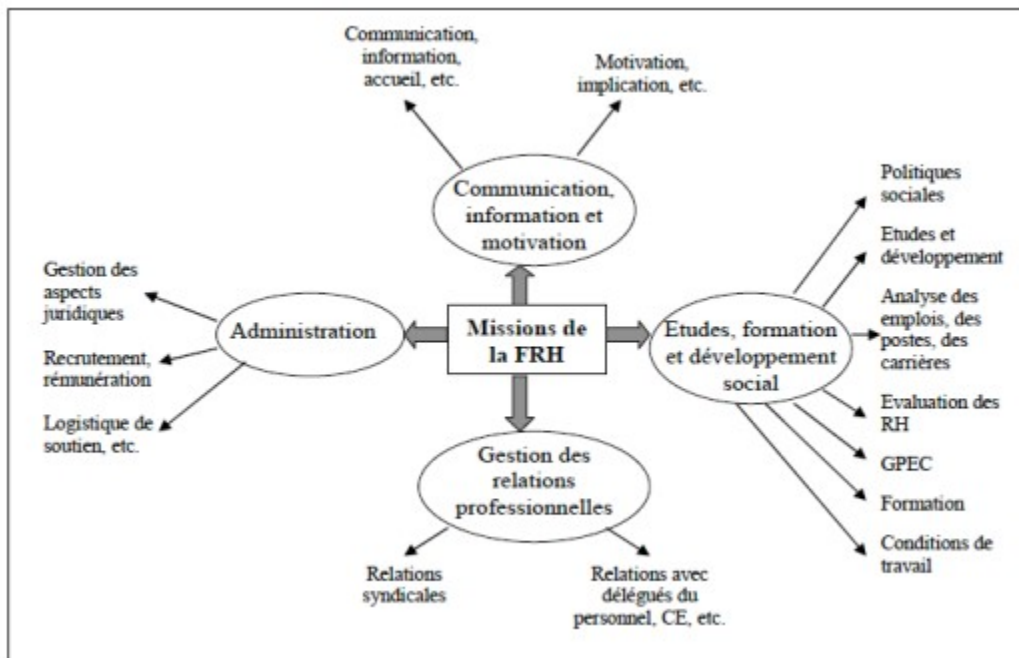
<sup>96</sup> . Renaudat E. "Exemples de démarches participatives. Réflexions sur le management participatif." Recherches et Prévision, volume 16, numéro 1, 1989: 18-27.

<sup>97</sup> . Chalot J. P. "Management participatif: qualité globale et cercles de qualité." Volume 14 d'Institut de gestion de Touraine, Université de Tours (1986).

<sup>98</sup> . Lebel P. "Améliorer la qualité de vie au travail par la participation." Séminaire, ESF éditeur, collection formation permanente en science humaines, Paris (1991),P18.

<sup>99</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P40.

Figure 11: GPEC par la fonction RH

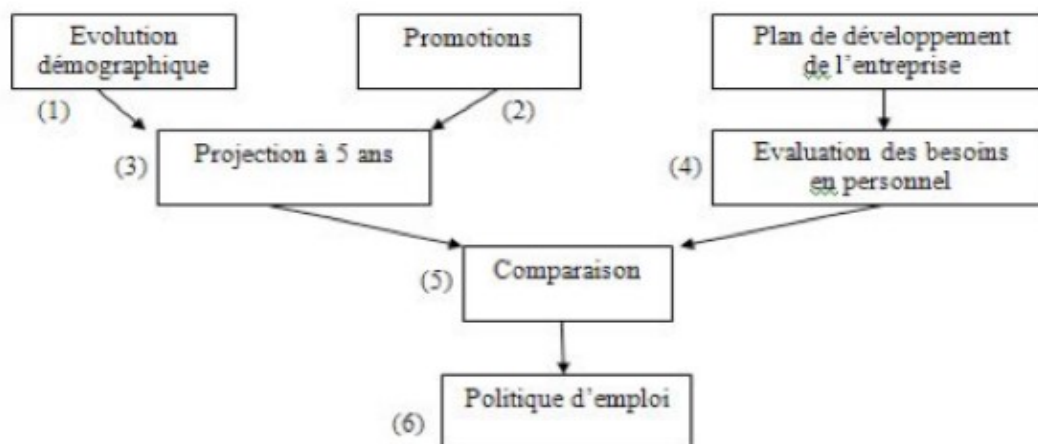


Source: Gunia N. “La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impact des nouvelles technologies d’information et de communication.” Thèse Université Toulouse I (2006) p56.

La compétence est « un construit social » qui est influencé par les changements extérieurs des organisations comme la concurrence et les évolutions démographiques. La mise en œuvre de la GPEC requiert une bonne communication entre les différents acteurs pendant toute la durée du processus. Pour Jean-Marie Peretti<sup>100</sup>, la GPEC se définit comme « une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l’environnement et des choix stratégiques de l’entreprise ».

<sup>100</sup> . Peretti J.-M. “Gestion des ressources humaines.” 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert (2015), P63.

Figure 12: Les étapes GPEC sur cinq ans



Source: Jean-Marie Peretti, 2015, p.59

La GPEC permet donc d'adapter les compétences à la stratégie de l'entreprise et de donner la possibilité aux collaborateurs d'agir sur leur développement de carrière par l'entretien individuel, le comité carrière, le passeport formation et l'existence d'un site d'information. Ce type de gestion crée les nouveaux lieux d'échange d'informations relatifs aux métiers des managers de production, aux experts, aux représentants syndicaux et aux équipes RH afin de construire un lien entre l'évolution de l'activité et son impact sur les compétences correspondantes. Cela permet en outre à la DRH de concevoir les actions de formation.

La formation et le développement des compétences jouent désormais un rôle essentiel dans la gestion des ressources humaines. Selon David Duchamp et Loris Guery<sup>101</sup> « la formation professionnelle est un droit pour les salariés et un devoir pour les entreprises. Un management stratégique de cette formation est nécessaire pour développer les compétences des salariés, constituant ainsi un véritable atout pour la performance et la compétitivité de l'organisation ». La formation représente, en outre, un lieu professionnel de socialisation qui construit la personnalité et l'identité de l'individu, et contribue en même temps à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le développement des compétences. Jean-Marie Peretti<sup>102</sup> entend « la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés améliorent leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

<sup>101</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P90.

<sup>102</sup> . Peretti J.-M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert (2015), P101.

La formation étant également une source de motivation, son absence au sein de l'entreprise peut entraîner, selon Maurice Thévenet<sup>103</sup>, une forte démotivation. Pour David Duchamp et Loris Guery<sup>104</sup>, « une politique de formation bien gérée contribue à améliorer le climat social de l'entreprise ». Avec la formation du personnel, l'employeur peut maintenir une cohésion entre les besoins de son entreprise et les compétences des employés dans la réalisation des objectifs fixés. La formation permet donc aux salariés d'approfondir leurs connaissances et d'être plus performants.

### 3-2.2 La gestion des carrières

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés devient un élément important dans les entreprises, puisque les salariés aspirent non seulement à réussir leur carrière mais aussi à mener une vie épanouie. Ils souhaitent, en effet, pouvoir concilier leur carrière professionnelle et leur vie familiale sans avoir à sacrifier l'une à l'autre. Néanmoins, les salariés se montrent souvent capables de passer de longues heures au travail s'ils se sentent en mesure d'apporter une contribution riche de sens. Selon Laetitia Lethielleux<sup>105</sup>, « l'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs ». Or, plus les exigences de la vie professionnelle augmentent plus l'entreprise tend à diminuer les moyens mis à la disposition des salariés en organisant leur production en flux tendus. De plus, l'émergence des fusions acquisitions et des restructurations réduit les effectifs en créant des effets négatifs sur les salariés, davantage sujets au stress et à la dépression. Dans ces situations, les salariés se sentent « piégés » et incapables de prendre le recul nécessaire pour trouver des solutions adaptées à leurs difficultés professionnelles et personnelles »<sup>106</sup>. La gestion de carrière s'impose donc comme un facteur important de motivation au travail, et « consiste pour l'entreprise à satisfaire à la fois les besoins de l'organisation (effectifs et compétences recherchés) et les aspirations individuelles des salariés, mais aussi à fidéliser les collaborateurs clés. Elle se trouve donc au cœur de la GRH »<sup>107</sup>.

### 3-2.3 Les démarches du recrutement

Le recrutement constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise en ce qu'il permet la recherche de ressources humaines pour améliorer les performances et la compétitivité ainsi que la recherche de collaborateurs mieux qualifiés par rapport aux objectifs de l'entreprise<sup>12</sup>. Il représente donc « une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour principale fonction de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation ».<sup>108</sup>

---

<sup>103</sup> . Thévenet M. "Les 100 mots du management." Edition Puf que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership (2014) ,P153.

<sup>104</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P90.

<sup>105</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P19.

<sup>106</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P33.

<sup>107</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P84.

<sup>108</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P65.



Figure 13: Processus de recrutement

Étape 1	Préparation Du Recrutement	Expression de la demande
		Analyse de la demande
		Définition du poste et du profil
Étape 2	Recherche Des Candidatures	Prospection Interne
		Choix de la méthode de recherche
		Recherches des candidatures externes
Étape 3	Sélection Des Candidats	Premier tri
		Entretiens
		Tests éventuels
Étape 4	Accueil Et Intégration	Décision
		Proposition au candidat et contrat
		Accueil
		Intégration et confirmation

Source: Jean-Marie Peretti, 2015, p.67

Selon Jean-Marie Peretti,<sup>109</sup> « la réussite du recrutement repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise ».

### 3-2.4 La rémunération

La rémunération, outil également indispensable de la gestion des ressources humaines, influence directement la motivation du salarié au travail, et même si elle n'en est pas le facteur unique elle peut être une source réelle de démotivation<sup>13</sup>. Pour Laetitia Lethielleux,<sup>110</sup> « la rémunération remplirait trois fonctions principales : orienter les comportements désirés, créer une culture de qualité, véhiculer une image externe à l'importance accordée à la satisfaction des clients. Le choix d'une politique de rémunération se fait de façon à renforcer la démarche « client ». Pour atteindre ces objectifs, il est primordial de mettre en place un système d'évaluation des performances collectives et individuelles et un système d'incitations pour valoriser l'effort collectif comme l'effort individuel ».

<sup>109</sup> . Peretti J.-M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert (2015), P66.

<sup>110</sup> . Lethielleux L. "L'essentiel de la Gestion des ressources humaines." Lextenso édition Gualino, 9e édition (2015), P88

La rémunération, qui construit un lien important entre l'entreprise et le salarié, est selon David Duchamp et Loris Guery<sup>111</sup> « la principale, voire la seule source de revenu des salariés. Dans le même temps, elle est l'une des principales charges financières des entreprises. Les objectifs d'une « bonne » rémunération cherchent donc à satisfaire aussi bien l'entreprise que ses salariés », du fait notamment qu'elle constitue une composante de l'équité sociale (le travail fourni, le salaire des collègues ou des salariés d'autres entreprises).

---

<sup>111</sup> . Duchamp D. et Guery L. "La gestion des ressources humaines retenir l'essentiel. " Repères Pratiques, Edition Nathan (2013), P33.

## *Conclusion*

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 coté a 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 connait les besoins réels des salariés. D'un autre coté l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines passe par la motivation des employés a travers de bonnes pratiques de rémunération et de promotion.

Les managers de proximité jouent un rôle particulièrement important dans la gestion des RH qui est confrontée aux changements organisationnels: ce rôle stratégique renforce leur pouvoir par rapport aux autres cadres.

## *Partie pratique*

## *Chapitre IV*

### *Présentation de l'organisme d'accueil*

## *Section 01: Historique de SONELGAZ:*

Crée en juillet 1969, SONELGAZ, Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, a pour mission la production et la commercialisation d'électricité et la distribution du gaz naturel sur le territoire national.

La SONELGAZ a vécu plusieurs changements de statut et des restructurations, depuis sa création et jusqu'à ce jour. Le dernier en date est le décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002 qui fixe les statuts de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz SONELGAZ S.P.A.

La Zone de Distribution de l'ouest n'est qu'une direction parmi les neuf zones de distribution qui se trouve sur le territoire national. Elle est chargée de la distribution de l'énergie électrique et du gaz par canalisation et de la satisfaction des besoins de la clientèle.

La zone de distribution de l'ouest est composée de 203 agents ; son chiffre d'affaires s'élève à 64.000.000.000 DA (données de 2017).

Le chiffre d'affaires de la SONELGAZ est composé de deux produits qui sont l'électricité, et le gaz. Le chiffre d'affaires de l'entreprise (de l'électricité et du gaz) est en croissance permanente d'une année à une autre justifiée d'une part par l'augmentation du prix de vente, et d'autre part par l'augmentation de la production.

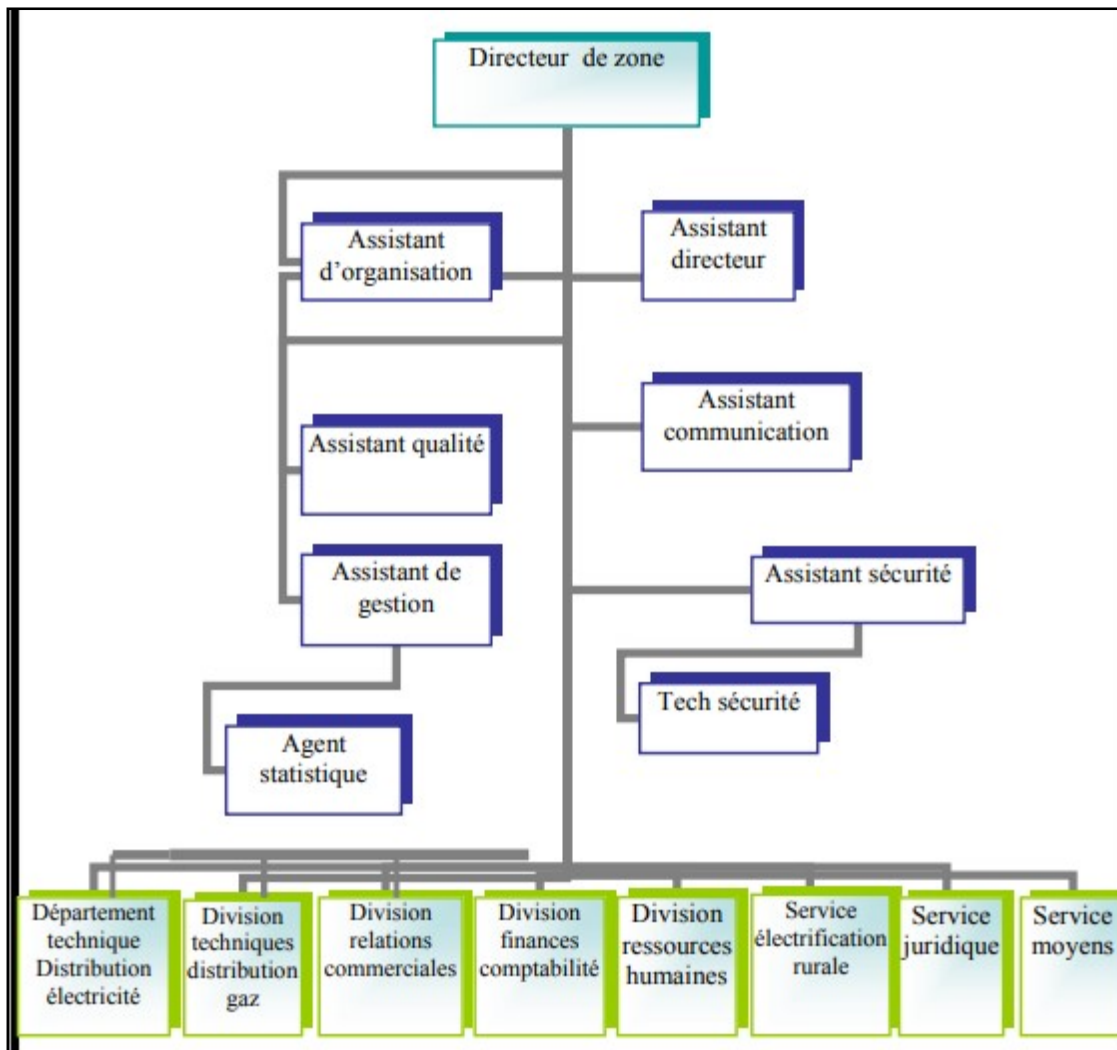
Le chiffre d'affaire de l'électricité est nettement supérieur de celui du gaz. Ceci est dû d'une part à la forte consommation de l'électricité par rapport au gaz, et d'autre part au prix de vente de l'électricité qui est nettement supérieur.

SONELGAZ est aujourd'hui érigé en groupe industriel composé de 39 filiales et 5 sociétés en Participation. Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution de gaz par canalisation. On compte :

1. La société de production de l'électricité (SPE).
2. Sharikat kahraba wa takat moutadjadida (SKTM).
3. La société de l'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG).
4. La société de gestion du réseau de transport de l'électricité (GRTE).
5. La société de gestion du réseau de transport de gaz (GRTG).
6. L'opération système électrique (OS), chargé de la conduite du système Production /transport de l'électricité.
7. La société de distribution de l'électricité et du gaz d'Alger(RDA).
8. La société de distribution de l'électricité et du gaz du centre (RDC).
9. La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Est (RDE).
10. La société de distribution de l'électricité et du gaz de l'Ouest (RDO).

Le schéma(1) suivant résume la structure de la Zone de distribution générale

Schéma 2: Région de Distribution



Source: document interne de la SONELGAZ

Les sociétés travaux du groupe « SONELGAZ, KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ », sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétique (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que La maintenance d'équipement énergétique, la distribution du matériel électrique et gazier, Le transport et la manutention exceptionnels, etc.

De plus, SONELGAZ détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grace à sa ressource humaine formé et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions de gaz naturel, soit une couverture géographique de plus 99 en taux d'électrification t 55 pour la pénétration de gaz.

## **1- Les principaux axes de la fonction RH au sien de SONALGAZ**

### 1.1. Ressources humaines

Le groupe SONELGAZ est considéré comme l'un de plus gros employeurs du paysage industrie. Ces trente-cinq dernières années, les effectifs, toutes catégories confondus, sont passés de 15760 agents en 1980 à plus de 84416 à fin de 2014.

En termes de la répartition de ressource humaine par secteur d'activité, la société holding n'emploi que 503 agents, l'essentiel des effectifs sont réparti sur les autres sociétés de groupe.

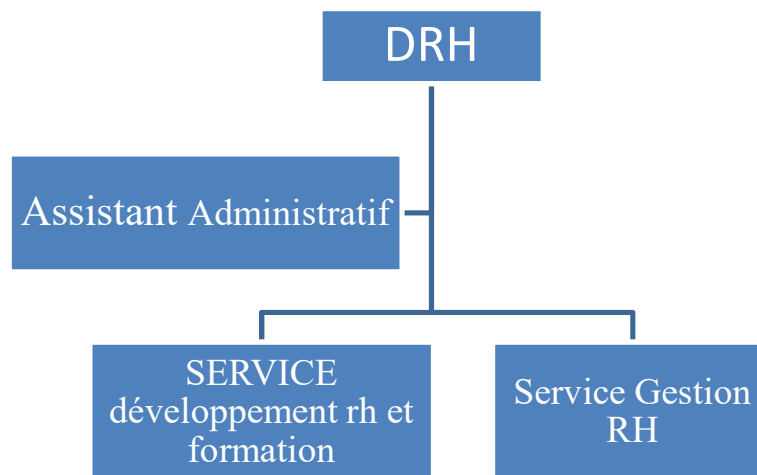
Les filiales d'activités de distributions et technologies associés présentent le plus important nombre de personnel avec 25.429 agents, suivies des activités prestations de service avec 20.261 agents, viennent en troisième position les activités de travaux et production Industrielles avec 15.751 agents et enfin les activités des industries énergétiques avec un effectif de 10.654 agents.

“SONELGAZ. Spa” dispose d'un capital social de cent cinquante milliards de dinars (150.000.000 DA) réparti, en cent cinquante mille actions (150.00) d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'Etat “SONELGAZ. Spa” 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 canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le d développement et la fourniture de toutes prestation en matière de service énergétique
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et source d'énergie,
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lieu direct ou indirect avec les industrie électrique et gazière et de toute activités 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 sociale, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures,
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algérienne ou étrangères,
- La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existante ou à crée en Algérie et à l'étranger .



Schéma 3: organisation de DRH



Source: document interne de la SONELGAZ

#### **A. Les missions: A-Division Ressources Humaines:**

- La division des Ressources Humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour missions:
- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles,
- Veiller à l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialités) et le développement des activités,
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de conditions de travail,
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la Société,
- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la Direction de distribution, notamment, le recrutement, l'accueil / intégration, l'affectation, la promotion, la mutation ...,
- Elaborer les plans annuels de recrutement et de formation,
- Appliquer les politiques de gestion de la ressource humaine initiées par la Direction Générale.

## B-Service gestion Ressources humaine:

### **Attributions:**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables de la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations,
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel,
- Assurer la gestion administrative du personnel,
- Assurer la Gestion administrative des Cadres et cadres supérieurs de la Direction de distribution
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel,
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel,
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur,
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel,
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre,
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation,
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes,
- Etablir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH,
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la Direction de distribution et contrôler leur fiabilité,
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales

### **c-Service développement RH et formation:**

- Participer dans 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.
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la Direction distribution,
- Participer à la conception des programmes d'évolutions professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation....)
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la Direction Générale,
- Appliquer les règles et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice,

- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la Direction distribution,
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la Direction de Distribution,
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution,
- Suivre les actions d'apprentissage,
- Etablir les bilans de formations.

## *Section 2: La direction de la distribution de Mostaganem*

C'est ainsi que la direction compte 86 agents chargés du contrôle de pratiques commerciales et de la répression des fraudes.

La direction dispose aussi de quatre (04) inspections territoriales du commerce implantées au niveau des chefs-lieux daïra de : Sidi Ali, Bouguirat , Achaacha et Ain Tadeles en plus deux (02) inspections de contrôle aux frontières, celle du port de Mostaganem, et du port sec.

Il est à signaler que la majorité des responsables sont nouvellement installées à l'exception d'un chef de bureau, ce qui a donné une nouvelle dynamique dans la gestion de la direction et a encouragé l'esprit d'initiative chez ces nouveaux cadres.

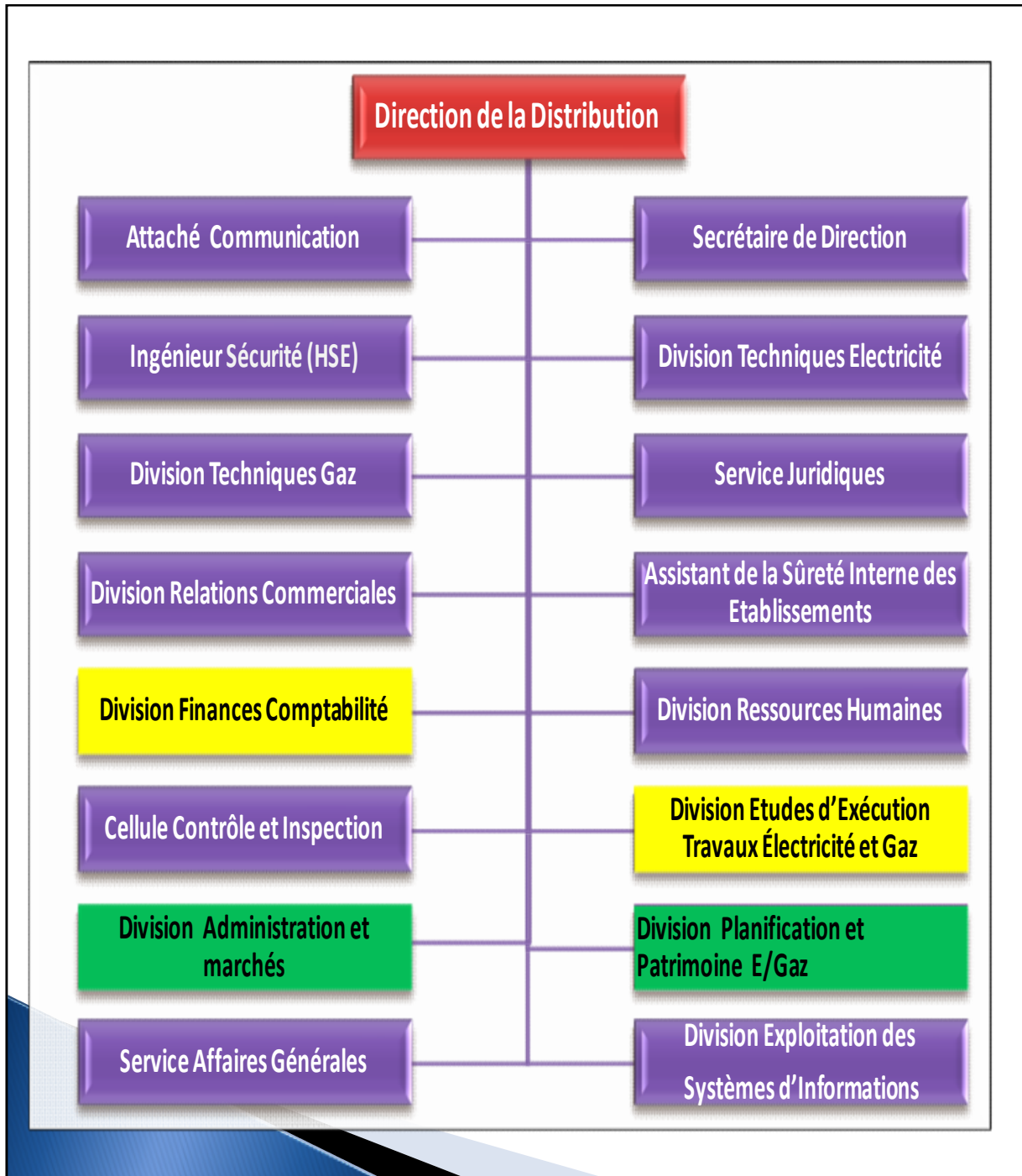
En ce qui concerne l'exécution du programme tracé par la direction du commerce relatif au suivi des enquêtes spécifiques, des cadres ont été désigné pour le suivi de ces enquêtes avec le concours et l'encadrement de leur premier responsable hiérarchique.

Il est à noter, que la direction du commerce organise chaque quinze jour (15) des réunions de coordination avec tous les chefs de services et les chefs d'inspections territoriales du commerce.

Durant ces réunions sont posées et débattus d'éventuels problèmes et entraves que peuvent rencontrés les agents de contrôle.

Pour la réalisation des missions de contrôle qui lui sont dévolues, la Direction de Wilaya du Commerce de Mostaganem travaille en étroite collaboration avec les services de sureté (police-gendarmerie) ainsi que les administrations locales.

Schéma N°4: Organisation de la direction de distribution de Mostaganem



Source: document interne de la SONELGAZ

## **2- Les principaux axes de la fonction RH au sein de la SONELGAZ**

La gestion des ressources humaines ou plutôt la fonction RH au sein de la SONELGAZ n'a existé, que vers les dernières années où elle a commencé à voir le jour et à prendre une place de plus en plus importante dans la stratégie de l'entreprise.

Avant la gestion de la ressource humaine était assurée par une Direction du Personnel. En effet, dans les premières années de son existence, le volet principal de la fonction RH, et plus précisément le recrutement, était considéré comme un plan social (besoin social), plus qu'un besoin économique. Le recrutement était opéré dans le but d'absorber le chômage. A l'époque on ne s'intéressait nullement aux qualifications voire aux compétences des employés.

C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la SONELGAZ.

Actuellement, la SONELGAZ dépense de sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau ses RH.

L'activité de la fonction RH au sein du groupe SONELGAZ est composée principalement de trois axes à savoir: la formation, le recrutement et la rémunération.

### **2-1- La formation**

La formation à la SONELGAZ est passée par trois étapes:

**1<sup>ère</sup> étape (1965-1985) :** durant cette période, la fonction RH et en particulier la formation n'était pas considérée comme un axe important de développement.

La formation n'avait pas l'ampleur qu'elle a aujourd'hui, la société se contentait d'embaucher des salariés et de les affecter par la suite sans se soucier de leurs formations.

**2<sup>ème</sup> étape (1985-1990):** cette étape est marquée par la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs). Ce dernier a été appliqué à la lettre par la société au niveau de toutes ses unités.

Cependant, ce statut a été source de conflits car les employés n'étaient pas mis en place sur les postes de travail suivant leurs profils et leurs compétences réelles.

Par ailleurs, ce statut a donné naissance à une nouvelle ère de recrutement. On ne recrutait pratiquement que des techniciens, des licenciés et des ingénieurs pour relever le niveau de la RH ; mais là aussi les individus qui étaient recrutés ne recevaient pas une formation en adéquation avec leurs besoins propres.

**3<sup>ème</sup> étape (de 1990 à nos jours):** ayant compris sur la base des défis réels que la ressource humaine est la meilleure garantie pour l'entreprise et suite aux problèmes rencontrés vus les résultats insuffisants en matière de gestion des hommes, la SONELGAZ a décidé de mettre à profit les expériences des grandes entreprises étrangères similaires.

Cette période est marquée par des vagues énormes d'encadrement dans le but d'acquérir l'expérience des grandes firmes internationales. La SONELGAZ a opté pour une formation en Algérie au lieu d'envoyer les salariés à l'étranger. Cette façon de faire permettant d'une part de limiter l'investissement nécessaire et d'autre part de toucher un nombre important des salariés.

La société a lancé plusieurs plans de formation qui se sont avérés inefficaces du moment où les démarches concernant la formation étaient plutôt directive sans associer les salariés, or avant de lancer une action de formation il faut avant tout analyser les besoins réels. Cette dernière est une opération très délicate.

En 1999, la SONELGAZ a fait appel à un consultant Canadien en l'occurrence HYDRO Québec<sup>3</sup> afin de proposer un modèle de gestion des compétences. Ce dernier, et suite à un audit réalisé au sein du groupe SONELGAZ en matière d'activité, culture, traditions...a proposé un modèle pour la société (démarche, qualité, communication...

Ce modèle comporte entre autres un système d'évaluation annuelle de tous les salariés. Ce système a pour objectif de mieux connaître la ressource humaine et de cibler les lacunes et par conséquent les formations nécessaires.

Le contenu du système d'évaluation des compétences est différent pour les trois catégories socioprofessionnelles, à savoir pour les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution. En effet, les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiatives, par contre les agents d'exécution sont évalués sur la base de leurs efforts physiques.

L'évaluation au sein de la SONELGAZ se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle, et de l'évaluation globale.

L'évaluation du rendement est effectuée trimestriellement. Elle permet d'apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (programme de travail) sur la base de paramètres arrêtés par poste de travail. L'évaluation du rôle est une opération annuelle permet d'évaluer les habiletés attendues de l'évalué.

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle.

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de management des ressources humaines ayant pour but de créer un accord entre l'évalué et l'évaluateur sur le résultat de l'évaluation, et ceci en termes d'apports pour l'entreprise (détection des point forts et des points faibles...) et d'intérêts individuels (formation, promotion...). L'évaluation permet d'analyser les points forts et les points à améliorer pour proposer les formations adéquates ; de fournir une information pour justifier la rétribution en matière de promotion et de favoriser la communication entre le supérieur hiérarchique direct et son collaborateur .

L'évaluation a aussi ses inconvénients parmi lesquels la nécessité d'un suivi sans faille pour éviter l'effet « démoralisateur » ; un coût plus ou moins élevé (rien que les formulaires d'évaluation, coûtent une somme considérable) ; et un temps « non-productif » à consacrer, car les réunions sont organisées au moment du travail.

Le système d'évaluation au sein de SONELGAZ lui permet de connaître la performance des salariés en matière d'objectifs à atteindre, et de leur savoir-être par rapport aux habiletés intellectuelles.

La mise en place du système annuel d'appréciation au sein de la société a pour objectif de rendre explicite le système d'appréciation ; pour apprécier le salarié sur l'exercice précédent et de fixer le programme de l'exercice suivant en matière d'objectifs à atteindre. Ce système d'appréciation permet à l'évalué de s'exprimer avec son supérieur hiérarchique à propos des désaccords, des obstacles rencontrés lors de l'exercice précédent, et de ses aspirations professionnelles. Il permet ainsi de choisir les actions/programmes de formation appropriés à partir des besoins identifiés.

La formation n'est pas le seul moyen pour développer les compétences, certes, mais c'est un levier très pour acquérir de nouvelles compétences, ou d'en renforcer d'autres déjà existantes.

Afin d'acquérir et de développer les compétences de ses salariés, le groupe SONELGAZ organise et réalise des plans de formation et ceci selon les besoins enregistrés. Les besoins sont décelés par le résultat du système d'évaluation. Dans ce cadre, l'identification des besoins en formation est une tâche à la fois délicate et capitale.

Il existe deux sortes de formation au sein de la SONELGAZ:

La formation professionnelle spécialisée (FPS) regroupe toutes les formations dont la durée est égale ou supérieure à 6 mois. Ce type de formation a un impact direct sur la carrière professionnelle.

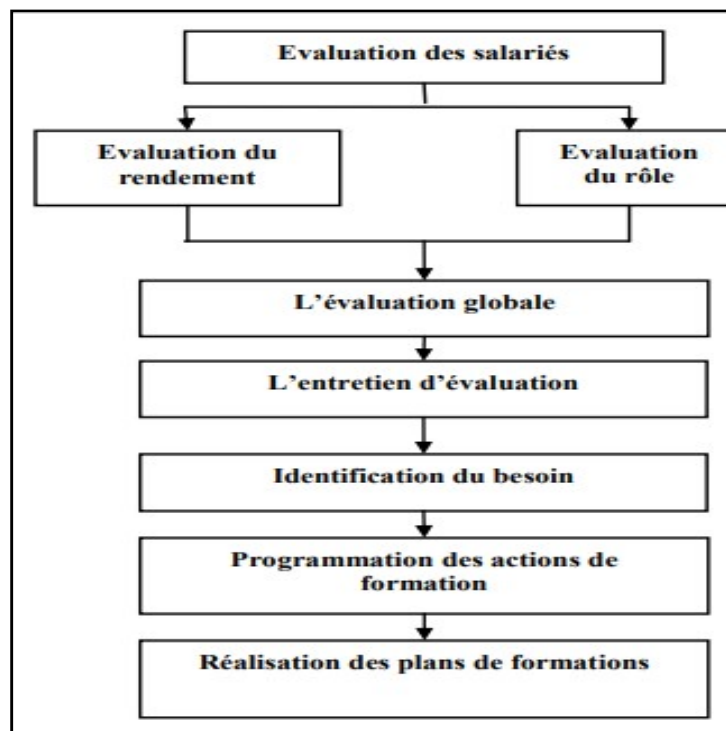
Le perfectionnement professionnel (PP) regroupe toutes les formations dont la durée est inférieure à 6 mois. Ces formations ont pour objectif le bon déroulement de l'activité professionnelle. Pour cela la SONELGAZ collabore avec trois écoles de formation dont les spécialités sont résumées dans le tableau ci-dessus:

Tableau N° 5: Les écoles de formation de la SONELGAZ

<b>Ecole</b>	<b>Spécialité</b>
L'école de Blida	Etude, réalisation, exploitation. Production de l'électricité. Transport de l'électricité, et du gaz. Distribution de l'électricité, et le gaz. Sécurité et secourisme.
L'école de Ben Aknoun	Initiation aux relations humaines. Formation à la statistique de la gestion. Formation à la micro-informatique. Apprentissage a la langue anglaise. Formation a la bureautique.
L'école d'Ain M' Lila	Etude, réalisation et exploitation Production, transport et distribution de l'électricité et du gaz Sécurité des personnes et des ouvrages Eclairage public Informatique Relations humaines

**Source :** Document interne

Schéma n° 5: Le rôle de l'évaluation dans la formation au sein de la SONELGAZ



Source: document interne de la SONELGAZ

Encore une fois, les formations concernant les salariés n'étaient pas efficaces du moment où les évaluateurs n'avaient toutes les compétences nécessaires. Le système d'évaluation était présent mais la ressource nécessaire au bon fonctionnement était absente.

Le système d'évaluation annuelle est devenu une formalité que les responsables hiérarchiques concernés devaient réaliser à chaque fin d'année. Ainsi l'objectif principal de ce processus n'était plus atteint.

## 2- Le recrutement

Par ordonnance n° 6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1er août 1969, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissoute par ce même décret.

Ce changement de statut a été accompagné par l'apparition ou la suppression de certains postes.

Durant les premières années de son existence, toutes les personnes recrutées bénéficiaient d'un contrat à durée non déterminée (CDI) après une période d'essai. C'était la logique sociale qui dominait. Avec l'ouverture du marché, les recrutements selon le contrat à durée déterminée (CDD) sont de plus en plus fréquents.

Pour procéder à des recrutements (externes), la SONELGAZ réalise un certain nombre d'étapes:



- La définition du besoin ;
- La description du poste ;
- La définition du profil ;
- La recherche de candidatures ;
- La sélection ;
- Concrétisation et embauche.

Les contractuels qui sont confirmés (permanents) bénéficient d'une gestion de carrière. Cette dernière, se fait à l'aide d'un système informatique appelé fiche GIP (fiche de gestion informatique personnel). Ce fichier est mis à jour régulièrement.

Par ailleurs, au sein de la société il existe ce que nous appelons le recrutement interne ou plutôt la mobilité interne. Cette dernière, consiste à puiser dans les propres ressources de l'entreprise pour trouver le personnel recherché. Cette mobilité interne peut avoir comme origine plusieurs raisons:

Tableau n°6: Les facteurs explicatifs de la mobilité interne au sein de l'entreprise étudiée

Motifs de la mobilité interne	Explication
Mobilité pour des raisons médicales	Dans le cas où un salarié ne peut plus exercer dans son poste de travail initial pour des raisons de santé comme par exemple (humidité, poussière,...), l'entreprise lui cherche au sein de son groupe un emploi adéquat dans une autre unité ou filiale, sur la base d'un rapport médical.
Mobilité à la demande du l'agent	L'agent lui-même qui demande une mutation pour des raisons personnelles, ou suite à une publication de postes.
Mobilité demandée par l'entreprise	L'entreprise décide des mutations pour la rentabilité et la bonne marche de l'entreprise. Ceci concerne les postes de responsabilité.
Mobilité pour des raisons disciplinaires	L'entreprise procède à des mobilités pour sanctionner certains agents, pour des comportements non tolérés par l'entreprise. Il s'agit néanmoins de cas exceptionnels.

Source: document interne de la SONELGAZ

### 3- La rémunération:

La rémunération au sein de la SONELGAZ obéit à une grille de salaire nationale. Elle est influencée par deux grands éléments qui sont la catégorie et l'échelon (classe).

Durant les années 1970 il y'avait 18 catégories:

Tableau n°7: Les catégories socioprofessionnelles au sein de la SONELGAZ dans

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 1 à la 6	Les agents d'exécution
De la 7 à la 13	Les agents de maîtrise (de la 7 à la 11 pour la maîtrise et de la 11 à la 13 pour la haute maîtrise)
De la 14 à la 18	Les cadres

Source: document interne de la SONELGAZ

La différence au sein de ces intervalles résidait dans les indemnités. En effet, il y avait plusieurs primes comme par exemple la prime de représentation réservées aux cadres. Avec la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs), la société a passé de 18 catégories à 20.

Le SMIG était au niveau du salaire de base de la catégorie 5, ce qui a poussé la société à instaurer une nouvelle grille. Cette dernière va de la catégorie 5 à la catégorie 22 répartie comme suit:

Tableau n°8: La nouvelle grille des catégories socioprofessionnelles au sein de la SONELGAZ

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 5 à la 10	Les agents d'exécutions
De la 11 à la 14	Les agents de maîtrise
De la 15 à la 18	Les cadres
De la 19 à la 22	Les cadres moyens et les cadres supérieurs
De la U1 à l'U4	Les cadres supérieurs seniors

Source: document interne de la SONELGAZ

Toutes ces catégories sont régies par la convention collective.

Au-delà de la catégorie socioprofessionnelle U4, ce sont les cadres dirigeants. Ces derniers, ne sont pas régis à la convention collective mais soumis à des contrats managers.

Cependant, le salaire est influencé par deux éléments qui sont la catégorie et la classe:

Tableau n°9: Calcul du salaire au sein de la SONELGAZ

Catégorie \ Classe	Classe			
	1	2	...	10
5				
6				
.....				
U4				

Source: document interne de la SONELGAZ

Par ailleurs, le salaire au sein de la société est composé du salaire de base, IEP, et des primes.

## *Conclusion*

La SONELGAZ cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales. Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements.

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. Cette évaluation permet de connaître les savoir-faire et les savoir-être des salariés, 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. L'évaluation permet de détecter les points forts et les points faibles de chacun, de les développer ou de les améliorer notamment à travers des programmes de formation.

La SONELGAZ développe non pas des compétences professionnelles mais des compétences intermédiaires. Notre enquête au sein de la Société citée là-dessus nous a permis de constater qu'il existe des compétences, mais ces compétences se limitent à un savoir-faire, ou à savoir exécuter une tâche ou un ensemble de tâches puisque les situations de travail sont généralement routinières.

## *Conclusion générale*

Il est possible de proposer quelques recommandations, pour une meilleure vision de la question des compétences au sein de l'entreprise. Le développement des compétences peut s'opérer à travers la formation. A cet effet, l'évaluation des besoins en formation de chacun est nécessaire mais pas suffisante. Elle doit être complétée par une sensibilisation des salariés pour demander et choisir une formation adaptée. Ici, apparaît le rôle de la GRH (motivante et mobilisatrice) pour diversifier les ressources de la firme et accroître la variété des profils de formation qui lui sont utiles. Cette approche dynamique permettra à la firme non pas seulement de développer ses capacités d'apprentissage mais aussi de faire le suivi de l'évolution des compétences ainsi que leur articulation aux objectifs stratégiques de la firme.

La formation est un levier très important dans le développement des compétences, mais insuffisant à lui seul, parce que l'objectif principal de la formation est de munir les salariés des pré-requis nécessaires, et c'est à ces derniers que revient le soin de développer des compétences professionnelles en situation de travail.

L'intégration d'une logique de compétences au sein de l'entreprise passe par l'abandon de la vision classique de la GRH par les acquis et par les postes. L'entreprise adoptera ainsi une démarche de gestion des compétences à travers la mise en place d'un processus d'apprentissage. Ceci nous renvoie directement à la problématique de l'apprentissage, l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes.

Enfin de compte, le bagage de connaissances n'est pas plus important que l'autonomie des individus face aux situations de travail. De là découle une ouverture pour des recherches futures, en effet, l'élargissement du champ d'investigation à d'autres enquêtes nous permettra certainement de répondre à de nouvelles interrogations telles que:

La gestion des compétences est-elle vraiment une nécessité pour l'entreprise algérienne ou seulement un effet de mode.

De nouvelles recherches permettront d'éclaircir la problématique des compétences et leur développement dans l'entreprise algérienne.

### 3-vérification des hypothèses:

- **La Première Hypothèse:**

L'entreprise SONALGAZ dispose de tous les moyens matériels et humains pour parvenir à développer les compétences.

Les résultats obtenus selon ma recherche que la compétence existe chez les cadres plus que chez les agents de maîtrise; l'évolution et la formation et l'expérience a un impact positif sur le développement des compétences que se soit des cadres ou des agents de maîtrise; l'axe de recrutement l'entreprise adopte une démarche classique et procéder à des mobilités internes, pour la rémunération elle plutôt basée sur une logique de qualification, puisque c'est le diplôme et l'ancienneté qui détermine essentiellement le salaire.

J'ai conclu donc que notre première hypothèse est confirmée.

- **La Deuxième Hypothèse:**

La concurrence dans le marché Algérien constitue un apport considérable en matière de compétence pour l'entreprise SONELGAZ.

Malgré que la SONELGAZ détient toujours le statut de monopole de la production, distribution et la commercialisation de l'électricité et du gaz à travers le territoire national, mais cette dernière cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales, Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements; Donc Le développement des compétences ne se fait pas avant d'entrer dans le monde du travail, ni en même temps, mais directement par l'activité professionnelle.

À partir de ces résultats, nous constatons donc que notre deuxième hypothèse est confirmée.

- **La troisième Hypothèse:**

L'environnement de travail et les conditions de travail au sein de l'entreprise jouent un rôle primordial dans le développement des compétences.

L'expérience professionnelle à un rôle non négligeable dans le développement des compétences, cette acquisition de compétences est reconnue sur la base de la pratique sur le lieu de travail.

Dans le cadre d'un renforcement de ses compétences l'entreprise doit savoir qu'en premier lieu l'acquisition et le développement des compétences des salariés qu'elle emploie représentent un enjeu dans un environnement en perpétuel bouleversement.

À partir de ces résultats, nous constatons donc que notre deuxième hypothèse est confirmée.

## *Bibliographie*

## *Bibliographie:*

### *I. Ouvrages:*

1. A. Dayan et al, Manuel de gestion, volume 2, 2<sup>ème</sup> édition, 2009
2. Ackoff R. L. "Creating the Corporate Future." John Wiley & Sons: New York, 1981
3. ALAINE-CHARLES Martinet et autre, lexique de gestion, 6eme édition, paris, 2003
4. BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004
5. BELLIER Sandra, Compétence en action, édition liaisons, 2000
6. BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1ere édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009
7. Boyer L. et Equilbey N. "Organisation. Théorie et applications." Editions d'organisation, 1999
8. BRUNO Alain, Dictionnaire d'Économie et des sciences sociales, Ellipses Édition Marketing, paris, 2005
9. Cadin L. et Guerin F. "La gestion des Ressources Humaines." Les tops Eco/Gestion, Collection Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2010
10. Chandler A. "Strategy and Structure." New York, Doubleday & Co. (1966); traduction française: Stratégies et structures des entreprises, Paris, Ed. D'Organisation, 1989
11. CIGREF, Gérer les compétences, édition Dunod, paris 2000
12. Claude L, « la gestion des compétences, éditions d'organisation », 5<sup>ème</sup> tirage 2001
13. Claude Lévy-Le Boyer, La gestion des compétences, Editions d'organisations, paris, 1996
14. Crozier M., Friedberg E. "L'acteur et le système." Collection Points, Editeur Seuil 1992
15. DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, paris, Larousse, Tome IV 2004
16. Dietrich A, FrédériquePigeyre, PatrickGilbert,JacquesAubret, « Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives »,3ème édition Dunod, Paris, 2010
17. Dimitri WEISS, Les ressources humaines, Édition d'organisation, eds D', paris, 2005
18. DION Gérard, dictionnaire Canadien des relations du travail, 2eme édition, édition LAVAL Québec, 1986
19. Diridollou B. "Manager son équipe au quotidien." Edition d'organisation, collection Eyrolles, Paris, 2016

20. Duchamp D. et Guery L. “La gestion des ressources humaines retenir l’essentiel.” Repères Pratiques, Edition Nathan, 2013
21. G.G.MUEPU KUAMBA, Thématique Managériale, Lubumbashi 2004
22. Ghoshal S., Bartlett C. “L’entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management” Edition Maxima, Paris, 1998
23. GILBERT Patrick, La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l’action des DRH, Édition economica, Paris, 1999
24. GRAWITZ M. lexique des sciences sociales, éd, DALLOZ, paris, 1996
25. GRUDSTEIN Michel, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l’entreprise étendue, 2002
26. Guy L B, « construire les compétences individuelles et collectives », Ed d’Organisation, Paris, 2004
27. Josien S. et Landrieux Kartochian S. “Organisation et Management de l’Entreprise.” Editeur Galino, Les Carrés, Paris, 2008
28. Josien S. et Landrieux Kartochian S. “Organisation et Management de l’Entreprise.” Editeur Galino, Les Carrés, Paris, 2008
29. LAETITIA Lethielleux, L’essentiel de la Gestion des ressources Humaines, Gualino, 5<sup>ème</sup> édition, paris 2011- 2012
30. LAVIOLENTTE Eric Michael et LOUE Christophe, les compétences entrepreneuriales: définition et construction d’un référentiel
31. Lebel P. “Améliorer la qualité de vie au travail par la participation.” Séminaire, ESF éditeur, collection formation permanente en science humaines, Paris, 1991
32. Lethielleux L. “L’essentiel de la Gestion des ressources humaines.” Lextenso édition Gualino, 9<sup>ème</sup> édition, 2015.
33. LOIC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, DUNOD, 3eme édition, paris, 2007
34. LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l’entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006
35. M. REMY, Dictionnaire français moderne, Paris, éd. Hatier, 1969
36. MASSOT Pierre et FEISTHAMMEL Daniel, Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et des outils inédits, Édition AFNOR, Paris, 2001
37. Mintzberg H. “Structure et Dynamique des Organisations.” éditions d’Organisation 1982
38. OMAR Aktouf, « Méthodologie des sciences sociale et approche, 1987



39. Ouchi W. G. "Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge." Addison Wesley, Reading, Mass., 1981 (traduit en français sous le titre: Théorie Z - Faire face au Défi japonais)
40. Patrick Gilbert- Géraldine Schmidt, évolution des compétences et situations de gestion, Economica, Paris, 1999
41. Peretti J.-M. "Ressources humaines et gestion des personnes" Edition Vuibert 7e édition, 2009
42. Peretti J.-M. "Gestion des ressources humaines." 20e édition, plus de 60000 exemplaires vendus, Edition Vuibert, 2015
43. Peretti J.-M. "Ressources Humaines." Edition Vuibert, 15e édition, 2015
44. Peretti Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, 2<sup>eme</sup> édition
45. que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership, 2014
46. Thévenet M. "Les 100 mots du management." Edition Puf que sais-je ? Résumé dans les ouvrages de Thévenet, Leadership, 2014
47. Woodward J. "Management and Technology", Londres, HSMO, 1958
48. Rapport Bien-être et efficacité au travail–10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, fait à la demande du Premier ministre, Février, 2010
49. Thévenet M. "Les 100 mots du management." Edition Puf

## **II. Périodiques:**

1. Blau P. "The Formal Theory of differentiation in Organization", American Sociology Review, Vol.35, 1970
2. Chalot J. P. "Management participatif: qualité globale et cercles de qualité." Volume 14 d'Institut de gestion de Touraine, Université de Tours, 1986
3. Daniellou F., Simard M. et Boissières I. "Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: un état de l'art." Numéro 2010-02 des Cahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, 2009
4. Falciola J.-C. "L'art du management japonais." Revue économique et sociale: bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales, 2017
5. Iken Akila, Ouali Samie, Touchene Katia, gestion des compétences, cas de l'entreprise de NAFTAL GPL de Bejaia, Rapport de stage, année 2005/2006
6. Jehan I. "Comment caractériser les compétences du « bon » acheteur et leurs formes d'apprentissage ?" Thèse en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2012

7. Johanson, U., Martenson, M., Skoog, M. "Mobilising change through the management control of intangibles". Accounting, Organizations and Society 26, 2001
8. Lawrence P.R. et Lorsch J.W. "Organization and Environment." Harvard Business School, 1967 (traduction française: Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation, 1973
9. MEBARKI Malik , formation, production de compétences et gestion des ressources humaines .université des sciences et technologie de Lille
10. Nonaka I. "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms." California Management Review, 1988
11. Renaudat E. "Exemples de démarches participatives. Réflexions sur le management participatif." Recherches et Prévision, volume 16, numéro 1, 1989
12. Roussel P. "La motivation au travail-concepts et théories." Note de recherche du Lirhe, n°326, 2000
13. Sveiby, K.-E. "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". Journal of Intellectual Capital 2 (4), 2001
14. Thiétart R. A. "Management et complexité: Concepts et théories." Centre de recherche DMSP, Dauphine marketing stratégie prospective, Cahier numéro 282, 2000
15. « Compétences: Une notion Au cœur des stratégies RH »

### III. *Sites d'internet:*

1. <http://fr.wikipedia.org/wiki> consulter le 13/02/2023 a 10h
2. Lechevalier S. "Suicides sur le lieu de travail: la faute au toyotisme ?" Le Monde Economie du 21 Avril, 2008  
[http://www.lemonde.fr/societe/article/2008/04/21/suicides-sur-le-lieu-detavail-la-faute-au-toyotisme\\_1036347\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2008/04/21/suicides-sur-le-lieu-detavail-la-faute-au-toyotisme_1036347_3224.html)