

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion**



**Mémoire en vue de l'obtention
Du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option : Gestion des ressources humaines

THEME :

La GRH face au défi de management des compétences

Cas : CNR de Tizi-Ouzou

Réalisé par : RACELMA HOURIA

Encadré par :

MEHIRI HANANE

Mr : ARABLM

Devant le jury :

Président : Mr OTMANI HABIB

Examinatrice : Mme HADJI SOMIA

Encadreur : Mr ARABI MAHFOUD

Année universitaire : 2020/2021

Dédicace

*Pour la source de tendresse infinie, pour la plus généreuse
femme qui a su m'aider avec son profond amour, pour l'âme de
ma vie Ma très chère mère.*

A mes très chères sœurs

A mes frères

A mon chère ami « BELABBAS Salah ».

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment sur cette terre.

*Pour tous... je dédie le fruit de plusieurs années de mon
travail.*

Houria

Dédicace

Je dédie ce modeste travail premièrement et avant tout, aux deux êtres les plus chers au monde : mes parents qui grâce à eux que je suis arrivée là, qui ont toujours cru en moi et m'ont tant soutenu et encouragé tout au long de mes études.

A mes très chères sœurs

A mes frères

A mes amis et à toute ma famille.

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment sur cette terre.

Ainsi qu'à tous ceux et toutes celles qui m'ont accompagné et soutenu durant mon cursus universitaire.

Hanane

REMERCIEMENT

En premier lieu, nous rendons grâce à la bonté infinie de dieu qui nous a donné le courage et la force pour mener à bien ce modeste travail.

Et que tous ceux qui ont contribué à nous aider pour élaborer ce mémoire de fin d'études, trouve ici, le gage de notre infinie gratitude.

Nos chers parents, ces quelques mots ne suffiront pas pour vous témoigner notre reconnaissance et notre gratitude pour le soutien quotidien et les encouragements que vous nous nous avons prodigués tout au long de nos études. Merci d'avoir été toujours là pour nous.

On exprime notre reconnaissance à Monsieur ARABI Mahfoud qui a accepté d'assumer la tâche d'encadreur de ce travail. Vos conseils et remarques lors de la rédaction du mémoire qui ont été extrêmement précieux.

On tient à remercier particulièrement Monsieur CHIBA Youcef et Mme AITE BACHIR Dahbia ainsi que l'ensemble des employés de la **CNR** de Tizi-Ouzou.

Enfin, on n'omettrait pas d'exprimer nos gratitudees à nos enseignants d'UMMTO, ainsi qu'à toute l'équipe de la bibliothèque pour leur disponibilité à notre égard.

Merci à tous !

LISTE DES ABREVIATIONS

RH : Ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

DRH : Directeur des ressources humaines

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A.P.R.H.Q : Association des professionnels en ressource humaine du Québec.

A.N.D.C.P : Association nationale des directeurs et des chefs du personnel

DRH : Directeur des ressources humaines.

DUE : Durée d'utilisation des équipements.

PPP : Projets professionnels personnels.

PIF : Plans individuels de formation.

CPF : Compte personnel de formation.

BPP : Bilans professionnels personnalisés

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les rôles du manager

Tableau 2 : Un rôle régulateur

Tableau 3 : L'entretien annuel d'appréciation

Tableau 4 : Exemple d'un référentiel des compétences

Tableau 5 : Formulaire de cartographie des compétences

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les activités de la fonction RH.

Figure 2 : Répartition des employés selon le sexe

Figure 3 : Répartition des employés selon l'âge

Figure 4 : Répartition des employés selon la catégorie professionnelle

Figure 5 : Le secteur d'activité dans la CNR

Figure 6 : Comment vous avez été recruté dans la CNR ?

Figure 7 : Comment trouvez-vous votre travail ?

Figure 8 : Trouvez qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR ?

Figure 9 : Est-ce que la voie hiérarchique est respectée lors d'un conflit professionnel ?

Figure 10: Trouvez-vous qu'il y a une transparence aux résultats du vote des membres syndicalistes ?

Figure 11 : Est-ce que le règlement intérieur est respecté par l'ensemble du personnel ?

Figure 12 : Est-ce que vous êtes satisfait de leur parcours professionnel ?

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GRH	
INTRODUCTION.....	04
SECTION 01 : LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE.....	04
SECTION 02 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	10
SECTION 03 : LES GRANDS DEFIS DE LA G.R.H.....	15
CONCLUSION.....	23
CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES ET LA GRH	
INTRODUCTION.....	24
SECTION 01 : LA NOTION DE COMPETENCE	24
SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES.....	29
SECTION 03 : LA PLACE DE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA GRH.....	47
CONCLUSION.....	53
CHAPITRE III : CAS DE LA CNR TIZI-OUZOU	
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA CNR.....	54
SECTION 02 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CNR.....	57
SECTION 03 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ETUDE.....	67
CONCLUSION.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	91

INTRODUCTION GENERALE

Chaque entreprise est née pour but d'atteindre ses objectifs fixés et assurer sa pérennité avec la combinaison des ressources humaines, des ressources financières et des ressources techniques. L'entreprise doit exploiter ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

La fonction ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation tout en s'épanouissant.

Avant les entreprises n'ont pas donné assez d'importance pour les ressources humaines, donc ce dernier ne manifeste pas dans le développement et les décisions. Elles n'étaient pas prises comme un acteur de réussite.

A partir de la fin des années 1980, plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle. Alors, pour gérer ses ressources il faut mettre en place une gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines consiste à acquérir les ressources humaines, les intégrer, gérer les relations sociales, développer les compétences et assurer l'efficacité, c'est un levier de croissance pour l'entreprise.

La notion de compétence était utilisée dans différentes sphères de la vie professionnelle. Dans les entreprises bien sûr et tout particulièrement en matière de **GRH** et d'organisation du travail, dans le champ de la négociation sociale ensuite d'une façon plus générale dans les relations au travail. Le terme compétence prend une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelle forme d'organisation et de performance productive dans lesquelles les compétences semblent prendre une place déterminante.

Les développements précédents ont montré on quoi la notion de compétence était devenue centrale en ressources humaines et avait donc lieu à des démarches de management des compétences.

Traiter du management des compétences c'est traiter des effets sur la conduite générale des organisations d'une approche des hommes et du travail fondée sur l'usage de la notion compétence. Celle-ci renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités

INTRODUCTION GENERALE

Individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

Le management des compétences s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises du moment où de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement, peuvent être la source d'avantage concurrentiel.

LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quelle est la relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et le management des compétences au sein de l'entreprise ?

A partir de cette problématique on découle les questions secondaires suivantes :

- La gestion des ressources humaines est une notion fondamentale pour l'entreprise. On peut alors se demander pourquoi une **GRH**, et quels sont ses différents défis ?
- C'est quoi le management des compétences, et quelle est sa relation avec la GRH ?
- Quelle est la place de management des compétences dans la **GRH** au sein de l'organisation **CNR** de Tizi-Ouzou ?

LES HYPOTHESES

- La GRH est l'ensemble des activités qui permettent à une entreprise de disposer des **RH** correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Pour une entreprise bien structurée et développée, la **GRH** doit répondre à plusieurs défis.
- Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'entreprise, il fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance¹. Le management des compétences fait une partie intégrante de la **GRH**, il permet de développer la fonction **RH** et il vise à optimiser la compétitivité de l'entreprise.

¹ Anne Dietrich, Management des compétences 4ème édition, Edition Vuibert, Paris, 2008, p7.

INTRODUCTION GENERALE

- Le management des compétences joue un rôle important dans les pratiques de la **GRH** au sein de la **CNR** de Tizi-Ouzou.

METHODOLOGIE

Nous présentons dans notre travail de recherche deux (2) parties, partie pratique et partie pratique.

- La partie théorique : dans cette partie nous essayons de découvrir la notion de GRH, ses différents défis, ainsi qu'on va présenter le management des compétences et montrer sa place dans la GRH et son importance pour le développement de l'entreprise.
- La partie pratique : nous avons élaboré un questionnaire aux travailleurs de la CNR de Tizi-Ouzou afin de découvrir et de montrer la réalité d'application de la GRH et de management des compétences au sein de l'organisation.

Pour répondre à ces problématiques on a structurer notre travail dans trois (3) chapitres (deux chapitres théoriques et un chapitre pratique).

PLAN DE TRAVAIL

Le 1^{er} chapitre consacré aux généralités sur la ressource humaine (**RH**) et la gestion des ressources humaines (**GRH**), et dans un dernier point les défis de la **GRH**.

Le 2^{ème} chapitre développera la notion de compétence et le management des compétences et sa place dans la **GRH**.

Le dernier chapitre c'est la partie pratique. Nous intéressons à l'analyse des résultats empiriques. Notre recherche se limitera au cas de l'organisation de la **CNR** (Caisse Nationale des Retraites) et comporte 3 sections.

La 1^{ère} section est dédiée à la présentation de la **CNR** (historique, objectifs, missions...etc.). La 2^{ème} concerné pour la structure organisationnelle de la **CNR**. Et dans un dernier point organisation d'un questionnaire au sein de la **CNR**, présentation graphique des résultats du travail avec des analyses et commentaires.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

La gestion est une notion fondamentale dans une entreprise. Pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, les gestionnaires sont donc tenus de mobiliser tous les facteurs disponibles au sein de l'organisation.

La fonction **RH** est la dernière-née des fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing mais elle a connue une forte évolution après les années 60 jusqu'à ce jour.

Les entreprises pour jouer pleinement leur rôle et accomplir leurs missions ont besoins des acteurs compétents auprès des qui elles doivent fournir un travail strictement organisés et facilement réalisable. Pour arriver à cette fin les entreprises doivent mettre en place un outil qui est la gestion des ressources humaines « **GRH** ». Pour comprendre à fond ce raisonnement, il est important de connaître avant tout ce qu'est **la GRH**, quelles sont ses objectifs, ses missions et qu'elles sont les défis qui empêchent la **GRH**.

Voilà ce qui fera l'objet de ce chapitre

SECTION 01 : LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE

La ressource humaine est une fonction très importante dans les entreprises. Cette section est réservée pour présenter la **RH**, historiques, ses définitions et ses activités.

1. HISTORIQUE DE LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE

Les débuts de la recherche en **GRH** furent historiquement, sur les relations industrielles, il y eu la création aux USA et au canada, les associations des recherches regroupant des spécialistes de diverses disciplines telle que l'économie, le droit, la psychologie, la sociologie...etc.

L'origine des actuels spécialistes en **GRH** étaient les travailleurs sociaux ou les secrétaires ou bien être des employés au canada. Est premier regroupement canadien de praticien du domaine de l'administration du personnel a été créé en 1934. En 1960 fut créé au Québec

l'association des professionnels en ressources humaines et depuis un nombre très important d'associations des professionnels et ressources humaines est créé.

Une fonction comme la gestion des ressources humaines n'est qu'un ensemble des tâches à accomplir, voire d'obligation auxquelles l'entreprise doit se soumettre. Pour bien comprendre les enjeux, les contenus et les missions, il est pertinent de dégager la «grammaire» de la fonction qui s'est mise en place au fil de temps. La **GRH** n'a pas toujours existé elle s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteur dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise.¹

1.1. L'EMERGENCE DE LA FONCTION GRH (1850-1950)

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main- d'œuvre était faible. Vers 1880, avec **F.W.Taylor**, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et on fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les tâches principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction de personnel apparaît au début du XXème siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué. La société générale, en 1909, Renault, en 1912, créent leur service du personnel.²

Les premières associations professionnelles en ressources humaines apparaissent : l'association des professionnels en ressources humaines du Québec (**A.P.R.H.Q.**), en 1934, et l'association nationale des directeurs et des chefs du personnel (**A.N.D.C.P.**), en 1947, en France. 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) donnèrent naissance à l'école des relations humaines qui exerce une influence profonde sur la fonction. Egalement à cette époque, la législation sociale se développe (Wagner Act, aux États-Unis, en 1934 ; lois du Front populaire, en France, en 1963, nécessitant un renforcement des services du personnel.

¹THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson, éducation, Paris, 2007.

² PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8ème édition, édition Vuibert, Paris, 2012, P14.

1.2. L'ESSOR DE LA FONCTION GRH (1950-2000)

Après 1945, on observe une poussée des «relations industrielles», ensemble des activités qui découlent de la Syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques, diversité croissante des salariés et de leurs attentes...., face à des activités plus nombreuses, plus variées, plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissances, où la gestion des ressources humaines sont facilitée par l'importance du «grain à moudre», la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 2000 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement. La crise a souligné l'importance stratégique de la qualité du management des ressources humaines et permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la **GRH** sont associés aux réflexions de la direction générale.³

Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, membre émanant du comité de direction.

1.3. REMISE EN CAUSE ET RECONNAISSANCE DE LA GRH (ANNEES 2000)

La responsabilité du directeur des ressources humaines est de permettre à l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement turbulent :

- Les mutations technologiques qui bouleversent les équilibres, quantitatifs et qualitatifs, entre les hommes disponibles et les besoin de compétences ;
- La mondialisation qui exacerbe la recherche de l'efficacité maximales et la création de plus de valeur ajoutées avec moins de couts, notamment salariaux ;
- L'environnement économique, cahoteux et chaotique, imposant des variations brutales et peu prévisible d'activité, auxquelles il faut s'adapter vite et sans surcouts excessifs ;
- Le vieillissement progressif de la population active avec un allongement de la vie professionnelle.

³PERETTI Jean Marie, op cite, P14.

- L'évolution des courants socioculturels et des valeurs et attentes des salariés avec la recherche accrue d'épanouissement professionnel et la diversité des aspirations et comportement individuels ; Les attentes des parties prenantes qui exigent une entreprise socialement responsable. «Partenaire d'affaire» au début des années 2000, le **DRH** devient le garant du «capital humain» et du nouveau pacte social» dans les années 2010.

1.4. LA PERFORMANCE DE LA FONCTION GRH

Les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction Ressources humaines par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de la fonction **RH**.

La fonction personnelle n'a pas toujours existé comme telle.

Les textes les plus anciens parlent de «l'intendant», dont on peut estimer qu'il assumait quelques taches de groupe de personnels, de spécialiste de la question il n'en existe point. Tout travail historique est toujours délicat : les données manquent parfois, alors le peut qui existe doit être interprété et, dans la mesure du possible, avec la modestie du regard de l'époque, c'est-à-dire sans y projeter les débats, questions on significations contemporaines.

2. DEFINITION DE LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE

Une **RH** est un capital humain utile pour l'accomplissement des tâches individuelle ou collective.

Selon **Luis GOSSELIN**⁴: « La fonction **RH** est cette partie de l'administration qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétant, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ».

Ainsi, selon **Jean-Pierre CITEAU**⁵ : « La fonction **RH** participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des **RH**.

⁴ L. GOSSELIN, La fonction ressources humaines : modèle et typologies, Actes AGRH, Bordeaux, 1990, p76.

⁵ J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p32.

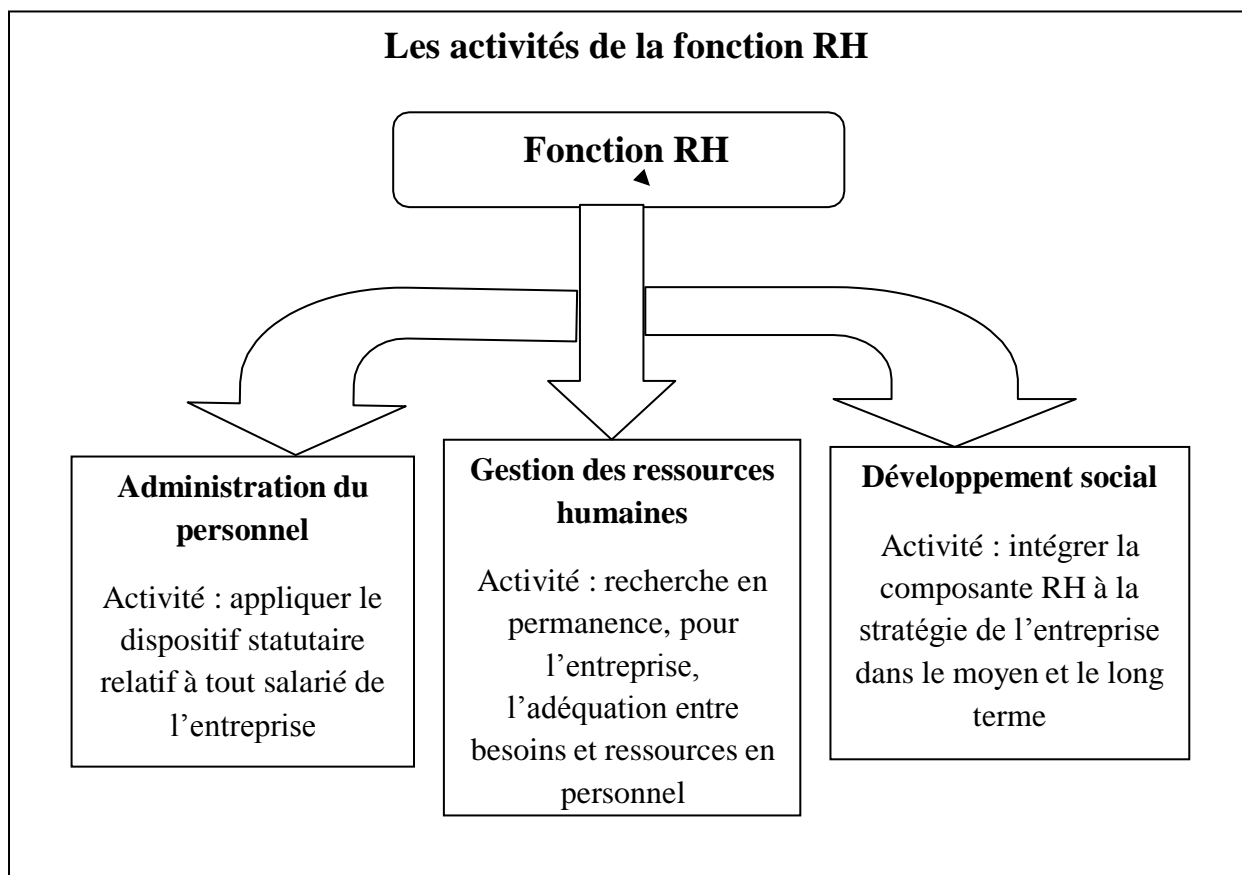
- De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation».

Les **RH** d'une entreprise constituent une fonction ou un département du domaine de la gestion et administration des entreprises, qui organise et maximise la performance du capital humain dans une entreprise afin d'augmenter la productivité.

3. LES ACTIVITES DE LA RESSOURCE HUMAINE

Les activités de la **RH** peuvent être classées dans les trois grands axes suivants:

Figure 1 : Les activités de la fonction RH



Source : Lethielleux, L. (2014)⁶

⁶ Lethielleux, L. (2014). L'essentiel de la gestion des ressources humaines 2014-2015 – 8e édition, Paris : Gualino Editeur.

3.1.L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

La mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application des textes réglementaires qui régissent tout salariés de l'organisation.

Parmi les activités de l'administration du personnel selon **Jean Pierre CITEAU**⁷ on trouve :

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives aux statuts des personnels.
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles.
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines.
- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « Ressources Humaines ».
- La gestion des opérations-paie.
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel.

3.2. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Selon **Jean-Pierre CITEAU** « La gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulé par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins au main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ».

Les activités de la gestion des ressources humaines revêtent trois formes selon le but recherché et le résultat qu'on désire obtenir, on distingue à ce propos la gestion collective, la gestion individuelle et la gestion prévisionnelle.

3.3. LE DEVELOPPEMENT SOCIAL

Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise. Cette activité regroupe :

- Les communications au sein de l'organisation.
- Les contacts, relations, réunions, négociation syndicale.
- Les relations extérieures avec les organisations à vocation sociale.

Les résultats de cette activité essentiellement humaine sont très difficiles à mesurer. Elle ne demeure pas moins indispensable par l'intérêt qu'elle peut représenter conservant la perception du climat social.

⁷ J-P. CITEAU, Op.cit.p36

SECTION 2 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines d'une organisation est l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines.

Dans cette section on va définir la gestion des ressources humaines et présenter ses objectifs, ses missions et en dernier ses fonctions.

1. DEFINITIONS DE LA GRH

Selon **Jean Marie Peretti** la **GRH** est défini comme : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations »⁸.

P. Roussel donne la définition suivante :

« La G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la **GRH** aura pour mission de conduire le développement des **RH**.

En vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La **GRH** définit les stratégies et les moyens en **RH**, les modes de fonctionnement organisationnels et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise »⁹.

La définition retenue dans le langage courant, c'est à dire celle que l'on attribue à aucun auteur, présent la **GRH** comme : « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »¹⁰.

⁸ JEAN MARIE PERETTI, « RH », édition Dunod, Paris 2006, p6.

⁹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).

¹⁰ Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. Ces derniers précisent que cette définition appartient au langage courant et n'est empruntée à aucun auteur en particulier.

2. LES OBJECTIFS DE LA GRH

Il existe quatre types d'objectifs dans la **GRH** : les objectifs sociaux, les objectifs organisationnels, les objectifs fonctionnels et les objectifs personnels.

2.1. OBJECTIFS SOCIAUX

La gestion des ressources humaines doit répondre aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif qu'elle pourrait avoir sur l'organisation.

2.2. OBJECTIFS ORGANISATIONNELS

La légitimité de la gestion des ressources humaines réside dans sa contribution efficace dans l'organisation. La gestion des ressources humaines n'est pas une fin de soi, ce n'est pas qu'un moyen d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs premiers autrement dit, la gestion des ressources humaines est au service de l'organisation.

2.3. OBJECTIFS FONCTIONNELS

Il est nécessaire que les activités et les services de ressources humaines soient à la mesure de l'organisation qu'ils servent.

2.4. OBJECTIFS PERSONNELS

Il est aussi nécessaire de soutenir la réalisation des objectifs personnels des individus à leur emploi, au moins dans la mesure où ces objectifs améliorent la contribution des individus à l'organisation (ceci est un élément clé pour ce qui concerne les grilles de manager) cette diptyque comprend deux dimensions : l'intérêt vers les hommes et/ou vers la population.

En résumé les objectifs de la **GRH** tendent vers la mobilisation et le développement des ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

3. LES MISSIONS DE LA GRH

La mission de la gestion des ressources humaines peut être simplement définie dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et développement personnel de chacun de ses membres¹¹.

3.1. ADMINISTRER EFFICACEMENT

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction RH. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelque année, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur et leur efficacité administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé, c'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise:

- L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les des tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur¹².

3.2. DEVELOPPER LA MOTIVATION

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dans la satisfaction est essentiel à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces "5E" retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable.

¹¹ LETHIELLEUX Laëticia. Op. Cite, p27.

¹² Fr.wikipedia.org/wiki/gestion des ressources humaines.

BERNARD Martoury, op. Cite, p17.

3.3. FAVORISER LE CHANGEMENT

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la **DRH** consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La **DRH** contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux. Non seulement la **DRH** doit-elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuels changements d'objectifs, de stratégies.

3.4. METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE

Pour être un partenaire stratégique, le **DRH** doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie **RH** supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le **DRH** participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le **DRH** doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Des structures de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.

4. LES FONCTIONS DE LA GRH

La **GRH** d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources **RH**, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.

La **GRH** s'exerce donc au quotidien dans l'entreprise sur 4 grands champs d'action:

4.1. LE RECRUTEMENT DES SALARIES

Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les **RH** doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.

4.2. LA REMUNERATION DU PERSONNEL LA GRH

Englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

4.3.LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES (GPEC)

Véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la **GRH** doit prévoir et adapter le capital humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.

4.4. L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

La fonction **RH** va au-delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie des ouvriers par la prise en compte de la motivation et du stress de son capital humain.

La **GRH** peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin.

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation de travail dans les organisations¹³.

¹³ LETHIELLEUX Laetitia, op. Cite, p1

SECTION 3 : LES GRANDS DEFIS DE LA GRH

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de **GRH** et une reconfiguration de la fonction.

1. LES GRANDS DEFIS DE LA GRH

Parmi les défis de la GRH on a :

1.1. LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES, LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences¹⁴.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

▪ LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction **RH** doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

▪ L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITE

Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

¹⁴ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p3.

▪ LA MODIFICATION DES COMPETENCES REQUISES

L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

▪ LE RENCHERISSEMENT DU COUT DES EQUIPEMENTS

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

1.2. L'ACCENTUATION DE LA CONCURRENCE AU NIVEAU MONDIAL

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes: leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover **et** à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les

disparités tant au niveau mondial qu'europpéen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue¹⁵.

1.3. LES MUTATIONS ECONOMIQUES

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajouté à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajouté dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

1.4. LES EVOLUTIONS DEMOGRAPHIQUES

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1960), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

La population active française a connu une croissance de 1,35 million de personnes entre 2005 et 2014. Cette hausse est portée par les seniors (+1,6 million). La population active «occupée» est de 26,65 millions d'actifs en 2015 dont 19,9 salariés des secteurs concurrentiels.

En 2015, le taux d'emploi en France est de 64,3% pour les 15-64ans. Il atteint 80% pour les 25-49 ans mais seulement 28,3% pour les 15-24 ans et 59,8% pour les 50-64 ans. Entre 2000 et 2015, le taux d'emploi des 60-64 ans est passé de 10,2% à 24,5%. La moyenne pour l'Europe

¹⁵ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p4.

des 27 progressait dans la même période de 23% à 30,5% et en Suède de 46% à 61%. Améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les **DRH**.¹⁶

1.5. LES MUTATIONS SOCIOLOGIQUES ET LA DIVERSITE

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérées par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples: la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qu'il a composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.

1.6. LES PARTENAIRES SOCIAUX

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. À partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2012, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) est de 60 pour 1 000 salariés (DARES). Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide : 4 900 accords en 1985 et 54 600 en 2013. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de **RH**.

1.7. LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche en France. Il n'a cessé de se développer tout au long du XXe siècle et au début du XXIe dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre, 1936-1937, second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), 1982 (lois et ordonnances Auroux dans

¹⁶ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21e édition, édition Vuibert, p5.

de nombreux domaines). Les années 1982-2016 ont connu une évolution réglementaire forte avec de nombreux textes qui ont un impact fort sur les pratiques **RH**.

Les directeurs des ressources humaines (**DRH**) doivent s'adapter à ces modifications qui de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence européenne et de l'harmonisation de l'espace social européen¹⁷.

1.8. L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extrafinancière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

2. LES LOGIQUES DE REPOSE

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales: personnalisation, agilité, mobilisation, anticipation et partage.

2.1. LA PERSONNALISATION

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et des avantages sociaux), de formation (plans individuels de formation, congé individuel de formation, compte personnel de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication (bilan social individualisé). Elle suscite le développement de certaines pratiques – systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière et implique la hiérarchie de façon croissante.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), le compte personnel de formation (CPF), des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés (BPP). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple). La personnalisation se traduit également

¹⁷ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p6.

par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. Une évolution vers l'entreprise à la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie du salarié.

La personnalisation répond à la diversité des salariés «Tous différents», au fort besoin de reconnaissance «Tous reconnus» et de développement «Tous talentueux»¹⁸.

2.2. L'AGILITE

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions: la flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...), la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de **GRH**. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier¹⁹.

2.3. LA MOBILISATION

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle

¹⁸ PERETTI (J-M) et al, Tous différents, Editions d'Organisation, Paris, 2006 ; Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, 2005 et Tous talentueux, Eyrolles, Paris, 2008.

¹⁹ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p7.

suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles²⁰.

2.4. L'ANTICIPATION

La croissance des «Trente Glorieuses» (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une **GRH** au jour le jour peu rigoureuse. Les «Quarante Douloureuses» (1975-2015) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop and go» source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2016, l'Europe et la France connaissent une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court-termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La **GRH** s'inscrit dans une perspective de développement durable.

2.5. LE PARTAGE: « TOUS DRH »²¹

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le **DRH** devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de **GRH** et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à

²⁰ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p8.

²¹ Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21^e édition, édition Vuibert, p9.

la **GRH** dans le cadre du partage de la fonction. « **Tous DRH** » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (**RH**). Il doit participer à huit missions:

- Choisir, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer.
- Gérer l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades.
- Orienter, ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels.
- Former en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation.
- Rémunérer, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires.
- Mobiliser et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail.
- Négocier et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux.
- Veiller, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de **RH**, avoir une vision stratégique des **RH**, dialogue avec la **DRH**, affiner les avoir-être de ses collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

Ce partage ne peut réussir que si les **DRH** partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires. Le **RH** est un «Business Partner» tout en étant le «Human Partner» garant du contrat social entre les salariés et l'entreprise. Le «**RH** de proximité» est le garant d'un partage réussi par sa proximité avec les managers et les salariés²².

²² Tous DRH. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, PERETTI (J.-M.) (sous la dir. de), préface de Jacques Igalens, avec des contributions de Jean Rémy Acar, David Alis, Michèle Amiel, Nathalie Atlan- Landaburu, Charles-Henri Besseyre des Horts, Jacques Bouvet, Laurent Bibard, Anne-Marie de Vaivre, Frank Bournois, Jacques Brouillet, Jean-Luc Cerdin, Raphaël Doutrebente, Marc Dumas, Tristan Flavigny, Pierre-André Fortin, Mireille Fesser, Louis Forget, Diane Gadaud, Jean-Michel Garrigues, Alain Gavand, Alexandre Guillard, Jocelyne Ientile-Yalienos, Jacques Igalens, Alan Jenkins, Michel Joras, Michel Jonquieres, Hubert Landier, Michel Le Berre, Alain Lempereur, Jean-Pierre Magot, Mohamed Matmati, Alain Meignant, Youssef Mensoum, Bernard Merck, Michelle Millot, Virginie Moisson, Ariane Ollier-Malaterre, Jean-Marie Peretti, François Silva, Alain Roger, Olivier Roques, Jean-Pol Roulleau, Aline Scouarnec, Bruno Sire, Brahim Tamsamani, Patrice Terramorsi, Maurice Thévenet, Anne Vaucheret, Jean-Luc Vergne, Zahir Yanat, Editions d'Organisation, Paris, 4e édition, 2012.

CONCLUSION

La gestion des ressources humaines a connu à travers le temps des évolutions aussi bien dans ses activités, pratiques et domaines qu'en matière de dénomination.

La gestion des ressources humaines englobe aujourd'hui des domaines aussi divers que variés, elle comprend de multiples aspects tous aussi importants les uns que les autres.

Nous pouvons conclure que la **GRH** est un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les **RH** pour une grande performance de l'organisation.

CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES ET LA GRH

INTRODUCTION

La **GRH** nous a permis d'identifier la place du facteur humain dans l'organisation d'aujourd'hui et qui est considérée comme l'élément moteur du développement des entreprises, car il possède des compétences et des capacités à les améliorer grâce à la mise en place d'un processus de gestion efficient.

L'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement mais dans l'exploitation des **RH** internes. Parmi ces ressources internes figurent en première place les savoirs et la capacité des organisations à l'exploiter, à les diffuser et à les intégrer à travers d'apprentissage individuel et collectif.

Dans nos jours il est important que tous les acteurs de l'entreprise sachent dès le départ quel est l'objectif poursuivi quels sont les avantages du management des compétences.

Ce 2^{ème} chapitre est divisé en 3 sections dont la 1^{ère} section on va parler de la compétence et les différentes notions proches, dans la 2^{ème} section on va présenter le management des compétences par ces définitions, ses approches et ses outils et dans la 3^{ème} section qui est la dernière on va essayer de montrer la place de management des compétences dans la **GRH**.

SECTION 1 : LA NOTION DE COMPETENCE

La compétence est une notion qui été étudiées par de nombreux auteurs.

Cette section introductive de ce chapitre commence par plusieurs définitions de la notion compétence et puis nous touchons les notions proches à cette dernière.

1. DEFINITION DE LA COMPETENCE

Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique. Elle qualifie le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Citons le Littré¹ :

¹ Claude Levy.Leboyer, La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009.

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

Face à l'évolution du concept elle a intégré une place dans le processus de formation et dans le cours de la vie professionnelle. Des définitions sont alors prises en considération parmi elles :

Selon **GUY Le Boterf**² en **1994** : « La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités,...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est d'ordre du savoir-mobiliser ».

Il complète cette définition par : « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés. »

Pour **Leplat J**³ : « La compétence est une notion abstraite et hypothétique. »

L'office de la langue française (**2001**), considère que : « une compétence est l'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être requis pour exécuter adéquatement certaines tâches ou réussir dans l'exercice d'une fonction. »

D'autre la voit comme « une combinaison de façon dynamique des différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire pratique, raisonnement) pour répondre à des exigences d'adaptation »⁴.

De cette définition, il ressort que la situation de travail constitue l'élément central qui donne sens à la compétence : « Si la compétence appartient en propre à chaque individu, elle ne peut s'exprimer que par la rencontre concrète avec une situation de travail particulière »⁵.

Un individu n'est donc pas compétent dans l'absolu car tant qu'elle n'est pas passée à l'épreuve de situation effective, la compétence reste virtuelle ou en devenir. Seule la situation relève si l'individu est capable de mobiliser ses savoirs, son expérience, ses capacités cognitives pour surmonter le problème posé par la situation. La compétence prend sens par rapport à l'action: on ne peut parler de compétence que dans le cadre précis d'une situation de travail.

² G. Le Boterf, De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Edition d'Organisation, 1994, pp16-18.

³ J. Leplat, Compétence et ergonomie, Modèle en analyse du travail, Bruxelles, Mardaga, 1991, pp263-278.

⁴ J. Aubert, P. Gilbert, Pigeys, Management des compétences, Edition Dunod, Paris, 2002.

⁵ C. Everaere, La compétence : Un compromis multidimensionnel fragile, Gestion 2000, pp53-71.

La compétence est constituée de 2 niveaux qu'il faut bien distinguer⁶ :

- **NIVEAU MICRO** : Les compétences sont, intégrées au mode opératoire et aux façons de faire des individus et en cela indissociées de leurs comportements. L'ergonomie et la psychologie proposent des outils utiles pour identifier, par l'analyse fine des situations, ce qui relève du comportement et de la compétence.
- **NIVEAU MACRO** : La compétence se situe à l'articulation des systèmes productif et formatif qui l'utilisent, la façonnent, la quantifient et la classent. La sociologie apporte ici des connaissances et des grilles d'analyse utiles pour comprendre et questionner cette articulation.

2. COMPETENCE ET NOTIONS PROCHES

2.1. COMPETENCE ET PROFESSIONNALISME

Il est important de préciser ce que nous pouvons entendre par professionnalisme. « Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée »⁷. Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu dans son travail.

2.2. COMPETENCE ET QUALIFICATION

Lors des journées internationales de la formation à Deauville en 1998, le MEDF (mouvement des entreprises en France) a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Et si la qualification est l'ensemble des éléments constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu⁸.

Ainsi selon la recommandation 195⁹. « Le terme compétence recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte

⁶ Richard.Wittorski, Analyse du travail et production des compétences collectives, 1997, p46.

⁷ C.Batal ; La GRH dans le secteur public, tom1, Ed, organisation, 1997, paris, p252.

⁸ D.DE Calan, op.cit.

⁹ Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OTT2004).

spécifiques », alors que « Le terme qualification se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue aux niveaux international, national ou sectoriel ». D'une manière générale, il est reconnu que les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique, ainsi qu'à la participation de tous à la vie économique et sociale, et d'abord à l'emploi.

2.3. COMPETENCE ET POTENTIEL

Le potentiel peut être défini comme des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités¹⁰.

Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme¹¹ :

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

2.4. COMPETENCE ET EXPERIENCE¹²

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

2.5. COMPETENCE ET PERFORMANCE

C'est en 1960 que N. Chomsky intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon **M. Parlier**, la performance est la réalisation d'un travail¹³. D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences de la motivation des individus à la mettre en œuvre de la fixation pertinente des objectifs et de

¹⁰ P. Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, Edition Dunod, paris, 1999, p145.

¹¹ J.F.Amadiou et J.Projot, GRH et relations professionnelles, Edition Management, paris, 1996.

¹² Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, Edition d'Organisation, 1999.

¹³ C.Vern, L'évaluation des compétences, Edition Liaisons, 2002, paris, p43.

l'allocation des ressources nécessaires¹⁴. Cette combinaison s'exprime par la formule mathématique suivante :

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

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

Nous concluons que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence. Il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivation, ressources). A ce titre, la compétence n'est pas la performance. Mais la compétence est une des composants de la performance¹⁵.

Pour **Kouchan (2006)** les avancées technologiques et autres n'améliorent véritablement la productivité que si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de les mettre correctement en pratique¹⁶.

2.6. COMPETENCE ET MERITE¹⁷

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

¹⁴ C.Vern, op. Cit, p43.

¹⁵ Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les compétences, Edition Liaisons, 2004.

¹⁶ Bureau international Labour Office, Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail session 2008.

¹⁷Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, Edition d'Organisation, 1999.

SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES ET LA GRH

Avant de déterminer les approches et les outils de management des compétences, il est essentiel de donner des définitions à ce dernier, à savoir :

1. DEFINITIONS

1.1. DEFINITION ET CONCEPTS DU MANAGEMENT

Selon **P. DRUKER**¹⁸, le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains, sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.

Selon **H. MINTZBERG**¹⁹, le management est un processus par lequel, ceux qui ont des responsabilités formelles, de tout ou de partie de l'organisation, essayent de la diriger du moins, de la guider dans ses activités.

Pour **KOONTZ** et **O'DONNEL**²⁰, le management est loin d'avoir une signification normalisée, bien qu'en général, on s'accorde pour dire que ce mot signifie au moins l'exécution des tâches par des personnes et grâce à elles.

NSAMAN - O - LUTU²¹, définit le management comme étant :

- Un processus rationnel de prise de décision qui évite que les retombées de cette décision se retournent contre le décideur.
- Une aptitude à faire exécuter un travail par quelqu'un d'autres et ce, d'une façon rationnelle. Cela implique un système de commandement adéquat.
- Une démarche qui peut se résumer en deux mots clés à savoir : efficacité et efficience. «L'efficacité » signifie que l'objectif visé est atteint. Pour plus de réalisme qu'il soit quantifiable, mesurable et clairement défini. «L'efficience » en revanche, consiste à savoir au préalable, d'où ou par où, on va. Il s'agit surtout et avant tout de se poser des questions importantes : faire quoi ? Pourquoi faire ? Qui le fera ? Plus aisé est d'atteindre les objectifs

¹⁸ Drucker. Peter, Les nouvelles réalités, Edition Dalloz, paris, 1987, p26.

¹⁹ Mintzberg.Henri, Le management voyage ou centre des organisations, Ed d'Organisation, paris, 1998, p256.

²⁰ Koontz.Harold et O'donnel.Cyril, « Essentials of management », Mc Graw-Hill, Inc., 1974, traduit en français par Gilles Ducharmes sous le titre « Management, principes et méthodes de gestion », Editeur Mc Graw-Hill ,1980, p606.

²¹ Nsaman-O-Luto, Op.cit., paris, 1998, p256.

poursuivis au maximum et au moindre coût. Ceci implique un contrôle, tout un déviationnisme et un suivi.

- Un processus qui comprend deux adverbes : « mieux-mieux ». En clair, il s'agit ici, de chercher à améliorer d'une façon hiérarchique l'état « A » du point essentiel d'un phénomène vers l'état « B » souhaité. (A B : amélioration). Tout pouvant être mieux fait.

Mac Gregor Douglas propose les deux théories :

- Selon la théorie **X**, l'homme n'aime pas travailler, n'est pas ambitieux et rejette les responsabilités. Cette vision, en général celle des dirigeants, sous-entend que l'homme doit être dirigé, contrôlé.
- D'après la théorie **Y**, l'homme est motivé par son travail qui est source de satisfaction. Il accepte les responsabilités et sait faire preuve de créativité, d'initiative. MC.GREGOR considère que ce type de management est plus adapté à l'homme.

Le management est alors un phénomène qui se rencontre dans tous les secteurs de la vie.

Mais parmi les types de management les plus usuels sont :

- Management public
- Management privé
- Management des conflits
- Management des compétences
- Management stratégique
- Management by objectifs

1.2. DEFINITION DU MANGEMENT DES COMPETENCES

Est un ensemble d'activités destinées à mettre pleinement à profit et à développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs²².

Autrement dit, il s'agit d'utiliser pleinement les compétences en présence, de recruter de nouveaux collaborateurs apportant leurs compétences ou leur potentiel, mais aussi d'assurer le développement du personnel en place. L'évolution de carrière, la formation, le recrutement et la

²²Lou Van Beirendonck, Management des compétences : Evaluation, développement et gestion, Editions De Boeck Université, 2004, paris, p30.

sélection ne constituent pas un but en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les prestations de l'organisation dans son ensemble.

Le management des compétences²³ 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, Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Cette définition du management des compétences appelle un certain nombre de commentaires.

DEFINITION GNERIQUE

Cette définition reprend les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir²⁴ : performance, compétitivité, concurrence, elle met en relief l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les relations nouvelles entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes.

Bref, cette définition du management des compétences fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une variable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence, mais de lui imposer ses règles.

Le management des compétences se définit comme une réponse des entreprises à ce qui constitue un problème pour elles.

Ce problème est souvent de nature multiforme, il n'apparaît que lors d'une multitude de facteurs internes et externes cumulent leurs effets pour désorganiser l'entreprise, alourdir ses coûts, ses délais, ou affecter la qualité de ses produits et services.

Enfin, le management des compétences se définit comme une technique managériale, on désigne ainsi le dispositif qui permet à l'entreprise de rationaliser son organisation et sa gestion et d'accroître son efficacité.

²³ Anne Dietrich, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p 41.

²⁴ Anne Dietrich, Le management des compétences 2^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2010, p2.

2. LES APPROCHES DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

2.1. LES APPROCHES BASEES SUR LES SAVOIRS FAIRE²⁵

Les approches basées sur le savoir-faire¹ ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les « tours de mains ». Elles sont donc une mise en œuvre de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer. On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, dont une secrétaire rédige et présente un texte, dont un menuisier construit un meuble..., la description des savoirs faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

2.2. LES APPROCHES BASEES SUR LES CONNAISSANCES

Cette approche à la base des pratiques de formation ; la compétence fera référence ici au contenu, à la diversification, à la précision des savoirs.

Une telle approche est très aisée à transmettre des cours ou des livres sont suffisants et à évaluer les tests de connaissances sont faciles à mettre sur pied et à utiliser. Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation.

2.3. LES APPROCHES BASEES SUR LES COMPORTEMENTS

Compte tenu de la « tertiarisation » de la plupart des métiers, toute une école, que l'on a appelée « behavioriste », a vu le jour dans les années 70 aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel.

Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes:

- L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat.

²⁵Le Corre, S, Gestion des compétences et qualification du travail : Une analyse des politiques de firme, Op.Cite, 2003.

- Pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques).

Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes.

Au niveau des outils d'évaluation des postes, il s'agit surtout de la mise sur pied de descriptifs comportementaux de postes, qui servent ensuite au recrutement, à la sélection et au développement).

2.4. LES APPROCHES BASEES SUR LES COMPETENCES « COGNITIVES »²⁶

La compétence est défini comme une capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, ont développé le concept de compétences cognitives. Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les «démarches intellectuelles », telles que: application, adaptation, création), placées dans un contexte de « savoir de référence »(les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer - p.ex. une expérience dans une spécialité juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité), la « relation entretenue avec le temps et l'espace » (entre le très court terme et le long terme; entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que l'«interaction relationnelle » (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement, grâce à des programmes informatiques multicritères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Ces cartographies permettent également d'éviter des erreurs importantes: c'est ainsi qu'un cambiste, habitué à des horizons temporels très courts, à des interactions fréquentes et brèves et à des démarches intellectuelles de type application régulation, malgré un savoir de référence

²⁶ Michael S.Ledru.M, « Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », paris, 1991, p122.

correspondant, pourra ne pas être à l'aise dans un travail de contrôle au back office, où les horizons sont plus longs, les interactions durables et les démarches intellectuelles de type application diagnostic.

Leur limite réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera donc surtout référence pour des approches collectives des compétences: recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production.

2.5. LES APPROCHES INTEGRANT LES SAVOIRS, SAVOIRS FAIRE ET COMPORTEMENTS

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoirs faire et comportements. Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là même aussi assez lourds. Des chantiers importants, consistant à décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements associés à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises. Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquise par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes (leur durée est en général au moins de 2 ans), et présentent le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements, etc. Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants

2.6. LES APPROCHES BASEES SUR LES ACTIVITES, ET LIANT ACTIVITES ET COMPETENCES (SAVOIRS, SAVOIRS FAIRE ET COMPORTEMENTS) ²⁷

Observant les limites des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste, considéré comme rigide, observant les besoins de flexibilité des

²⁷ Michael S.Lerdu M, « Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », op.cit. , p127.

organisations modernes, d'importantes recherches ont été menées pour tenter de développer une approche gestion des compétences basée sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité notamment. Le but visé consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

Un dictionnaire complet d'activités pour décrire le travail est à disposition. Le choix des activités retenues tiendra compte de la mission et des objectifs de l'entreprise, respectivement de l'unité.

C'est sur cette base que le collaborateur fera son auto-évaluation, et que son supérieur pourra effectuer sa propre appréciation des compétences de son collaborateur.

Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié sont alors mises en relation avec les savoirs, savoirs faire et comportements nécessaires pour l'accomplissement de ces activités: c'est la matrice qui croise les activités et les conditions pour leur bonne réalisation (savoirs, savoirs faire et comportements).

On parlera ainsi de compétences pour la capacité à réaliser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs faire et comportements indispensables.

La méthode proposée présente de nombreux intérêts: parce qu'elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre; parce qu'elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en œuvre avec le concours de son responsable; parce qu'elle est très flexible, et conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent «on-the-job», avec un coaching de la part du « manager ».

Elle présente évidemment aussi quelques limites non négligeables : la démarche est assez complexe, présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en œuvre des mesures définies. Présupposant enfin que le collaborateur est celui qui se connaît le mieux, elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de positionner la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et completif. Elle donne ainsi une importance très grande à la tendance fréquente de ce sur- ou de se sous-évaluer.

3. LES OUTILS DU MANAGEMENT DES COMPETENCES

3.1. UN PARTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Management des compétences conduit à décentraliser certains actes de la GRH au plus près des acteurs et des situations de travail et à reconfigurer la fonction RH. Le manager de proximité est l'acteur clé de cette fonction partagée, en charge notamment de l'évaluation de ses collaborateurs. Mais, conjointement, une nouvelle figure du salarié apparaît : celle du salarié acteur de son développement professionnel.

3.1.1. LE MANAGEMENT DE PROXIMITE

Le management de proximité ne se définit pas par son statut mais par sa position intermédiaire : entre la hiérarchie et les exécutants. Il représente le dernier échelon de ligne hiérarchique, celui qui est en relation avec le client.

Cet intitulé s'applique à des fonctions diverses, aux titres variant selon les secteurs d'activités : contremaîtres et chefs d'équipes de l'industrie, chefs de rayon de la grande distribution, cadres de santé de l'hôpital, responsable d'agence (travail temporaire, banque, assurances), chefs de projet... et plus globalement agent de maîtrise en référence à la catégorie socioprofessionnelle.

Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence :

- Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amont à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne du travail.
- Objet dans la mesure où les logiques compétences transforment profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses missions et exigeant une indéniable montée en compétences.

Ce double positionnement (acteur et objet) met le manager de proximité dans une position paradoxale. Direction et DRH attendent de lui qu'il soit un acteur clé de la démarche compétence et, dans le même temps, qu'il se métamorphose en manager, est ainsi redimensionné un rôle qui ne lui est pas toujours reconnu, mais qui conforte l'aplatissement de la pyramide hiérarchique.

Tableau 1 : Les rôles du manager

Rôles interpersonnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Symbole ▪ Leader ▪ Agent de liaison
Rôles liées à l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observateur actif ▪ Porte-parole ▪ Diffuseur
Rôles décisionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrepreneur ▪ Régulateur ▪ Négociation ▪ Répartiteur de ressources

Source : H. Mintzberg

Les changements à gérer bouleversent souvent les pouvoirs en place, la répartition des savoirs et des responsabilités. Il revient au manager de proximité de gérer les multiples tensions qui en découlent, sur les plans organisationnels. Sa capacité à négocier est essentielle pour arbitrer des conflits inter ou intra-services et favoriser des compromis. Il joue en permanence un rôle d'intermédiaire, entre direction et salarié, exigences économiques de flexibilité et attentes sociales des salariés, logique de résultats et manque de moyens, principes affichés et gestion de l'urgence.

« Le manager de proximité est le maillon vers lequel convergent les contradictions et les incohérences de toute la structure

Pilotage à vue et gestion de ces tensions conduisent à mettre l'accent sur les compétences comportementales attendues du manager.

➤ LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES DU MANAGER

Parmi les plus citées dans référentiels, on trouve :

- Les capacités liées à la maîtrise de soi : résistance au stress, contrôle de soi, confiance en soi, etc....
- Les capacités liées aux exigences de performance : focalisation sur les résultats, sens du résultat, capacité d'organisation, réactivité, capacité de décision, capacité de diagnostic, etc.
- Les capacités liées à l'encadrement des subordonnés : écoute, disponibilité, aptitude à déléguer, capacité à développer les autres, courage managérial, persuasion, etc.

Enfin, soumis à une logique de résultats, ceux de service dont il a la responsabilité, le manager opérationnel doit réunir et assurer les conditions de la performance attendue, dans ce cadre, ce sont les rôles et activités de régulation qui dominent. Celles-ci s'exercent dans trois domaines qui permettent d'apprécier la charge de travail imputée au manager opérationnel.

1.2. L'ÉVALUATION AU CŒUR DU MANAGEMENT

Gérer les compétences renforce la fonction manageriel de l'entreprise de proximité¹ mais lui impose de nouvelles activités de GRH favorisant la décentralisation de la fonction. Les pratiques de GRH déléguées concernent l'évaluation des salaires²⁸.

Tableau 2 : Un rôle régulateur

Fonction	Champ d'activité
Réguler les problèmes d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborer les plannings de travail ✓ Affecter les ressources adéquates ✓ Faire face aux aléas du travail : adapter, programmes, objectifs, pallier les absences ✓ Faire face aux ordres et contre-ordres de la hiérarchie
Réguler les problèmes humains	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gérer le climat social ✓ Désamorcer les conflits ✓ Anticiper le risque ✓ Démotivation, inadaptation au poste ✓ Equilibrer rétribution /contribution
Produire des compromis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aménager les cadres de l'action ✓ Négocier les arrangements avec les salariés ✓ Assurer l'équité de traitement
Favoriser l'activité régulatrice de ses subordonnés et équipes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Favoriser l'autonomie et l'initiative ✓ Accepter les erreurs mais accompagner ses équipes ✓ Soutenir ses collaborateurs face à la hiérarchie ou au client si nécessaire

Source : Dietrich Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p71.

²⁸ Dietrich Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p69.

Autonomie dans le travail et logique de résultats rendent nécessaire une évaluation individuelle de l'activité tenue, en référence aux exigences de l'entreprise. L'évaluation ne se fait donc plus de l'extérieur, par des experts mettant en correspondance des capacités standardisées (les qualification) et des situations de travail prédéfinies (les postes) elle se fait désormais à l'intérieur de l'entreprise, sous la responsabilité directe de chaque employeur qui définit lui-même ses critères de valorisation du travail et les fait évoluer au gré des nécessités.

L'évaluation est donc au cœur du mangement des ressources humaines, qu'il s'agisse d'enjeux de performance ou de valorisation des individus, elle gouverne a des titres variables d'autres actes de gestion comme la rémunération, l'attribution de primes ou de recombences, la carrière.

Au sien de cet ensemble, le manager de premier niveau est considère comme le plus à même de procéder à ces évaluations, en raison de sa proximité avec les salaries. L'hypothèse sous-jacente est de la suivant : qui connaît mieux que lui les compétences de ses collaborateurs ? Qui est plus à même d'identifier les dysfonctionnements, les causes de non-qualité, les défaillances de tous ordres et d'y remédier ? Et ainsi d'objectiver son jugement sur des faits concerts ? En contact quotidien avec ces collaborateurs, l'encadrant connaît l'efficacité, voir les résultats des salaries, leurs niveaux de savoir et de savoir-faire, d'implication, leur potentiel mais aussi leurs insuffisances et leurs défauts, il est donc charge de conduire l'entretien annuel d'appréciation et d'en remonter l'information au service **RH**.

▪ **L'ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION²⁹**

L'entretien de face à face est l'instrument clé du suivi et du management des hommes. Il se généralise dans les entreprises, il gagne même la fonction publique, sous des intitules variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès. Ces intitules varient en fonction de la culture de l'entreprise, des objectifs poursuivis. Ainsi, entretien de progrès gommait-il l'idée d'évaluation de chacun à ces changements. L'entretien est aussi introduit pour faire évoluer un management trop autoritaire ou peu interactif.

Le tableau suivant définit et présente de manière générale cet outil de management.

²⁹ Dietrich Anne, op. Cite, 2008, p69.

Tableau 3 : L'entretien annuel d'appréciation³⁰

Les préalables à l'élaboration d'un système d'évaluation	Aux fin de
Analyser le travail et connaître les situations de travail	Légitimité
En tirer des faits significatifs pour l'évaluation	Objectivité
Clarifier les finalités de l'évaluation	Transparence
Formaliser méthodes et outils	Egalite de traitement
Anticiper les attentes et insatisfaction générées par la démarche	Motivation
Formaliser un dispositif de suivi de l'évaluation en termes de formation, carrière, rémunération.	Equité motivation GRH individualisée

Source : Dietrich Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p75.

En conclusion, l'évaluation n'est légitime qu'intégrée dans une politique de **GRH** qui :

- **En amont**, définit des normes d'évaluation négociées ou acceptables par tous.
- **En aval**, construit un dispositif cohérent de développement professionnel articulant formation, règles de mobilité, trajectoires professionnel et dispositifs de reconnaissance des salariés dont font partie les systèmes de rémunération.

Signalons enfin que les mesures juridiques en faveur de la diversité laissent penser que les entreprises devront se prémunir contre les risques d'accusation de discrimination. Des audits des processus **RH** sont déjà en cours dans les entreprises, comme à la caisse d'épargne par exemple.

³⁰ Dietrich Anne, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, p75.

3.2. LE REFERENTIEL DES COMPETENCES

3.2.1. DEFINITION

Un référentiel de compétences est un document descriptif et normatif qui définit les compétences attendues d'un individu dans un environnement donné. Il en précise les conditions et modalités de mise en œuvre. Il fixe les conditions et critères d'évaluation³¹.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées
- Le référentiel n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle
- Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence
- La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.

Le référentiel des compétences est le support privilégié de toute gestion des compétences. Il est aussi l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (évaluation des salariés). De sa construction à son utilisation, il mobilise de multiples acteurs.

Il joue donc un rôle essentiel dans le renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

3.2.2. OBJECTIFS DU REFERENTIEL

- Le référentiel des emplois et des compétences contribue à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer.
- Il permet la description des traits distinctifs de nos métiers et met aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions.
- Il favorise, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités.

³¹ Cherqui-Houot, op.cite, 2009, p200.

- Il contribue au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi. Il permet aussi d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de l'entreprise, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.

C'est donc un outil au service des agents, pour préparer et accompagner leur parcours professionnel, des encadreurs pour favoriser le développement et la mise en œuvre des compétences, des gestionnaires de ressources humaines pour anticiper les évolutions et répondre aux besoins liés à nos missions.

Tableau 4 : Exemple d'un référentiel des compétences³²

	Très bien	Bon	Moyen	Faible
Dynamisme				
Maitrise de soi				
Volonté d'aboutir				
Adaptation au changement				
Créativité				
Esprit d'analyse				
Réalisme				
Aptitude à la communication				
Sens de la responsabilité				
Animation du personnel				
Sens de l'organisation				

³² Jean-Pascal LAPRA, L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche, Editions Liaisons, Paris, 2006, p58.

Relation commerciale				
----------------------	--	--	--	--

Source : Jean-Pascal LAPRA, L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche, Editions, liaisons, Paris2006, p58.

3.3. LA CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES³³

La cartographie est l'ensemble des processus et des procédures qui permettent d'élaborer une carte, de sa conception à sa réalisation finale.

La cartographie des compétences est un outil se présentant sous forme de tableau à double entrée, permettant de croiser les compétences requises dans un périmètre donné (un atelier, une agence, etc.) et les compétences détenues par les salariés actuels.

Le croisement permet de mettre en évidence, à l'usage de l'encadrement, des points forts et des points faibles.

Par exemple, il permettra de constater qu'une compétence n'est détenue au bon niveau que par un seul salarié, ce qui peut poser des problèmes en cas d'absence ou de démission. La norme ISO 9001-2000 appelle cet outil un « diagramme de polyvalence ».

Il permet d'orienter les actions de formation, par exemple dans le cas évoqué pour faire acquérir la compétence à un second salarié.

Pour maintenir un niveau de compétences suffisant dans leur entité, les managers utilisent un système de cartographie de compétences qui permettent d'avoir une vision générale de l'atteinte du niveau de compétence requis pour l'entité par métier et par individu. Pour élaborer cette cartographie des compétences, les managers retiennent entre 15 et 20 compétences clés (en fait, des domaines d'activités) issues du référentiel. Pour chaque type d'emploi représenté dans le service, les acteurs concernés sont positionnés en fonction de leur niveau de performance (1, 2, 3, 4) dans les compétences que nécessite l'emploi. Le tableau ci-après représente de manière simplifiée une cartographie des compétences.

³³ Alain La Bruffe, Saint-Denis, 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, Editions Afnor, paris, 2007, p230.

Tableau 5 : Formulaire de cartographie des compétences

Niveaux de performance dans la compétence	Compétence 1							Compétence Z			
	1 = prend en charge	2 = maîtrise	3 = optimiste	4 = fait référence	1	2	3	4	1	2	3	4
Agent 1												
Agent 2												
.....												
Agent Y												
Totaux												

Source : Alain La bruffe Saint-Denis. 60 tableaux de bord pour la gestion des compétences : AFNOR, 2007, p232.

La cartographie positionne les compétences nécessaires dans chaque domaine et les compétences disponibles au sein du collectif considéré. Les managers déterminent une cible pour chaque domaine et les écarts constatés permettent de déterminer les compétences à développer.

Selon le guide d'élaboration de ces cartographies, elles permettent de voir :

- Les compétences individuelles détaillées par activités (ou domaine technique)
- Les compétences globales du collectif, les points forts et les fragilités, en les comparant à une valeur cible prédéterminée.
- l'évolution sur plusieurs années des compétences du collectif, en se projetant dans le futur, et en faisant des hypothèses sur les arrivées et les départs.

En la couplant avec la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), la cartographie permet de visualiser les besoins de compétences en fonction du turn-over et de garantir dans la durée les compétences optimales d'exploitation ». Selon un chef de service, « une cartographie se justifie auprès des techniciens parce qu'un technicien ne peut pas être compétent sur tout, mais qu'en revanche, le domaine global des compétences [du métier] doit être couvert au niveau du service».

Les cartographies de compétences, parfois affichées dans le bureau du manager de proximité, offrent une vision des compétences au niveau d'un collectif dans son ensemble. Il est alors possible d'associer les agents de manière à ce que les compétences nécessaires pour la réalisation d'une activité donnée soient globalement représentées au sein du binôme ou de l'équipe constituée. Pratiquement, les cartographies sont utilisées lors de la répartition des dossiers d'intervention. Selon un chef de service « lorsqu'un manager distribue les dossiers d'intervention, il ne les distribue pas à n'importe qui parce qu'il doit avoir en tête le développement des compétences de chaque technicien ». Ces cartographies sont aussi utilisées pour organiser le compagnonnage, modalité essentielle de la professionnalisation des agents de terrain.

3.4. LES GRILLES D'EVALUATION³⁴

La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières. L'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à « différencier les situations individuelles ».

L'évaluation concerne les compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des opérations de pilotage et de maintenance de l'installation, mais également les compétences « non-techniciennes » qui renvoient à l'organisation des activités et aux comportements (« motivation, autonomie, esprit d'équipe, capacité d'initiative, appropriation des enjeux et des valeurs de l'entreprise »...). L'appréciation se fait tant sur les résultats que sur les comportements adoptés pour les atteindre qui doivent faire l'objet d'observations sur le terrain.

En définitive, selon les managers rencontrés, la grille d'évaluation sert à faire remonter un état des lieux des compétences des agents d'un service (les résultats de l'évaluation alimentant

³⁴ Alain La Bruffe Saint-Denis. OP. CITE. AFNOR 2007, p232.

les cartographies de compétences), et permet d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière. De plus, selon les promoteurs du dispositif de gestion des compétences, la grille sert aussi à impliquer la ligne managériale locale dans la gestion des compétences en fournissant un outil d'évaluation qui se veut relativement complet, transparent et facile à mettre en œuvre.

La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières, l'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à différencier les situations individuelles.

La grille d'évaluation permet d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière.

SECTION 3 : LA PLACE DE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA GRH

Cette section sert à déterminer la place de management des compétences dans la GRH, et pour cela on a sélectionné deux points essentiels :

- ✓ Le management des compétences un accélérateur pour la réussite de la GRH.
- ✓ L'impact de management des compétences sur la performance de l'entreprise.

1. LE MANAGEMENT DES COMPETENCES : UN ACCELERATEUR POUR LA REUSSITE DE LA GRH

Dès les années 80, **Peter Drucker** a montré l'importance du facteur humain dans la compétitivité des entreprises. La pensée stratégique a ainsi dû multiplier ses analyses au service des entreprises qui devaient faire face aux changements incessants des années 80. La gestion des compétences s'est alors imposée par rapport à l'approche classique de la gestion par poste.

En outre, nous considérons que le « management des compétences » est l'ensemble des actions managériales engagées par une ou des organisations afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la gestion des compétences dans sa fonction « élaboration et application des règles de gestion », et le développement des compétences qui résulte de deux modes d'apprentissage : l'exploitation et l'exploration³⁵.

1.1. ARTICULATION ENTRE MANAGEMENT DES COMPETENCES ET LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

C'est dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), que la compétence apparaît au milieu des années 1980, pour liée les études prévisionnelles et la préparation d'actions de gestion individuelle. En relation avec le mouvement d'individualisation de la **GRH**, la notion de compétence occupe une place de plus en plus

³⁵ Sabrina Loufrani.Fedida, Management des compétences et organisation des projets, La revue des Sciences de Gestion, 2008, p6.

importante, d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME, Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume.

Et au niveau du management, il ne s'agit plus de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de «gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés :

- En interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion.
- En externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail³⁶.

L'introduction de la compétence à la **GRH** suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

- Emergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail. Cette situation n'est pas si ancienne que cela
- La pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés, de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés
- enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraîne un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficience par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte menaçant, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assuré.

Cependant, il existe des variations d'un pays à l'autre. La compétence peut conférer une légitimité assimilable à un diplôme³⁷.

³⁶ Patrick. Gilbert, La notion de compétence et ses usages en GRH, Communication présentée lors du séminaire national « Management et GRH : Stratégies, acteurs et pratiques », Cité internationale universitaire, Paris, 2005, p78.

³⁷ Patrick. Gilbert, op.cit. pp78-79.

1.2. LE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétence. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques.

En fait, la gestion des compétences progresse par paliers:

- Au premier palier, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient « ingénierie du développement des compétences », la gestion du personnel est rebaptisée « gestion des compétences », mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas.
- Le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion.
- Le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique « compétences ». On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation.
- Le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moins référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la **GRH** à la compétence³⁸.

³⁸ Patrick. Gilbert, op.cit., pp81-82.

2. L'IMPACT DE MANAGEMENT DES COMPETENCES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides : mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information,... etc. Tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments : premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles que collectives. Deuxièmes, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies. Et troisièmes, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel.

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que les aspects matériels d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

2.1. L'INTERET POUR LES ENTREPRISES

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

Le management des compétences permet à l'entreprise :

- Des meilleures performances et de tirer des meilleurs résultats.
- Une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement que qualitativement.
- De faciliter une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs.
- D'aligner les **RH** sur la stratégie de l'entreprise.

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

- **Le niveau individuel** : La performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu.

- **Le niveau collectif :** La performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun.
- **Le niveau stratégique :** La performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus **RH**. C'est la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

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

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

2.2. L'INTERET POUR LES SALARIES

On peut synthétiser que le management des compétences est un moyen de positionner les **RH** au niveau stratégique qui permet au niveau la compétence individuelle de renforcer l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie concertée, et de développer la responsabilisation. Tandis qu'au niveau les compétences collectives elle cherche d'une part de développer des équipes capables de résoudre par elles même les problèmes qui se posent quant à leur niveau auto-organisation, l'autocontrôle et l'amélioration des performances. De fusionner la compétence individuelle de relations internes harmonieuses, d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme **Louart** ; le souligne « La performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique

(rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétence, cohérence, efficacité) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) ». Il s'agit de :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement.
- Améliorer la qualité, et accroître les marges.
- Intégrer la démarche compétence dans la stratégie globale de l'entreprise.
- Définir des objectifs clairs et réalisables en prendre en compte les évolutions de l'entreprise.

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

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

CONCLUSION

D'après ce chapitre on peut conclure que le management des compétences fait partie intégrante de la **GRH**. Il permet de développer les **RH** présentes au sein de l'entreprise afin de répondre aux exigences concurrentiels de l'environnement. L'entreprise peut ainsi identifier les compétences dont ses services ont besoins pour lui fournir un produit ou service de performance et de qualité.

Le management des compétences est un outil de la **GRH**, il vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise et il désigne un mode de pilotage d'une organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA CNR

1. HISTORIQUE DE LA C.N.R

Durant la période coloniale, la sécurité sociale n'existe pas pour les « indigènes », ce n'est qu'après une grande lutte des travailleurs, notamment après la deuxième guerre mondiale que l'assemblée Algérienne, par une décision datée de 1949, consentit à instituer un système de sécurité sociale généralisé en Algérie. C'est ainsi que les assurances sociales naissent le 01/04/1950 quant au système de régime générale, est ne sera instituer qu'à partir du 01/04/1953.

La sécurité sociale est un ensemble des administrations publiques dont l'objet est le versement de prestations sociales, à partir des cotisations provenant des assurés.

Avant, il existait presque autant d'organismes de retraites que de secteurs d'activités, nous retrouvons ainsi plusieurs caisses de retraites qui gère chacune les retraites pour un secteur d'activité donné.

Exemple :

- C.A.S.O.M.I.N.E.S : pour le secteur de mines
- C.G.R.A : pour la fonction publique
- C.N.M.A : pour le secteur agricole
- C.A.M.R : pour le transport ferroviaire
- C.A.A.V : pour le régime général

Ce système est resté en vigueur longtemps après l'Indépendance. Il en a résulté une disparité flagrante en ce qui concerne les avantages dont bénéficiaient les retraites de différents régimes ainsi que les conditions exigées par l'ouverture des droits, pour le motif que chaque régime appliquait sa propre registration.

Ce n'est qu'en 1983 que le système de sécurité sociale en général et de retraite en particulier est bouleversé par une réforme radicale du secteur avec la parution d'un ensemble de lois sociales.

- N°83-11 : Assurance sociales
- N°83-12 : Retraite
- N°83-13 : Accident de travail
- N°83-14 : Cotisations
- N°83-15 : Contentieux

Ces lois, ont eu pour objet principal l'institution d'un régime unique pour chaque risque.

C'est le cas des régimes de retraite qui sont unifiés par la loi N°83-12 de 02/07/1983 et dont la date d'effet est fixée au 01/01/1984, à partir de cette date, le nouveau système de retraite unifié entre en vigueur.

L'unification des régimes de retraite a eu pour effet de dissoudre tous les organismes existants.

Pour la gestion de nouveau système unifié de retraite, un nouvel organisme fut créé : c'est la caisse nationale des retraites « CNR ».

2. DEFINITION DE LA CNR

La caisse nationale des retraites, est un organisme de sécurité sociale créé par décret N°85-223 du 20/08/1985, son statut juridique et son organisation administrative sont définis par le décret exécutif N°92-07 du 04/01/1992.

La caisse nationale des retraites a le même statut et la même organisation administrative et financière que les autres organismes créés par le même décret : la CNAS et la CASNOS.

La CNR est géré par une direction générale sise à Alger, sous tutelle de ministère de travail et de la sécurité sociale. Elle dispose d'une agence dans chaque wilaya, qui la représente dans toutes les activités liées à sa mission ainsi que devant les tribunaux et les autorités locales.

3. MISSIONS ET OBJECTIFS DE LA CNR

3.1. MISSIONS

La mission principale de la CNR dans le cadre des lois en vigueur est :

- de gérer les pensions et allocation de retraite ainsi que les pensions et allocations des ayants droits ;
- de gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires, les pensions servies au titre de la législation antérieure au 01/01/1984 ;
- d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations des retraites de mettre en application

Les dispositions relatives à la retraite prévue par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale ;

- d'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires et des employeurs.

3.2. OBJECTIFS

- Traitement des demandes de pensions ;
- Prise en charge des dossiers de pension.

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA CNR

L'agence Caisse Nationale des Retraites « CNR » de Tizi-Ouzou est administrée par un directeur, son personnel d'un service contentieux, et d'un secrétariat de direction qui lui sont directement rattachés. Il dispose aussi de quatre sous-directions (SDAM, SDOF, SDP, SDRC) qui dirigent chacune un certain nombre de services. Les sous-directeurs ont chacun une secrétaire qui l'assiste.

1. SERVICE CONTENTIEUX

Le service contentieux est rattaché directement à la direction. Il s'occupe de tous les litiges qui peuvent survenir entre la caisse et les employeurs ou les retraités d'une façon générale.

- contentieux du recouvrement avec les employeurs ;
- contentieux des retraites avec les assurés ;
- éventuellement contentieux avec les tiers ;

Le service contentieux s'est caractérisé par la prise en charge des affaires engagées par les retraités devant les instances judiciaires particulièrement non satisfaits des droits qui leur sont attribués, et les affaires où la CNR a été mise en cause.

Le service est également chargé du secrétariat de la commission de recours préalable de la wilaya, et s'assure que les textes sont sagement appliqués par les services de la caisse.

A Tizi-Ouzou le secrétariat du comité de liaison (organe décentralisé du conseil d'administration) est assuré au niveau du service contentieux.

2. CENTRE DE CALCUL REGIONAL (C.C.R)

Le C.C.R est une structure régionale chargée d'assister les agences C.N.R. en matière de travaux informatiques.

➤ Les missions de C.C.R

- Tirage mensuel des mandats cartes et des bordereaux de virement C.C.P relatifs aux paiements des retraites (pensionnés) ;
- Tirages des notifications de revalorisation périodique des retraites.
- Installation et mise en application de nouveaux programmes et logiciels et émanant de la sous-direction de l'informatique.
- Veiller en bon fonctionnement de l'outil informatique, système d'exploitation et réseau dans les agences relevant du C.C.R.

Le C.C.R de Tizi-Ouzou a pour mission d'assister 04 agences suivantes : Tizi-Ouzou, Bouira, Boumerdes et Bejaia.

Après avoir reçu l'information sur les supports informatiques (disquette), le C.C.R est à la mission de traiter cette information de 04 agences (Tizi-Ouzou, Boumerdes, Bouira et Bejaia) et faire renvoyer l'information pour l'agence correspondante.

3. CELLULE INFORMATIQUE DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

La CNR comporte un service informatique qui gère les tâches informatiques de l'agence et l'échéance du mois, il se compose de deux ingénieurs.

L'outil informatique est réparti dans plusieurs services de l'organisme.

4. AIDE A DOMICILE

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité des prestations et de l'humanisation des relations avec les retraités, la C.N.R, en collaboration avec les services du ministère du travail et de la sécurité sociale, a lancé depuis le 2^{ème} semestre de l'année 2003 en direction de certaines catégories de retraités (notamment invalides et handicapés dépendants), une action dite d'aide et d'assistance à domicile.

Cette action consiste à soulager les retraités des contraintes qu'ils rencontrent dans l'accomplissement d'un certain nombre d'actes touchant leur vie quotidienne notamment ceux en relation avec les services publics.

L'assistante sociale a pour mission :

- D'effectuer des visites aux domiciles des retraités âgés et malades,
- Assurer un entretien avec cette population,
- Identifier leurs problèmes et cerner la nature des besoins exprimés,
- Orienter, conseiller et informer le retraité et son entourage sur les différents services auxquelles ils peuvent recourir,
- Accompagner administrativement les retraités en difficulté, en vue de l'obtention de leurs droits en matière d'avantage sociaux.

Par ailleurs, dans le cadre du rapprochement de l'institution de retraite de ses bénéficiaires, il a été procédé à l'ouverture de centres d'accueil, d'information et d'orientation en direction des retraités au niveau des grands centres urbains et des zones éloignées de certaines.

5. CELLULES D'ECOUTE

Une cellule d'écoute et de communication est mise en place dans chaque agence C.N.R de wilaya dans le but de la prise en charge des doléances des assurés sociaux (actifs et retraités).

➤ **Les objectifs de ces cellules d'écoute tels qu'ils sont définis par le ministère du travail et de la sécurité sociale consistent en la satisfaction des usagers par :**

- La contribution à l'amélioration de la qualité des prestations servies au niveau des structures du secteur.
- L'humanisation des rapports du service public avec le citoyen.
- La restauration de la confiance entre le citoyen et les institutions publiques.

➤ **Les missions de la cellule d'écoute sont :**

- Accueillir les usagers, les écouter et de prendre en charge leurs doléances.
- Orienter les usagers, les accompagner dans leurs démarches.
- Les informer de leurs droits, leurs obligations
- Transmettre à la cellule d'écoute principale les statistiques relatives aux requêtes en mentionnant la nature de ces requêtes.

6. SOUS-DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES MOYENS GENERAUX (SDAM)

Cette direction est gérée par un cadre supérieure, ces deux principaux services sont :

LE SERVICE DU PERSONNEL ET LE SERVICE DES MOYENS GENERAUX

Ces dernier sont dirigés par des chefs de services qui sont également ont relation de travail de la SDAM et assistée par une secrétaire.

6.1. SERVICE PERSONNEL

- L'exécution de la paie du personnel de l'agence ;
- Etablissement des pièces administratives ;
- La tenue des registres du personnel ;
- Veiller à l'application des règlements et lois en matière de discipline et droits des travailleurs ;
- Tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Prise en charge des doléances des travailleurs ;
- Etablissement des statistiques et bilans du personnel ;
- La prise en charge de la correspondance sociale.

6.2. SERVICE DES MOYENS GENERAUX

La gestion du patrimoine dont :

- Les stocks
- Le parc auto
- Mobilier du bureau
- La sécurité des locaux
- L'entretien des équipements
- Les fournitures du bureau ainsi que toutes assistances nécessaires à la bonne marche des services de l'agence.
- Veillez à la bonne tenue des registres d'inventaires ;
- S'assurer du respect des normes de sécurité notamment dans le transport des fonds, les personnes, les équipements informatiques.....
- Réception du courrier et les missions ;

6.3. LE SECRETARIAT DE LA SOUS-DIRECTION DE L'ADMINISTRATION

La sous-direction de l'administration est administré par un sous-directeur de l'administration des moyens, dont elle est chargée des tâches suivantes ;

- Suivi des mouvements du personnel ;
- La tenue des registres réglementaires ;
- Suivi des congés ;
- Suivi du pointage : l'absence et sortie du personnel ;
- Établissement des ordres de mission et leurs enregistrements ;
- La réception des communications téléphoniques ;
- Le classement ;
- Saisie des textes.

7. LA SOUS-DIRECTION DES PENSIONS (S.D.P)

La sous-direction des pensions est administrée par un sous-directeur, qui veille au bon suivi des tâches suivantes :

- Remise des statistiques.
- Explication des textes et la réglementation ;
- Organisation des services ;
- La collaboration avec les services.

La sous-direction des pensions est structurée comme suit : deux divisions, la secrétaire, le contrôleur, le contrôle médicale et l'accueil.

7.1. DIVISION LIQUIDATION

C'est la prise en charge pour la première fois d'un dossier de retraité nouvellement déposé. Cette division est aussi composée des services cités ci-dessous :

7.1.1. SERVICE CONSTITUTION

- Ouverture des dossiers de pensions ;
- Saisie des nouveaux dossiers
- Classement des dossiers ;
- Suivi des fichiers de pensions.

7.1.2. SERVICE LIQUIDATION REGIMES ALGERIEN

- Liquidation des dossiers en régimes algérien ;
- Transmission des décomptes au service mandatement.

7.1.3. SERVICE LIQUIDATION COORDINATION

Liquidation des dossiers coordination :

- Saisie de la caisse étrangère pour dossier dont le demandeur travail à l'étranger et en Algérie.

7.2. DIVISION REVISION

Cette division est chargée de la reprise d'un dossier déjà liquidé suite à nouveaux éléments, et constituée des même services que la liquidation, ayant une fonction de réviser les dossiers liquidés.

➤ L'ACCUEIL

Egalement sollicite de :

- Donner des renseignements d'ordre général relatif à la sécurité sociale ;
- Renseignement et orientation des assurés sociaux, et la liquidation des pensions, révision des dossiers et mandatements ;
- Réception des demandes de pensions.
- la reconstitution de carrière.

7.3. SECRETARIAT DE LA SOUS-DIRECTION DES PENSIONS

Le sous-directeur des pensions est assisté d'une secrétaire à laquelle il délègue les tâches suivantes :

- Classement dossiers ;
- Prise en charge des rendez-vous et les communications téléphoniques ;
- Saisie des textes sur micro-ordinateur (traitement de texte) ;
- Exécution des taches qu'on lui confie.

7.4. CONTROLEUR (ENQUETEUR)

Il vérifie l'authenticité des pièces produites par les employeurs, et contrôle le cas échéant tout défaut de déclaration.

7.5. LE CONTROLE MEDICAL

Ce contrôle médical est chargé du diagnostic de l'état d'incapacité du demandeur de retraite en France. Cette prestation est assurée pour le compte des caisses de sécurité sociale Française.

8. LA SOUS-DIRECTION DES OPERATIONS FINANCIERES (SDOF)

La sous-direction des opérations financières est administrée par un sous-directeur, ce dernier est assisté par la secrétaire. Cette sous-direction est fractionnée en trois services chargés des tâches énumérées ci-dessous :

8.1. SERVICE MANDATEMENT

Cette sous structure est chargée principalement de :

- Payer mensuellement les pensions de retraite déjà accordées et de prendre celles nouvellement liquidées.
- Réexpédier les mandats ré-imputés pour divers motifs ;
- Transférer les paiements vers d'autres agences et assurer la continuité des paiements hérités suites aux changements d'adresses des retraités ;
- Mandater les rappels et notification d'ordre de reversement des sommes induites perçues suite à la révision intervenues ;
- Régler les arrérages dus au décès des retraités à leurs héritiers ;

- Prise en charge des ayants droit en matière (d'allocation familiales traitement des dossiers, paiements et modifications).

8.2. SERVICES RECOUVREMENTS

Le service recouvrement a pour mission de recouvrer les cotisations dues au rachat de la période de participation à la lutte de libération national et le taux d'invalidité attribué par le ministre des moudjahidine.

Exemple :

Lorsque le moudjahid demande une pension de retraite auprès de la caisse nationale pour ses activités salariées, la période de participation à la guerre de libération nationale lui est validée en double ainsi que le taux d'invalidité a raison de quatre trimestres par tranche de 10% par le service des pensions. Ce dernier transmet une facture de rachat de cotisations « Ancien Moudjahid » en application de l'article 29 de la loi 83/12 au service recouvrement qui procédera à la récupération des montants dus auprès de l'assuré.

8.3. SERVICE COMPTABILITE

Le service de comptabilité contrôle est suit la gestion des finances « dépenses et recette ».

8.3.1. DEPENSES

- Paie et charges sociales ;
- Paiement des pensions et charges (AS, IRG, VF) ;
- Fonctionnement des services et équipements.

8.3.2. RECETTES

- Encaissement des cotisations « retraite » des travailleurs ;
- Encaissement des cotisations « rachat » des moudjahidin ;
- Encaissement des ressourcements des allocations familiales payés aux retraités relevant de la fonction publique.

8.3.3. CONSTATATION ET COMPTABILISATION DES DEPENSES ET RECETTES

- Tenue des livres des banques et caisses ;
- Tirages des balances, journaux auxiliaires et grands livres ;
- Bilan (régularisation des comptes regroupement des comptes, balance après inventaire et contrôle du bilan).

9. SOUS-DIRECTION DE LA RECONSTITUTION DES CARRIERES (SDRC)

La sous-direction de la reconstitution des carrières est administrée par un sous-directeur, qui veille au bon suivi des tâches suivantes :

- Saisir les salaires de l'assiette de calcul ;
- Saisir de l'archive Agricoles ainsi que l'opération de redressement des lignes non valides ;
- Vérifier les salaires saisis ;
- Établir les demandes de relevé de carrière régime général et régime agricole.
- Établir les demandes de relevé de carrière inter-agence ;
- Collecte des déclarations annuelles des salaires DAS (DAS sur support papier et DAS Informatique).

SECTION 3 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Au cours de cette section, nous allons présenter la démarche que nous avons choisie dans le cadre de l'étude que nous avons élaboré. Nous allons donc nous intéresser aux éléments qui ont motivé le choix de notre méthodologie de travail, à savoir ; la démarche globale suivi, l'élaboration et l'administration du questionnaire d'enquête et l'échantillonnage. Ensuite, il sera question de présenter les principaux résultats obtenus.

1. CHOIX DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La littérature relative à ce sujet distingue deux types d'analyses, l'analyse qualitative et l'analyse quantitative, nous exposerons l'analyse quantitative puisque c'est celle que nous avons retenue.

L'analyse quantitative, appelé également approche quantitative, se fonde sur un ensemble de questions relatives à un thème précis. Les réponses sont généralement caractérisées par des représentations graphiques. Ce type d'étude a pour objectifs de quantifier des comportements et/ou attitudes.

Les différentes étapes de cette démarche sont les suivantes :

- Construction du questionnaire
- Détermination de l'échantillon qui répondra au questionnaire
- Administration du questionnaire
- Analyse et commentaire des résultats

1.1. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le but de notre étude consiste à explorer puis analyser les différents avis des travailleurs et nous tenterons d'apporter des réponses à plusieurs questions.

Si nous voulons obtenir une véritable tendance, il est nécessaire d'interroger le plus grand nombre de personne, dans ce cas-là, il devient difficile de trouver un grand nombre de

travailleurs de la CNR prêt à nous consacrer du temps et de nous répondre à notre question, ce qu'ils justifient par leur charge de travail.

1.2. LA STRUCTURE ET LE CONTENU DU QUESTIONNAIRE

A travers cette partie, nous allons décrypter la construction du questionnaire, pour commencer, nous ferons quelques remarques préliminaires :

- Les questions posées sont au nombre de dix-neuf.
- Une copie du questionnaire administré à l'échantillon figure parmi les annexes.

En égard aux contraintes sous-indiquées, nous avons élaboré un questionnaire qui est très synthétique. En effet, notre volonté était de présenter un questionnaire court afin de ne pas décourager les personnes interrogées d'y répondre. Toutes les informations que nous voulions obtenir sont présentées dans le questionnaire mais sa longueur a été limitée.

1.3. LE MODE D'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Nous avons interrogé les travailleurs de différentes structures de la CNR, les entretiens ont été réalisés au sein de l'agence locale de Tizi-Ouzou. Le questionnaire a été rempli par les travailleurs eux-mêmes.

1.4. ANALYSE ET CRITIQUE DES RESULTATS

Avant de passer à l'étude par questionnaire, nous avons passé une période de deux (02) mois au sein de l'agence locale de Tizi-Ouzou, durant lequel nous avons pu suivre les travailleurs de la CNR dans leurs tâches.

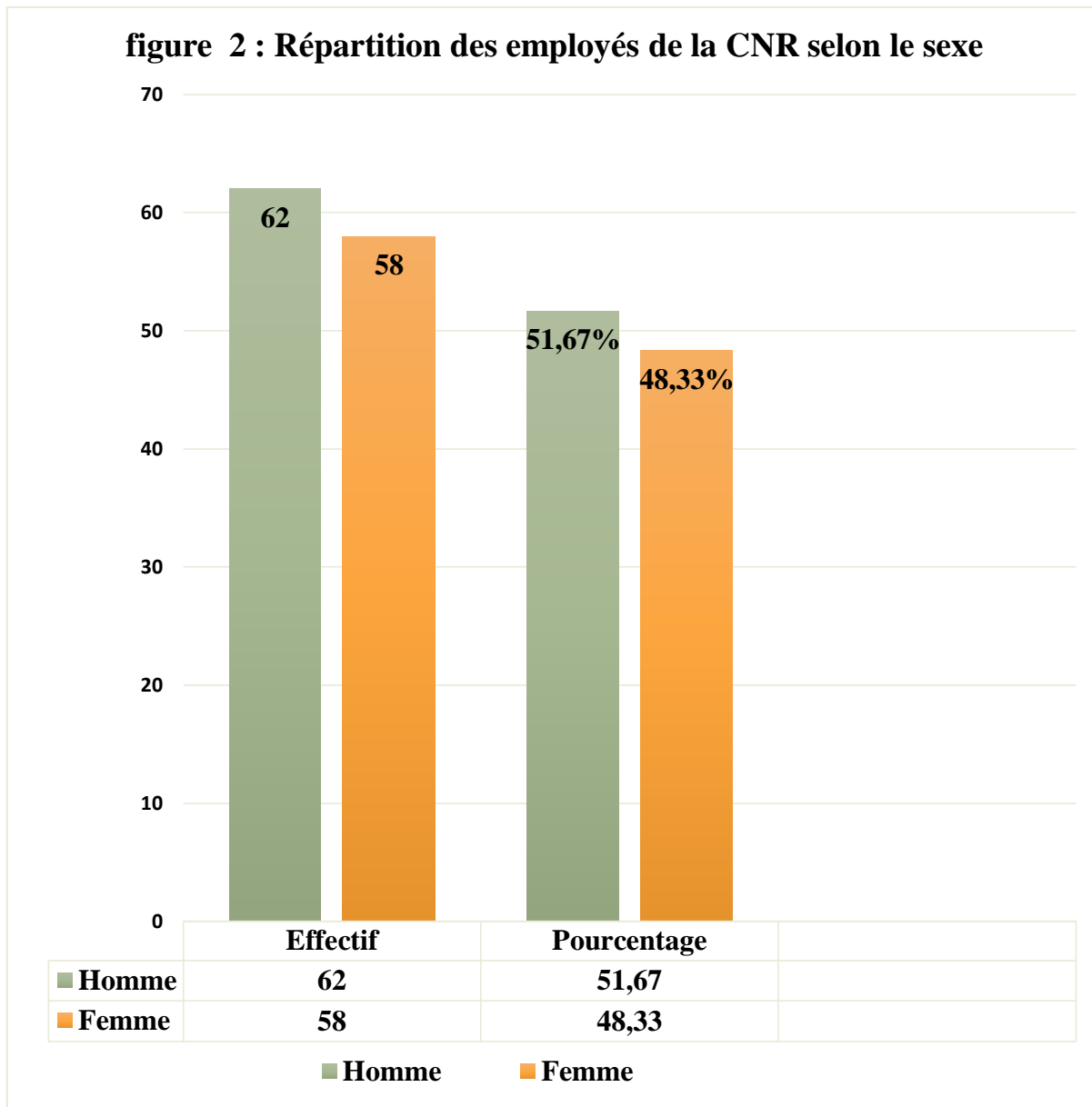
Après avoir effectué notre recherche, à travers la rencontre des travailleurs, nous avons eu à passer à une nouvelle étape qui a consisté en le dépouillement des résultats, et leur analyse critique, comme il sera développé ci-dessous.

➤ CARACTERISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

La présentation des caractéristiques générales de notre échantillon de travailleurs se fera suivant trois principaux traits : la répartition selon le sexe, puis la répartition selon l'âge, et enfin nous allons intéresser aux différences en matière de niveaux professionnels.

QUESTION 01 :

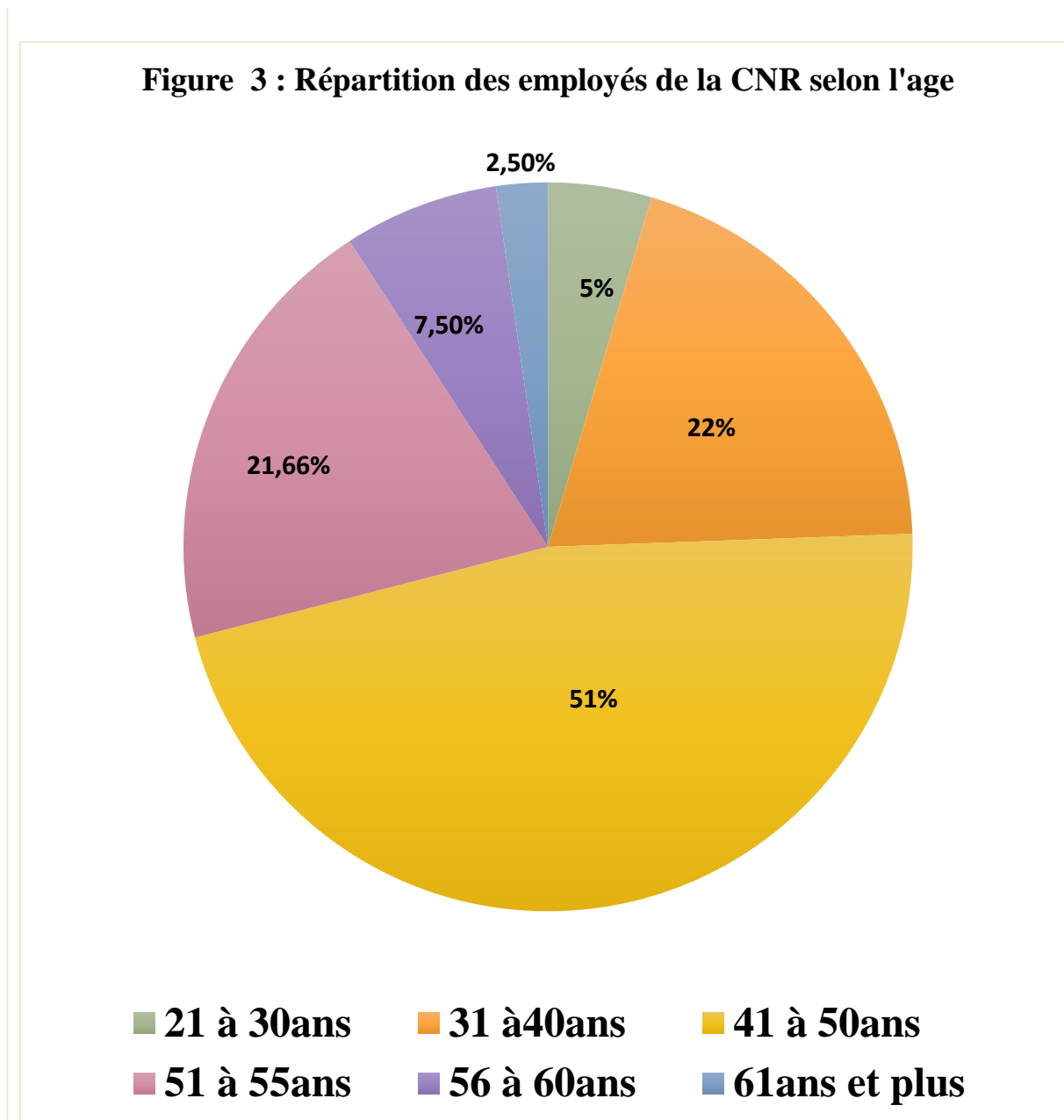
Quelle est votre répartition selon le sexe ?



Selon ce graphe, le nombre des employés de la CNR est égal à 120employés, on remarque que 51,67 % des employés de la CNR sont des hommes et les femmes ne représentent que 48,33% des employés de la CNR.

QUESTION 02 :

Quelle est votre répartition selon l'âge ?

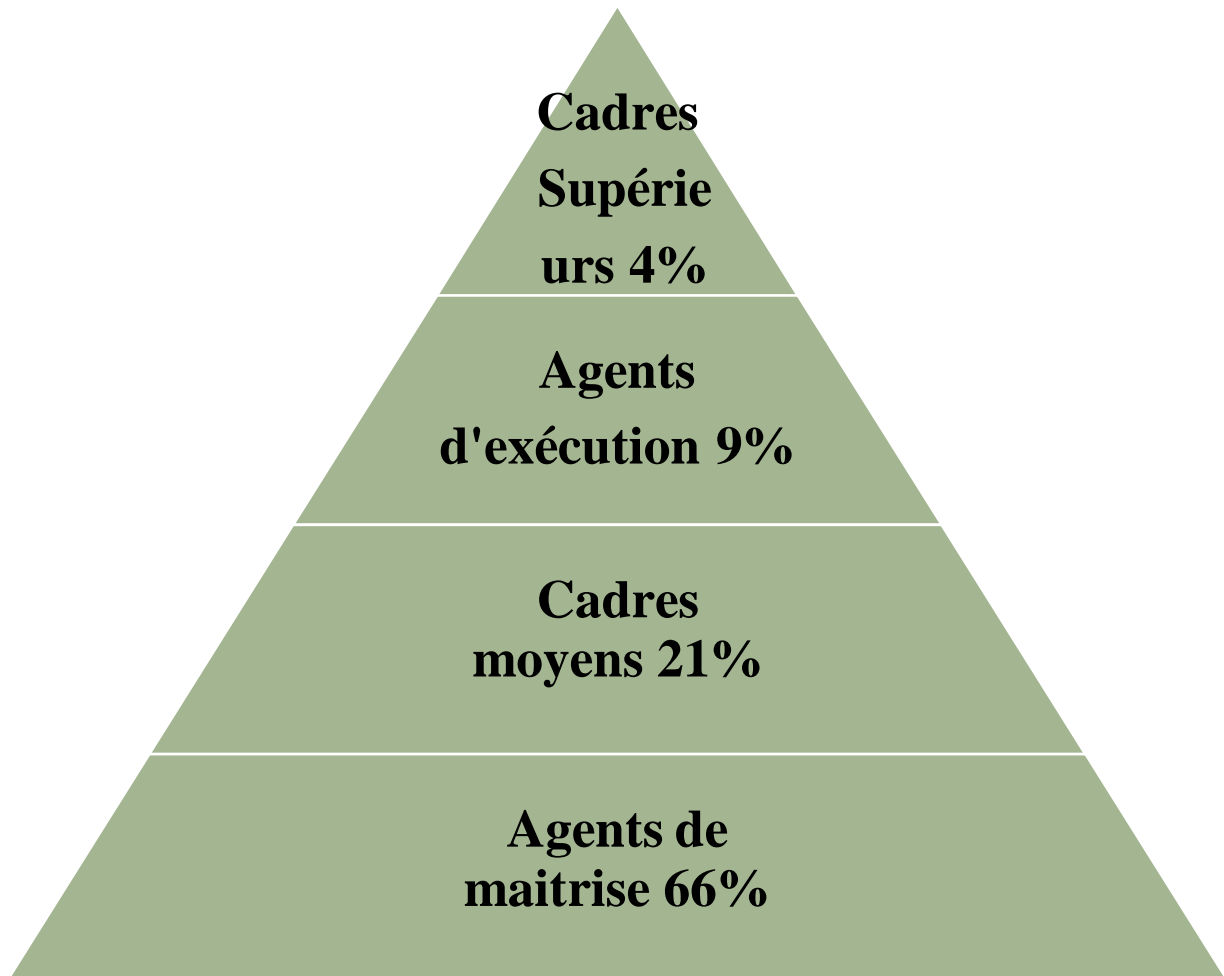


D'après ce graphe, on remarque que 51% des travailleurs sont âgés entre 41 et 50ans, qui prouve que la majorité des employés c'est des anciens. Suivi de 22% ont plus de 50ans qui s'approche à la retraite et 5% sont âgés de 21 à 30ans, cela prouve que la CNR emploie peu, y'a pas beaucoup des nouveaux recrutés.

QUESTION 03 :

Quel est votre catégorie professionnelle ?

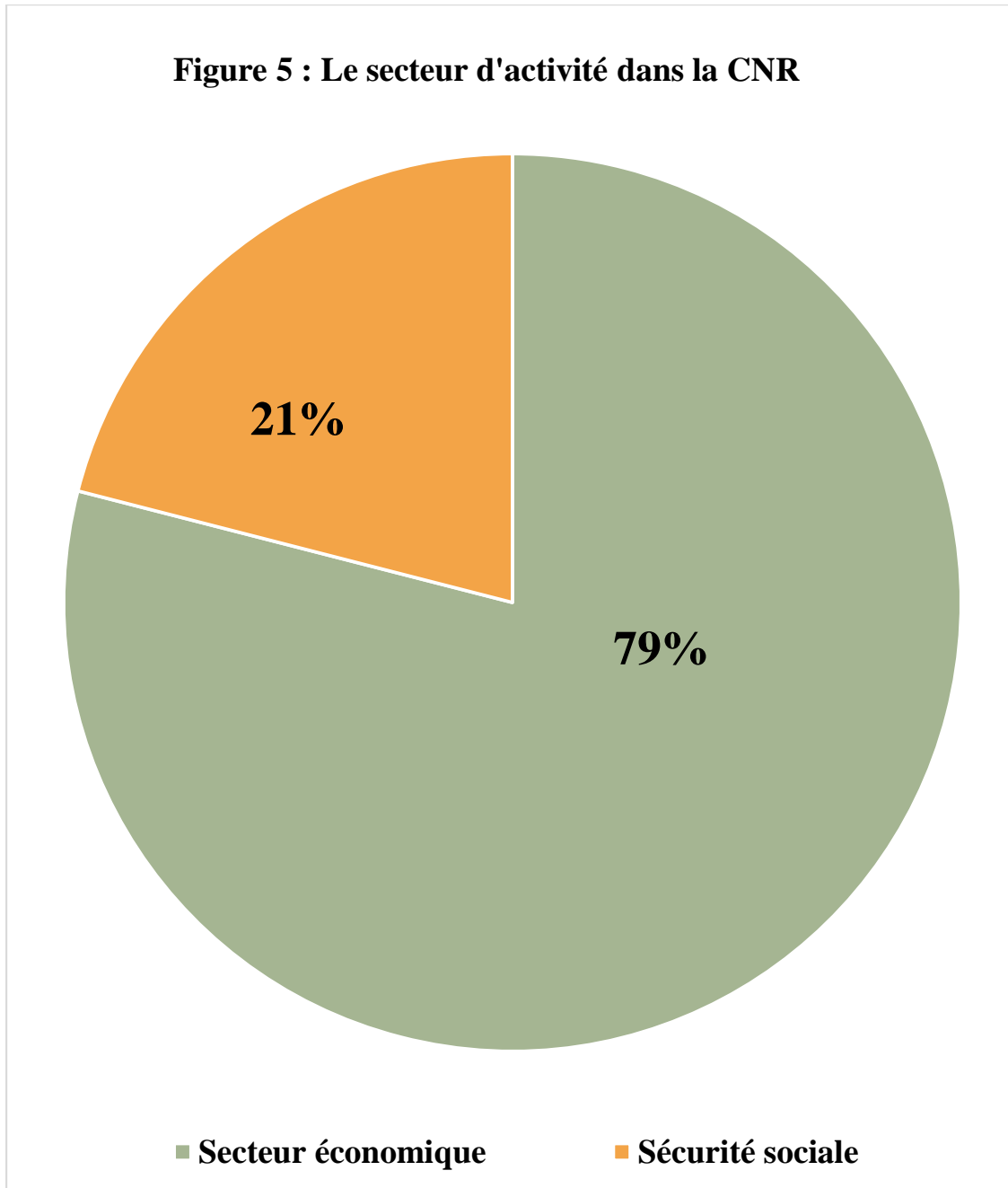
Figure 4 : Répartition des employés selon la catégorie professionnelle



Selon ce graph on distingue que 66% des employés de la **CNR** sont des agents de maîtrise, et 21% sont des cadres moyens et les agents d'exécution représente que 9%, on remarque aussi un manque des cadres supérieurs qui représentent que 4% des employés.

QUESTION 04 :

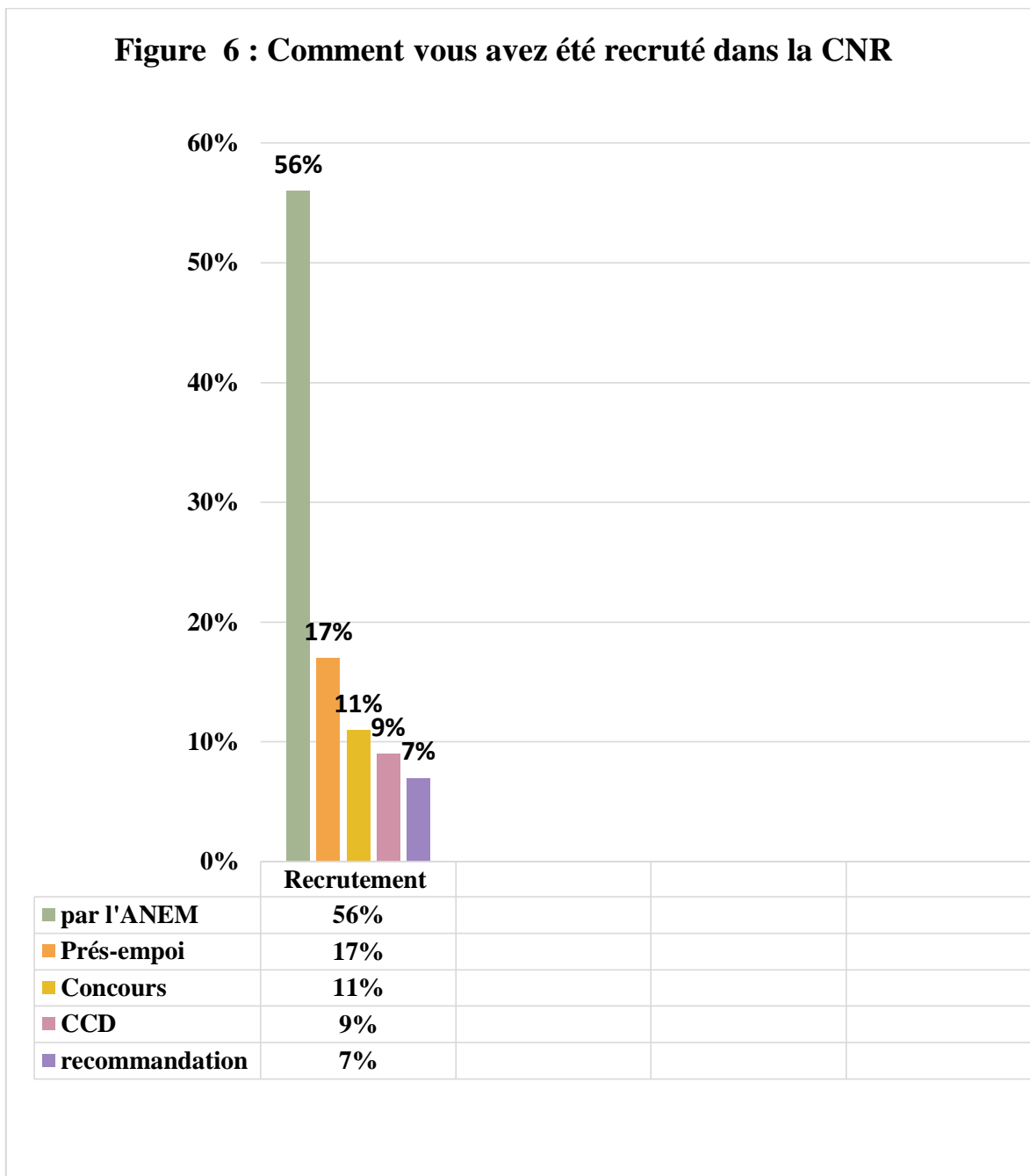
Quel est votre secteur d'activité ?



D'après ce graph on remarque que 79% des employés dans la CNR représente le secteur économique, par contre la sécurité sociale représente que 21% des employés de la CNR.

QUESTION 05 :

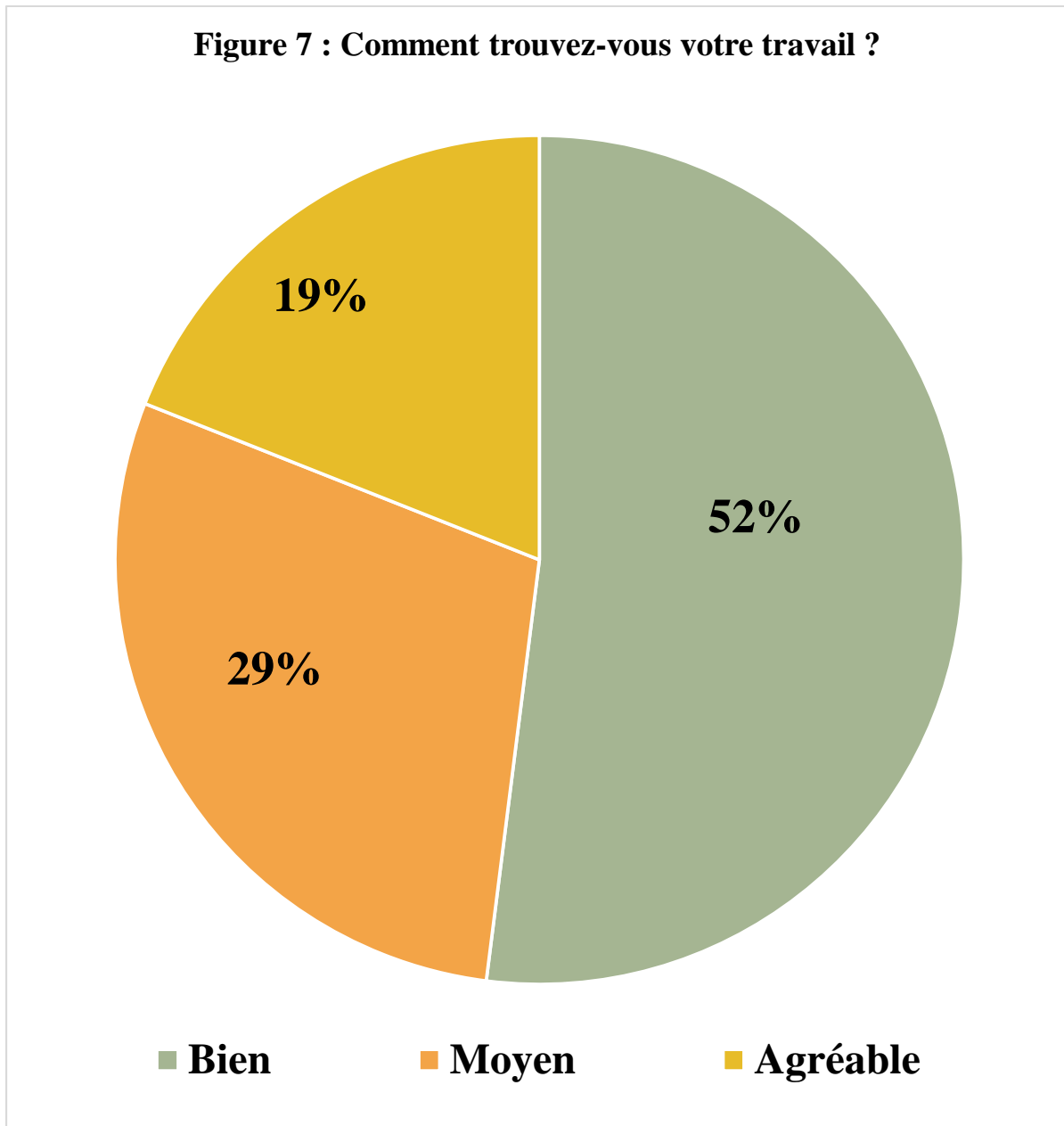
Comment vous avez été recruté ?



Selon ce graph on distingue que le recrutement au sein de la CNR de Tizi-Ouzou en général se fait par l'ANEM qui représente 56% et 17% sont recrutés par prés-emploi, 11% par des concours, et on note qu'une petite partie est recruté par CCD (9%) et recommandation (11%).

QUESTION 06 :

Comment trouvez-vous votre travail ?

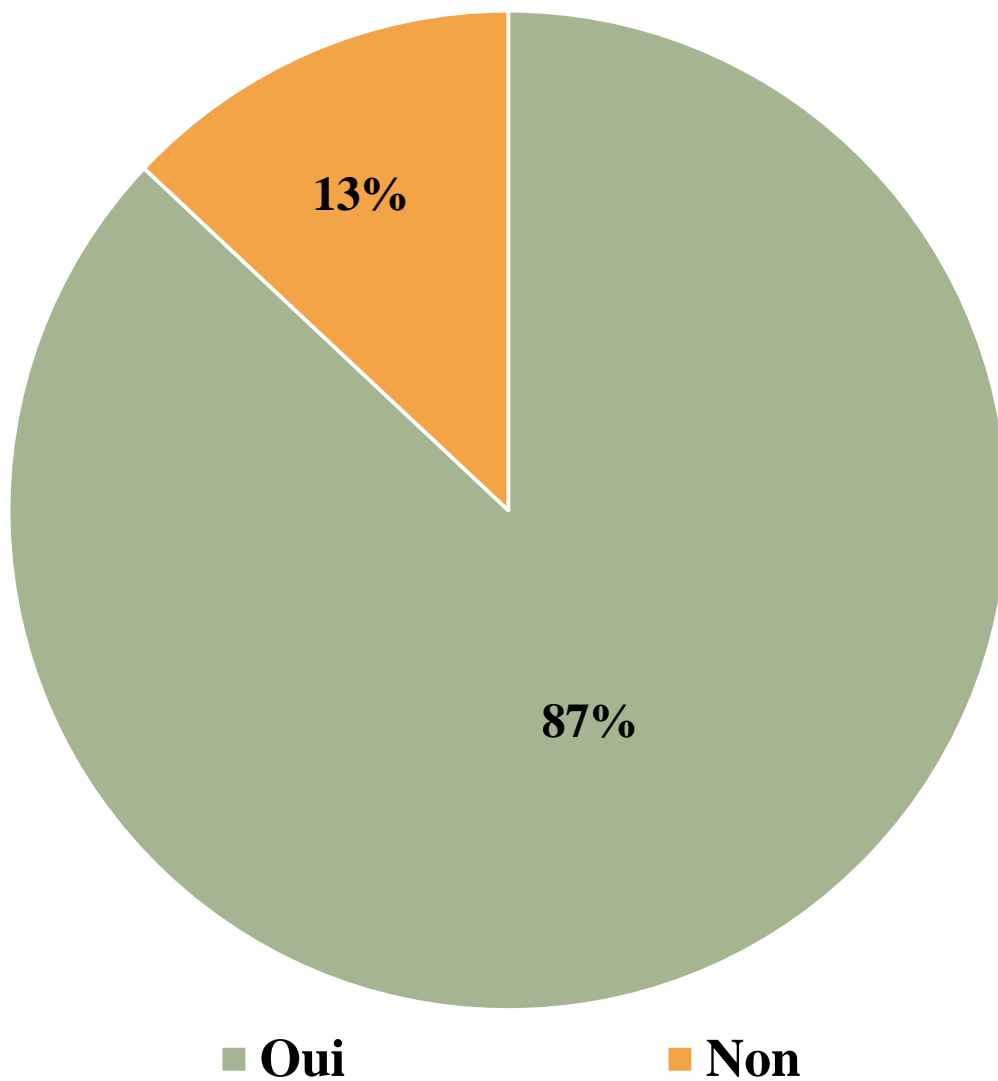


D'après ses statistiques, on remarque que 52% des employés trouvent que leur travail est bien, 29% des employés trouvent que leur travail est moyen et une petite partie (19%) trouve que leur travail est agréable.

QUESTION 07 :

Trouvez-vous qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR ?

Figure 8 : Trouvez vous qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR ?



D'après ces statistiques, on remarque que 87% des employés trouvent qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR, par contre 13% disent non.

QUESTION 08 :

Que pensez-vous de la GRH au sein de la CNR ?

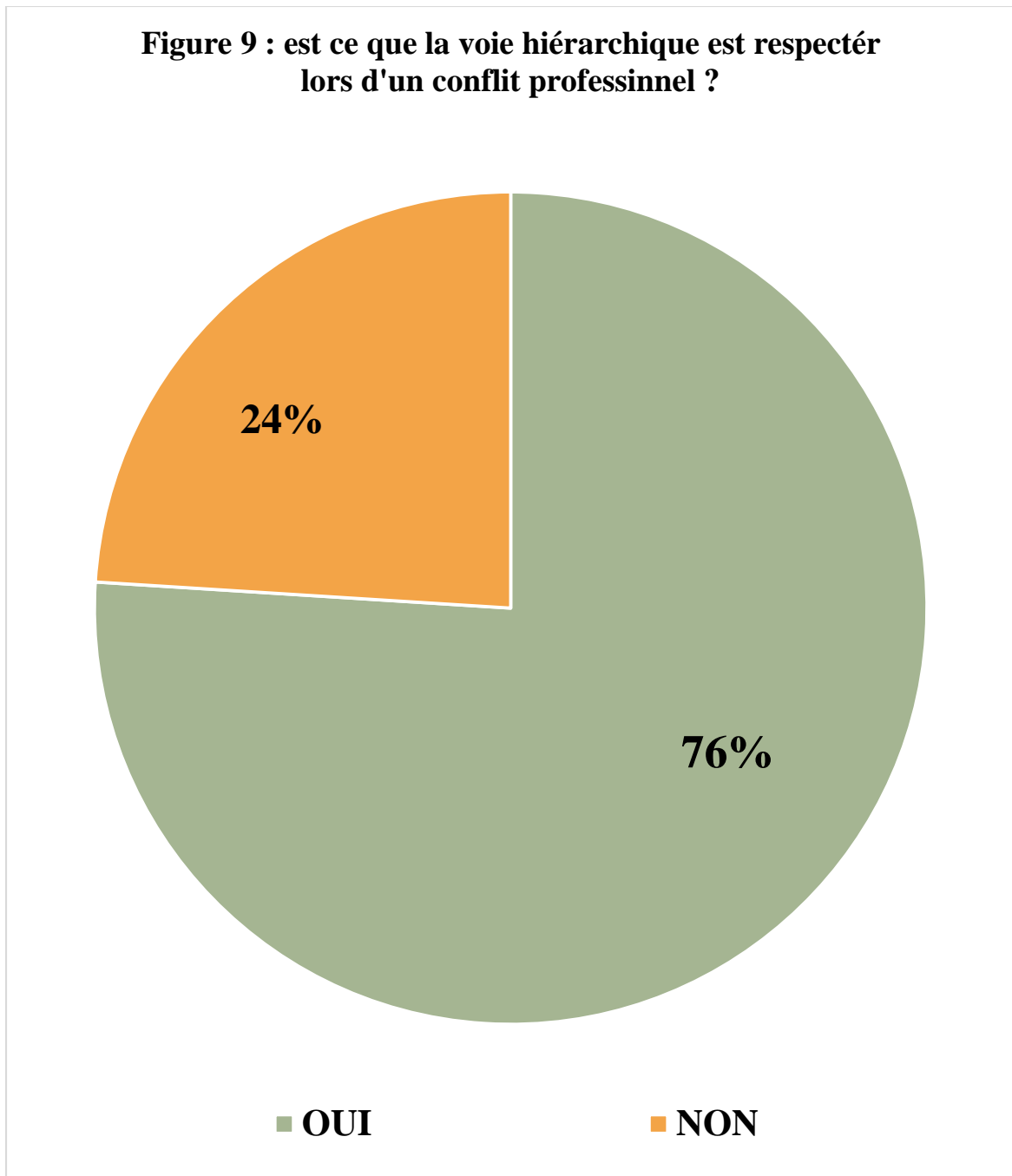
Le service RH n'est plus regardé comme un facteur coûts mais comme une composante importante pour la réussite de l'administration.

Le service RH prend en charge la gestion administrative et sociale du personnel. Il gère les dossiers administratifs du personnel.

- Ils s'occupent également du développement des compétences du personnel de la caisse.
- Prévoit les départs de certains salariés dans le but d'envisager des programmes de recrutement.
- Jouent un rôle d'agent de changement autant auprès de la direction.
- Identifier les postes clés, les compétences nécessaires pour le poste, évaluer les candidats internes et externes, élaborer les plans de transfert des connaissances.
- Ils s'assurer que les employés évoluent dans un environnement de travail agréable surtout respectueux.

QUESTION 09 :

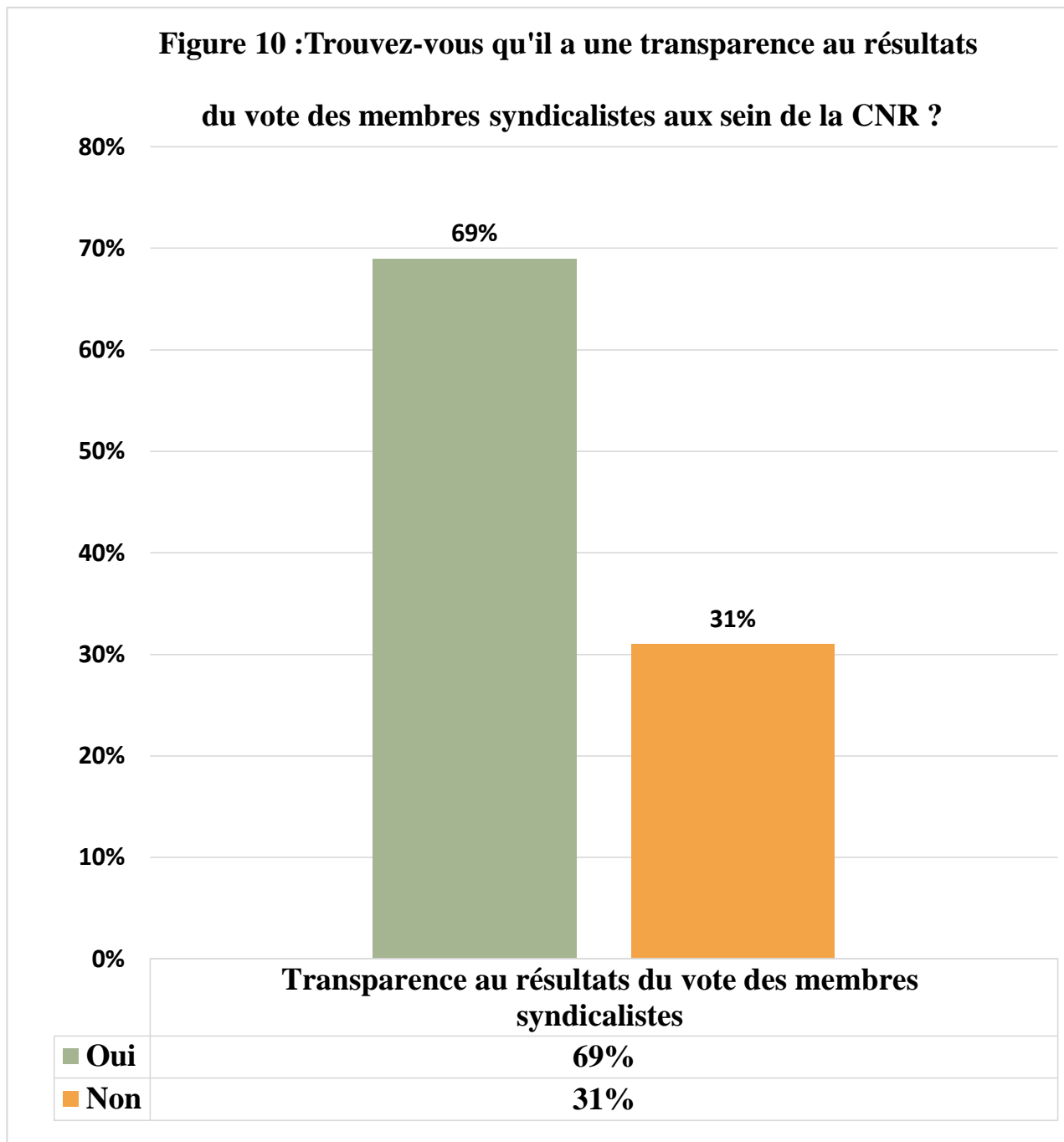
Est-ce que la voie hiérarchique est respectée lors d'un conflit professionnel ?



D'après ce graphe on remarque que 76% des employés de la CNR affirment que la voie hiérarchique est respectée lors d'un conflit professionnel, par contre 24% des employés disent qu'elle n'est pas respectée.

QUESTION 10 :

Trouvez-vous qu'il y a une transparence aux résultats du vote des membres
Syndicalistes ?



Selon les statistiques suivantes on constate que 69% des employés de la CNR trouvent qu'il a une transparence aux résultats du vote des membres syndicalistes, par contre 31% disent qu'il n'a pas une transparence aux résultats du vote des membres syndicalistes.

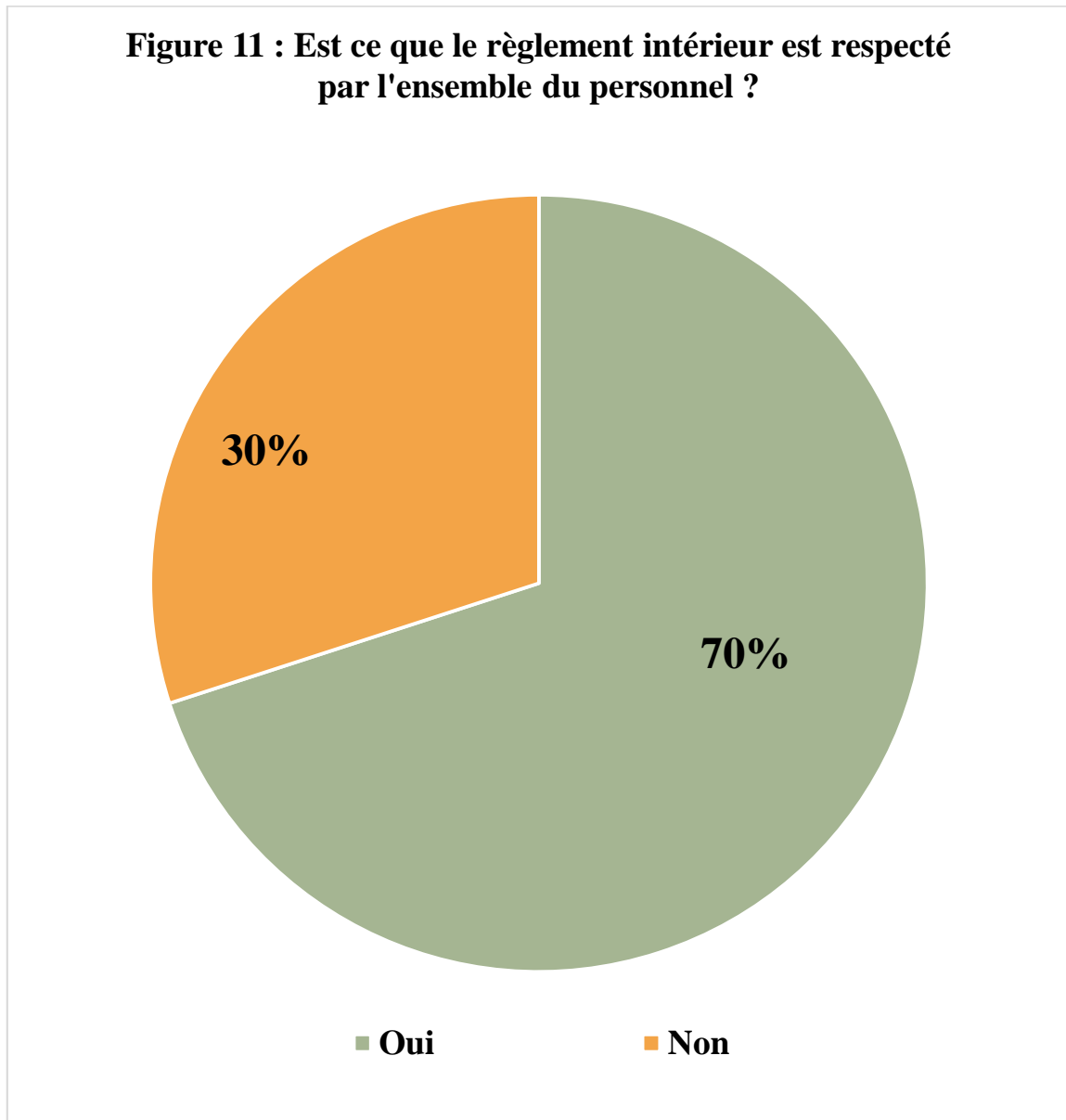
QUESTION 11 :

Y a-t-il un manque d'effectif dans les différents services ?

Oui, il y a un manque d'effectif surtout les postes spécifiques (les cadres), l'imminent de départ à la retraite des anciens ayant capitalisés une expérience certaine, ait un majeur sur les capacités de la main-d'œuvre, le transfert des savoirs inter générations est vital pour la survie de l'entreprise. Une planification et une préparation attentives peuvent aider à gérer les changements, résultant du transfert générationnel ou les changements qui surviennent périodiquement lorsque des employés essentiels (postes spécifiques) quittent une organisation.

QUESTION 12 :

Est-ce que le règlement intérieur est respecté par l'ensemble du personnel ?



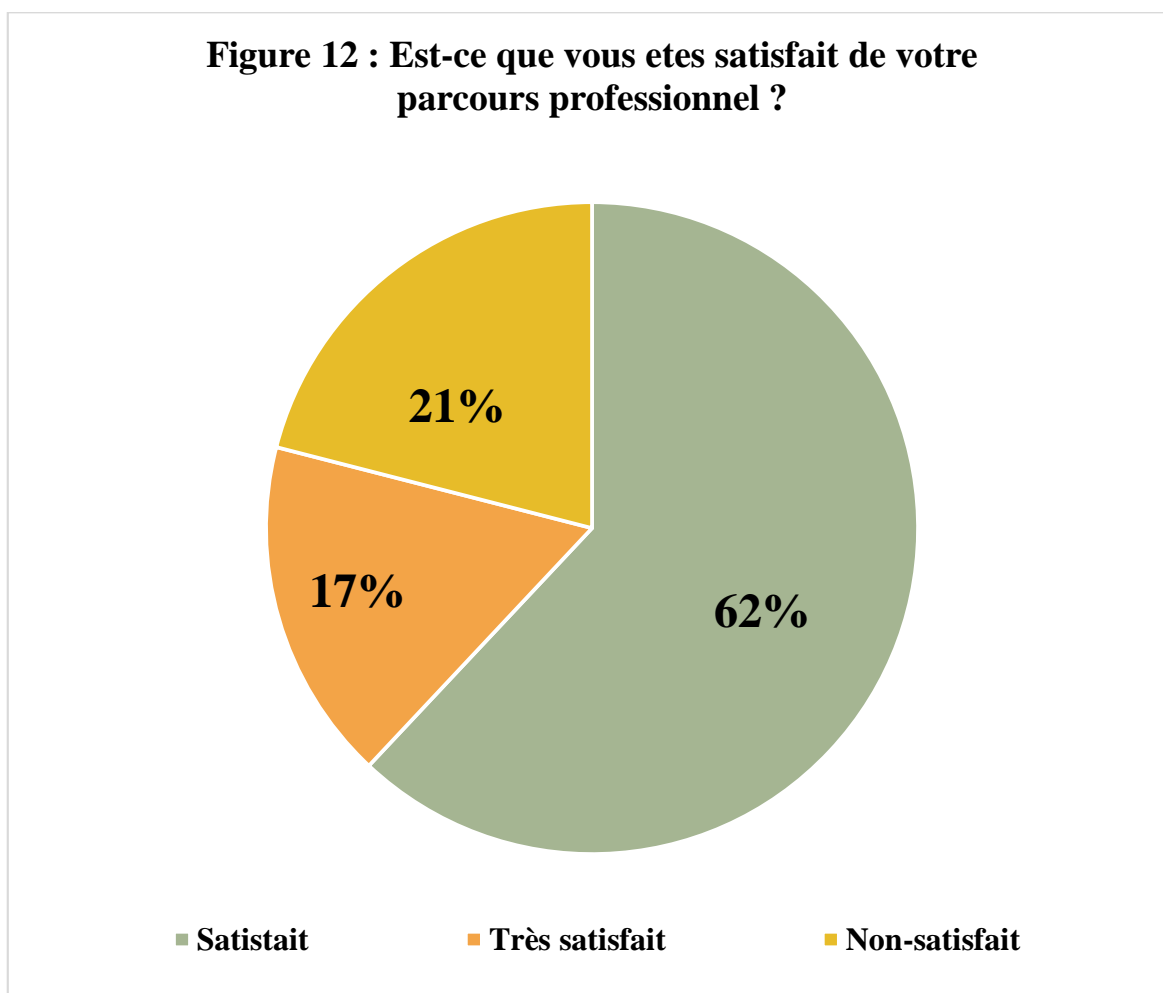
Selon ce graph on peut constater que 70% des employés disent que le règlement intérieur est respecté par tout le personnel, d'une autre part 30% disent le contraire.

QUESTION 13 :**Comment sont-elles les relations interpersonnelles ?**

Ils règnent un climat de respect mutuel entre les travailleurs. Dans la vie professionnelle, il est important de garder de bonne entente entre les travailleurs, ce qui permet de mieux gérer les carrières et les tensions plus facilement.

QUESTION 14 :

Est-ce que vous êtes satisfait de votre parcours professionnel ?



D'après ce graph, on remarque que 62% des employés de la CNR sont satisfait de leur parcours professionnel, 21% très satisfait, et 17% qui ne sont pas satisfait de leur parcours professionnel au sein de la CNR.

QUESTION 15 :**De quelle façon les compétences sont construites au sein de la CNR ?**

La non application de management des compétences et la gestion des compétences et franchement une réponse pour la pénurie qui réside notre GRH.

QUESTION 16 :**Comment les compétences s'acquièrent à la CNR ?**

Les compétences s'acquièrent à la CNR par la pratique et le savoir-faire. En générale, tout organisme voulant avoir une réussite doit mettre en place le système de management efficace. Gérer les compétences requiert la mise en place de processus et d'outils adaptés pour atteindre les objectifs fixés. Cette analyse aboutit sur une identification des compétences à développer ou à acquérir (à travers les recrutements) tout en tenant compte des besoins individuels des collaborateurs. Savoir travailler en équipe, bien communiquer, savoir gérer les conflits, avoir le sens de priorité, être proactive.

QUESTION 17 :

Comment vous évaluez vos employés ?

- La présence de l'employé (assiduité).
- La gestion des tâches et priorité.
- La qualité du travail.
- L'esprit d'initiative.
- Relation professionnelle.
- Rapport avec le public et comportement.

QUESTION 18 :**Existe-t-il des outils de management des compétences dans la CNR ?**

- Organigramme de l'organisme, qui permet d'avoir une représentation visuelle des différents services de la caisse.
- Fiche de poste ; est un outil de management des individuelles.
- Pour certains responsables des ressources humaines, l'âge devient un critère d'intégration ou d'exclusion dans le processus de gestion. On stigmatise les salariés âgés devenus moins performant, inadaptés à la condition de travail, avec des capacités individuelles réduites. Or, les salariés les plus âgés ne sont pas les moins compétents. Ils représentent au contraire un énorme capital de compétences et de savoir-faire de la CNR. Dans le cadre de gestion prévisionnelle des compétences, mieux vaut donc privilégier le critère des compétences à celui de l'âge.

QUESTION 19 :**Quelle est la place de management des compétences dans la GRH au sein de la CNR ?**

La gestion des compétences est souvent considéré un centre de couts sans valeur ajouté, un déficit en matière de développement des compétences. Pour cela l'administration est appelée à rechercher et à mettre en œuvre les outils de gestion les plus appropriés et les plus apte pour répondre aux attentes des fonctionnaires.

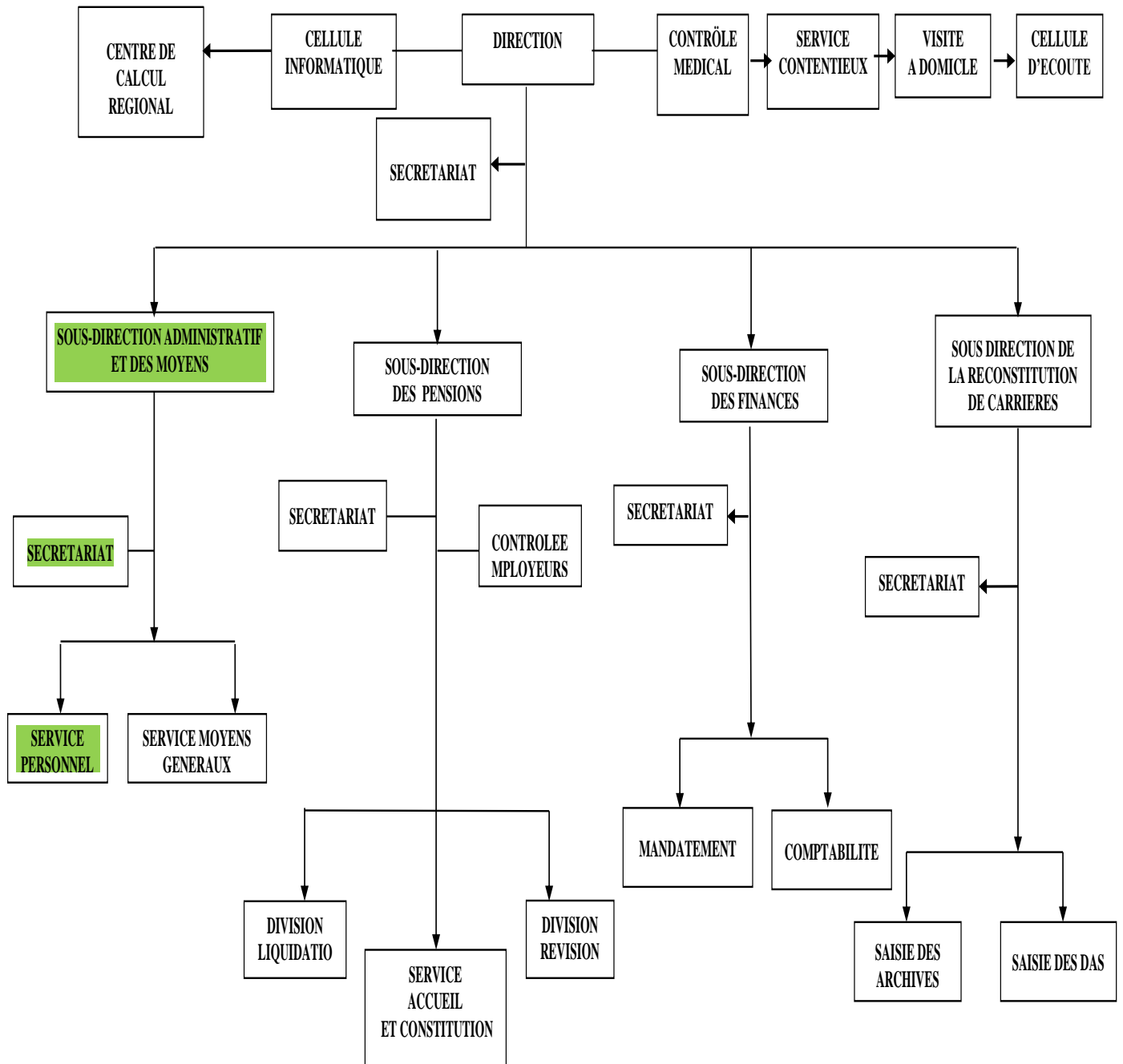
Conclusion

D'après les résultats obtenues par les questions distribuées aux employés de la caisse nationale des retraites (CNR), en utilisant la fréquence et le pourcentage comme statistiques d'assemblage et après la lecture des résultats, on a soulevé plusieurs points positifs liés à la satisfaction des enquêtés, tels que :

- 87% des employés déclarent qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR.
- 76% des employés de la CNR affirment que la voie hiérarchique est respectée lors d'un conflit professionnel.
- 70% des employés de la CNR disent qu'il y a une transparence par rapport aux résultats du vote des membres syndicalistes.
- La plupart des employés déclarent que les sanctions du 1er, 2ème et 3ème degrés sont souvent « raisonnable ».
- On remarque que 62% des employés de la CNR sont satisfaits de leur parcours professionnel.

Et comme conception personnel on a constaté lors de notre stage pratique qu'il y a une bonne organisation du travail à travers les différents services.

Organigramme de la CNR



Copie de questionnaire

1. Quel est votre répartition selon le sexe ?

.....

2. Quel est votre répartition selon l'âge ?

.....

3. Quel est votre catégorie professionnelle ?

.....

4. Quel est votre secteur d'activité ?

.....

5. Comment vous avez été recruté ?

.....

6. Comment trouver votre travail ?

.....

7. Trouvez-vous qu'il y a un bon climat social au sein de la CNR ?

.....

8. Que pensez-vous de la GRH au sein de la CNR ?

.....

9. Est-ce que la voie hiérarchique est respectée lors d'un conflit professionnel ?

.....

10. Trouvez-vous qu'il y a une transparence au résultat du vote des membres syndicalistes ?

.....

11. Y-a-t-il un manque d'effectif dans les différents services ?

.....

12. Est-ce que le règlement intérieur est respecté par l'ensemble du personnel ?

.....

13. Comment sont-elles les relations interpersonnelles ?

.....

14. Est-ce que vous êtes satisfait de votre parcours professionnel ?

.....

15. De quelles façons les compétences sont construites au sein de la CNR ?

.....

16. Comment les compétences s'acquièrent au sein de la CNR ?

.....

17. Comment vous évaluez vos employés ?

.....

18. Existe-t-il des outils de management des compétences dans la CNR ?

.....

19. Quelle est la place de management des compétences dans la GRH au sein de la CNR ?

.....

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans notre étude menée sur la GRH face au défi du management des compétences on a eu plusieurs arrestations et touché tout ce qu'il a en relation avec la GRH et le management des compétences.

On peut dire que la performance des organisations repose essentiellement sur le degré de maîtrise de son fonctionnement interne. Par notamment la GRH, qui procure pour l'entreprise un avantage concurrentiel du fait de la qualité de l'homme dont disposera cette dernière.

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. Intégrer la dimension RH dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leurs organisations.

Il est admis que la place de l'homme au sein des organisations, notamment industrielle, s'est renforcée du fait qu'il soit un actif plus important que les ressources financières et matérielles.

- La GRH vue comme un vecteur d'intelligence, en plus comme une contrainte. Son autonomie renforcée et sa responsabilisation mènent au succès des stratégies qui aident l'entreprise à améliorer sa performance. La GRH est un élément qui assure l'expansion de l'entreprise, elle doit assurer aussi un climat motivant et stimulant et doit mobiliser les personnels dans l'atteinte des objectifs.
- La GRH est un ensemble de pratique du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les RH pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle est donc indispensable.
- La GRH se voit désormais confier la mission de construire les compétences individuelles et collectives indispensables à la création de valeur durable.
- Du point de vue de la GRH, la compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs, elle sert à qualifier et gérer les RH. Donc, la compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision des savoirs, si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences.

CONCLUSION GENERALE

- Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise, ceci pour plusieurs raisons, face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, accroître le professionnalisme individuel et collectif.
- Le management des compétences crée de la valeur dans la mesure où il permet aux employés de se développer professionnellement et d'augmenter leur employabilité. Aujourd'hui, le contexte concurrentiel, économique, technologique et sociétal fait que les entreprises évaluent en permanence et doivent mobiliser leurs ressources et chercher à utiliser les connaissances de leurs employés, gérer et développer leurs compétences et crée ainsi de la valeur pour être performante.

Les connaissances et les compétences sont de plus en plus souvent définies comme un capital immatériel, source d'efficacité pour l'organisation. La gestion et le partage de connaissances deviennent d'enjeux importants pour les entreprises.

Le management des compétences constituant un élément essentiel dans le développement des compétences collectives et individuelles de l'organisation.

- Le management des compétences est souvent considéré un centre de coûts sans valeur ajoutée, un déficit en matière de développement des compétences. Pour cela l'administration de la CNR de Tizi-Ouzou est appelée à rechercher et à mettre en œuvre les outils de la GRH et management des compétences les plus appropriés et les plus aptes pour répondre aux attentes des fonctionnaires.

Dans la fin de notre travail de recherche, on peut constater que le management des compétences est un outil de développement des compétences et connaissances des RH dans les pratiques de la GRH, c'est ce qui nous pousse à découvrir un autre mode de management qui est le management des talents.

BIBLIOGRAPHIE

1. Anne Dietrich, Management des compétences 4ème édition, Edition Vuibert, paris,2008.
2. THVENET Maurice et autres, la fonction ressources humaines politique, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson, éducation, Paris, 2007.
3. PERETTI Jean Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 8e, Edition Vuibert, Paris, 2012.
4. PERETTI Jean Marie, op cite.
5. L. GOSSELIN, La fonction ressources humaines : modèle et typologies, Actes AGRH, Bordeaux, 1990.
6. J-P.CITEAU, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000.
7. Lethielleux, L. (2014). L'essentiel de la gestion des ressources humaines – 8e édition, Paris, Editeur Gualino, 2014-2015.
8. J-P. CITEAU, Op.cit.
9. Jean Marie Peretti, « RH », édition Dunod, Paris 2006.
10. L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.
11. LETHIELLEUX Laëtitia. Op. Cite.
12. [Fr.wikipedia.org/wiki/gestion des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/gestion_des_ressources_humaines).
13. BERNARD Martoury, op. Cite.
14. Jean-Marie Peretti « Gestion des ressources humaines » 21e, Edition Vuibert.
15. PERETTI (J-M) et al, Tous différents, Editions d'Organisation, Paris, 2006 ; Tous reconnus, Editions d'Organisation, Paris, 2005 et Tous talentueux, Eyrolles, Paris, 2008.
16. Claude Levy.Leboyer, La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009.
17. G. Le Boterf, De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Edition d'Organisation, 1994.
18. J. Leplat, Compétence et ergonomie, Modèle en analyse du travail, Bruxelles,Mardaga, 1991.
19. J. Aubert, P. Gilbert, Pigeyne, Management des compétences, Edition Dunod, paris, 2002.

20. C. Everaere, La compétence : Un compromis multidimensionnel fragile, Gestion 2000.
21. Richard.Wittorski, Analyse du travail et production des compétences collectives, 1997.
22. C.Batal ; La GRH dans le secteur public, tom1, Ed, organisation, 1997, paris.
23. D.DE Calan, op.cit.
24. Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OTT2004).
25. P. Ohana, Les 100 mots clés du management des hommes, Edition Dunod, paris, 1999.
26. J.F.Amadieu et J.Projot, GRH et relations professionnelles, Edition Management, paris, 1996.
27. Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, Edition d'Organisation, 1999.
C.Vern, L'évaluation des compétences, Edition Liaisons, paris, 2002.
28. C.Vern, op. Cit
29. Annick Cohen, Annette Soulier, Manager par les compétences, Edition Liaisons, 2004.
30. Bureau international Labour Office, Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, conférence internationale du travail session 2008.
31. Valérie Marbach, Evaluer et rémunérer les compétences, Edition d'Organisation, 1999.
32. Drucker. Peter, Les nouvelles réalités, Edition Dalloz, paris, 1987.
33. Mintzberg.Henri, Le management voyage ou centre des organisations, Ed d'Organisation, paris, 1998.
34. Koontz.Harold et O'donnel.Cyril, « Essentials of management », Mc Graw-Hill, Inc., 1974, traduit en français par Gilles Ducharmes sous le titre « Management, principes et méthodes de gestion », Editeur Mc Graw-Hill ,1980.
35. Nsaman-O-Luto, Op.cit., paris, 1998.
36. Lou Van Beirendonck, Management des compétences : Evaluation, développement et gestion, Editions De Boeck Université, paris, 2004.
37. Anne Dietrich, « Le management des compétences », Edition Vuibert, 2008.
38. Anne Dietrich, Le management des compétences 2ème édition, Edition Vuibert, paris, 2010.
39. Le Corre, S, Gestion des compétences et qualification du travail : Une analyse des politiques de firme, Op. Cite, 2003.
40. Michael S.Ledru.M, « Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », paris, 1991.
41. Dietrich Anne, op. Cite, 2008.

42. Alain La Bruffe Saint-Denis. OP. CITE. AFNOR 2007.
43. Jean-Pascal LAPRA, L'évaluation du personnel pour une nouvelle approche, Editions Liaisons, Paris, 2006.
44. Alain La Bruffe, Saint-Denis, 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, Editions Afnor, paris, 2007
45. Cherqui-Houot, op.cit, 2009.
46. Sabrina Loufrani.Fedida, Management des compétences et organisation des projets, La revue des Sciences de Gestion, 2008.
47. Patrick. Gilbert, La notion de compétence et ses usages en GRH, Communication présenter lord du séminaire national « Mangement et GRH : Stratégies, acteurs et pratiques », Cité international universitaire, Paris, 2005.
48. Patrick. Gilbert, op.cit.

Résumé :

Le management des compétences est au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation, la concurrence, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humain dans le contexte de développement du personnel.

Le management des compétences a fait surface. Il consiste surtout à améliorer et renforcer les acquis du personnel tant au niveau individuel que collectif afin de servir au mieux l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. Le management des compétences doit alors se mettre en ligne droite avec les stratégies définies par l'entreprise pour assurer sa pérennité et constituer pour elle un avantage concurrentiel.

Ce mémoire traite le positionnement du management des compétences par rapport aux nouveaux défis de la GRH, là où la compétence est devenue un outil stratégique qui vise à optimiser la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Mots clés : Ressources Humaines, Gestion des Ressources Humaines, Compétence, Management des Compétences.

Abstract :

Competency management has been at the heart of human resources for several years now. Globalization, competition, the need to be more responsive to customers, the speed of innovation, and the growing difficulty in anticipating and managing the planning of business needs have all led companies to become aware of the importance of the human factor in the context of personnel development.

Competency management has surfaced. It consists mainly in improving and reinforcing the skills of the personnel at both individual and collective levels in order to best serve the company in reaching its objectives. The management of competencies must then be in line with the strategies defined by the company to ensure its sustainability and constitute a competitive advantage for it.

This brief deals with the positioning of competency management in relation to the new challenges of HRM, where competency has become a strategic tool that aims to optimize the performance and the competitiveness of the company.