UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUS, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

Département des sciences de Gestion

MEMOIRE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Master Gestion des Ressources Humaines

Thème :

La gestion des compétences comme vecteur d'amélioration de la performance sociale des entreprises

Cas : *NAFTAL*

Préparé par :

Mr AGAG Massinissa

Mlle AMROUCHE Dihia

Sous la direction de :

Mme MAHOUCHE Yamina

Devant le jury composé de :

Président : MEZIAINI Yacine, MAA, UMMTO

Rapporteur : MAHOUCHE Yamina, MAA UMMTO

Examinateur : OUAZZI Azzedine, MAA, UMMTO

Date de soutenance : 18 / 06 / 2020

R E M E R C I E M E N T S

Au terme de ce travail, nous tenons à remercie Mme MAHOUCHE Yamina pour avoir accepté de nous dirigé dans notre recherche, ainsi que pour ses conseils, orientations, critiques et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous tenons à remercier tous les enseignants de la faculté qui ont contribué à notre formation.

Nous remercions aussi le personnel de *NAFTAL* district Oued-Aissi pour l'accueil et le temps qu'ils nous ont accordé.

Enfin nous remercions les membres du jury qui ont bien voulu nous honorer de leurs présences afin d'évaluer notre travail.

D é d i c a c e

Je dédie ce travail à mes chers parents

A mes sœurs Lydia, Lisa, Kenza

Mon beau frère Nazim

Mes neveux Elyne et Ilane

A toute ma famille

Et à tous mes amis

Massinissa

Je tiens à dédier ce travail à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenue tout au long de mon parcours scolaire et universitaire :

A mes chers parents, les plus précieux, ceux qui ont tout donné pour que je réussisse, qui sont présents dans les bons comme dans les mauvais moments,

A mes frères Samir et Kamel, ma petite sœur Leaticia,

A mes amis les plus adorables, les plus chers qui m'ont toujours encouragés et ont été là pour moi,

A mes oncles, précisément Arezki et Belkacem et à toutes mes tantes pour leurs encouragements.

Dihia

Liste des abréviations

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

OCEAN : Ouverture, Conscience professionnelle, Extraversion, Agréabilité, Nervosisme

AFNOR : Association française de Normalisation

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications

RH : Ressources Humaines

IBM : International Business Machines France

DRH : Direction des Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

PSE : Performance Sociale des Entreprises

PS : Performance Sociale

GPS : Gestion de Performance Sociale

FSF : Fournisseurs de Services Financiers

CA : Conseil d'Administration

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

ONU : Organisation des Nations Unies

DD : Développement durable

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CV : Curriculum vitae

SGT : Statut Général du Travailleur

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisations des Hydrocarbures

UND : Unité NAFTAL de Distribution

SPA : Société Par Action

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

CBR : Carburant

HSE : Hygiène Sécurité Environnement

Liste des figures

N°	Désignation	Page
1	Les pratiques de la gestion des ressources humaines	7
2	L'équation de la compétence	9
3	La compétence au carrefour	13
4	Les outils de la gestion des compétences	17
5	Le processus de recrutement	22
6	Les étapes de la formation	23
7	Histoire de la GPEC	27
8	Les composantes de la performance	36

Liste des tableaux

N°	Désignation	Page
1	Caractéristique de l'effectif de NAFTAL	68
2	Pourcentage par caractéristiques de l'effectif de NAFTAL	68
3	Répartition de l'échantillon selon l'âge	70
4	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	70
5	Répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnelle	71
6	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	71

S O M M A I R E

Introduction générale 1

Chapitre I : La gestion des compétences : Concepts fondamentaux 5

Introduction du chapitre ……5

Section 1 : Concepts et historique de notion compétence, et les concepts qui lui sont associées. 6

I) Définitions des concepts 6

I.1 La gestion des ressources humaines *(GRH)* 6

I.2 La compétence 7

Section 2 : La gestion des compétences, un outil stratégique 16

I) Définition de la gestion des compétences.....16

II) Historique de la gestion des compétences 18

III) L'importance de la gestion des compétences 19

IV) Les acteurs de la gestion des compétences 21

V) Les outils de la gestion des compétences 22

Section 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), outil de la gestion des compétences 25

I) Définition de la GPEC 25

II) Origine de la GPEC 26

III) Les objectifs de la GPEC 27

IV) Les principaux concepts de la GPEC 28

V) La démarche de la GPEC 29

VI) La mise en œuvre de la GPEC 30

VII) Les bonnes pratiques de la GPEC ……30

Conclusion du chapitre I ……...32

Chapitre II : La performance sociale et la gestion des compétences 33

Introduction du chapitre II ……...33

Section 1 : La performance, la performance sociale : étymologie et fondement conceptuel 34

I) Origine du terme et définition de la performance et la performance sociale ...34

II) Définition, origine et indicateur de la performance sociale.....36

III) La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la norme ISO 26000 43

Section2 : La relation gestion des compétences la performance sociale des entreprises .48

I) GRH/Gestion des compétences et RSE/Performance sociale : un couple gagnant-gagnant 48

II) Outils d'évaluation de la performance 51

Section 3 : La gestion des compétences et la performance sociale en Algérie 54

I) Contexte économique: l'entreprise publique pour réaliser la politique

de l'Etat 54

II) La GRH et la gestion des compétences en Algérie : Une fonction négligée 55

III) La RSE et la performance sociale en Algérie 57

Chapitre III : Cadre pratique, La gestion des compétences et la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL 60

Interlocution du chapitre III ……60

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon 61

I) Présentation de l'organisme d'accueil 61

II.1 Présentation du district NAFTAL de Tizi-Ouzou (Oued-AISSI) ……...62

II.2 Les principales missions de NAFTAL district carburant ……...63

Section 02 : Présentation des procédures de gestion des compétences censées à la performance sociale à NAFTAL-Oued-Aissi …….……..65

I. Les Missions et finalités de la Direction Ressources Humaines de l'entreprise …….....65

II. Les fonctions de la direction des Ressources Humaines ....……...…66

III. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude……...……68

Section 03 : Présentation de la démarche d'étude et analyse des résultats. ……..71

I. Présentation de la démarche d'étude et des choix méthodologiques ……71

II. Présentation et interprétations des résultats …….……72

II.1 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les cadres ……..72

Sommaire

II.2 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les agents d'exécution ……..**83**

III. Synthèse et analyse des résultats de l'enquête ……..**91**

Conclusion du chapitre III ……**92**

Conclusion générale ……...**93**

Bibliographie

Annexes

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines a pris son essor sur le territoire américain dans les années 70 et 80, dans une situation socio-économique marquée par une combinaison de pressions et de facteurs contextuels, dont la hausse de la compétition du marché sur la scène nationale et internationale et le ralentissement de la croissance de la productivité dans l'industrie américaine[1]. Les dirigeants de l'époque sont alors dans la nécessité de repenser et de changer le modèle traditionnel de gestion afin de revaloriser la performance des organisations.

Bien que ce modèle Tayloro-fordiste, basé sur l'approche rationnelle et l'organisation scientifique du travail « *the one best way* » pour l'un, et le système basé sur la production et la consommation de masse pour l'autre, a su apporter d'importants gains de productivité au début du 20ème siècle et rehausser la prospérité économique, il ne semble désormais plus valable pour résoudre l'impasse des années 70 caractérisée par les mouvements sociaux, les revendications ouvrières, l'émergence de nouvelles valeurs dans la population américaine, les évolutions technologiques et l'instabilité du marché[2].

Les années 80 et la révolution conservatrice initiée par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en Grande-Bretagne, et de Ronald Reagan aux Etats-Unis vont véritablement marquer une rupture idéologique, politique et économique par rapport aux préceptes keynésiens et l'Etat providence des Trente Glorieuse.

Un nouveau paradigme émerge alors en accordant plus d'importance et plus de pouvoir aux ressources humaines. L'idée est dorénavant de considérer les employés comme des valeurs importantes à l'organisation, lesquelles devraient être encadrées par un ensemble de pratiques de GRH synergiques afin de procurer un avantage stratégique compétitif aux entreprises. Les employeurs cherchent ainsi à mettre en place une organisation plus souple, assurant une plus grande flexibilité dans la distribution des tâches et entre les travailleurs et à développer une panoplie de moyens de communication directe avec les salariés[2].

Dans un premier temps, la fonction de gestion des ressources humaines est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être réparti

[1] D.GUEST : *Human resource management and the american dream* 1990. P21
[2] T. COUTROT : L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? La Découverte 1998. P14

en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des salariés à l'intérieur de l'entreprise (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), recrutement et formation.

Parmi les outils de la GRH, la gestion des compétences apparait dès les années 70 sous la forme d'une approche quantitative dont l'objectif est d'optimiser la gestion des effectifs et des carrières sous l'angle des promotions ou des qualifications. Dans un premier temps, cette notion va progressivement prendre place dans les entreprises pour prendre compte de la dimension collective plus qu'individuelle des compétences, jusqu'aux années 2000 où on assiste au passage progressif de l'emploi à la compétence à travers l'individu et la valorisation des ses compétences. Cette approche vise alors à cartographier le capital humain de l'entreprise de manière à le faire évoluer et à l'adapter en permanence à la stratégie de l'entreprise. Il aura donc fallu quelques décennies pour mettre l'humain au cœur du management et de la stratégie de l'entreprise.

Aujourd'hui, la gestion des compétences est vue comme l'un des leviers qui va permettre à l'entreprise d'assurer sa compétitivité, et par là, même sa pérennité. Entre la gestion individuelle des compétences, les aspirations des salariés dans la conduite de leur carrière professionnelle et les besoins en compétences de l'entreprise pour atteindre ses objectifs de performance.

Comme la GRH, la performance est considérée comme un des changements les plus profonds qu'ait connu l'entreprise. D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une action ou d'une tâche accomplie. Elle exprime alors le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixées.

Gilbert et Charpentier évoquent l'usage du pluriel de performance pour dire « *les performances de l'entreprise* », et distinguent alors trois catégorie de performance, à savoir : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

La performance sociale, qui est le sujet de notre recherche, peut être définie comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel, elle mesure ainsi le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Une structure socialement performante est une structure qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs sont : La rotation du personnel, l'absentéisme, la communication, etc.

Bien qu'il semble de plus en plus admis que la GRH est capable d'être de plus en plus déterminante dans l'atteinte des performances, il n'en demeure pas moins que cette affirmation constitue un jugement qu'il faut nuancer.

C'est un éclairage supplémentaire que nous souhaitons apporter à ce nouveau domaine qu'est la gestion des ressources humaines (GRH). Une discipline qui est encore peu explorée dans des pays en voie de développement tel que l'Algérie. En effet, des notions, comme la GRH, la gestion des compétences et performance sociale, sont des notions peu exploitées dans les politiques des entreprises Algériennes, où elles évoluent dans un contexte économique dominé par la présence de l'Etat à tous les niveaux.

Comme l'indique Ahmed DAHMANI : « Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire » [3].

Concrètement, nous tenterons de vérifier empiriquement la pertinence du lien supposé exister entre une des pratiques de GRH qu'est la gestion des compétences et une catégorie de performance qu'est la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL district Oued-Aissi.

La question centrale de cette recherche est la suivante : **Y a-t-il une relation positive entre la gestion des compétences et la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL ?**

Pour certifier l'existence du lien entre les pratiques de la gestion des compétences et la performance sociale des entreprises, nous avons du répondre a ces questions suivante :

- Comment peut-on définir la gestion des compétences ?
- Quel est le rôle de la gestion des compétences dans l'entreprise ?

[3]A.DAHMANI, L'Algérie à l'épreuve, Edition L'Harmattan, 1999, Paris. P11.

- Comment peut-on définir la performance sociale des entreprises ?
- Comment peut-on mesurer la performance sociale des entreprises ?
- Peut-il y'avoir un lien entre : gestion des compétences et performance sociale ?

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique, cette recherche est menée en deux parties. La première théorique, consiste en la recherche documentaire, de revue de littérature portant sur la GRH, la gestion des compétences et la performance sociale. La deuxième partie, est l'enquête effectuée au niveau de l'entreprise NAFTAL district Oued-Aissi et la technique de collecte de l'information qui est l'entretien, effectué avec des salariés et des cadres de cet organisme, ainsi que l'exploitation et l'interprétation et l'analyse des résultats.

Plan d'exposition

Dans un premier chapitre, nous tentons une approche théorique sur les notions de « gestion des compétences » et des concepts qui luis sont liés à savoir: la GRH, la compétence et la GPEC. L'idée est de mieux en cerner la représentation, d'en comprendre le cadre contextuel dans lequel elle est née, et d'en fixer les contours.

Dans un deuxième chapitre, nous mettons en évidence comment la notion de « performance sociale » présente essentiellement dans la littérature américaine, a réussi à percer en Europe. Et aussi de mettre en avant une multitude de concepts théoriques regroupant tout autant la responsabilité sociale/sociétale des entreprises, et même la qualité de vie au travail et le bien-être. Pour ensuite parle de la réalité de ces concepts dans l'économie et l'entreprise Algérienne.

Enfin le troisième et dernier chapitre, constitue la partie pratique de notre recherche, ou nous présentons l'organisme d'accueil et les différentes caractéristiques de notre échantillon d'étude. Nous essayons par la suite, de mettre à jour ce qu'il en est de la « gestion des compétences » et de la « performance sociale » pour les salariés, afin d'envisager la pertinence de ces deux concepts et leurs possible opérationnalité au sein de l'organisme : plus particulièrement dans le domaine des ressources humaines.

Chapitre I :

La gestion des compétences : Concepts fondamentaux

Introduction

La gestion des compétences est au cœur des Ressources Humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, 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.

Ce premier chapitre, porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la gestion des compétences au niveau de l'entreprise. Il est partagé en trois sections : dans la première, il s'agit de définir le concept de GRH pour ensuite présenter la définition, l'origine de la notion compétences. Le second point se pore sur la gestion des compétences : sa définition, son historique, ses acteurs et son importance. Enfin, la troisième section porte sur la Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Compétence (GPEC), comme outil de gestion des compétences.

Section 1 : Concepts et historique de notion compétence, et les concepts qui lui sont associées.

La GRH, et les compétences sont des concepts largement exploré dans le monde de l'entreprise, leurs apparitions remonte aux 70 et 80 en outre-Atlantique. La gestion des compétences constitue un moyen qui permet à l'entreprise d'assurer l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs stratégiques et de développement.

Nous verrons dans cette section nous verrons deux points essentiels, le premier se porte sur les définitions des concepts : GRH, et de la notion compétences, ses définitions, sa place, et ses types.

I) Définitions des concepts

I.1 La gestion des ressources humaines *(GRH)*

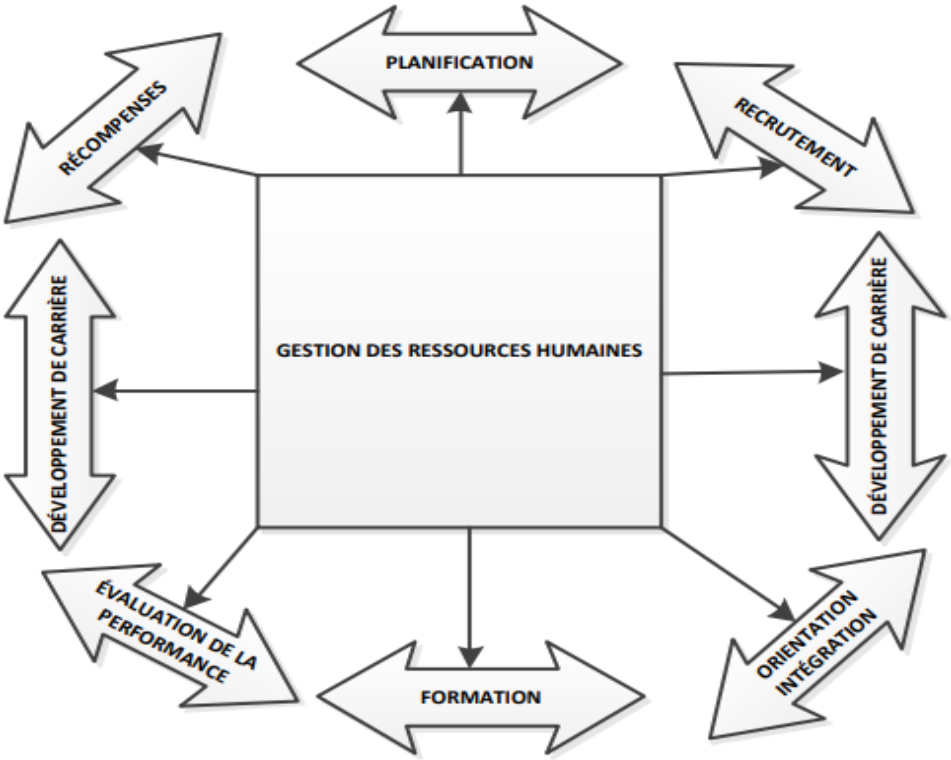
La GRH peut être définie comme étant « un ensemble de pratiques ayant pour objectifs de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation » [4]

La gestion des ressources humaines peut aussi être définie comme un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la stratégie d'une organisation.

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » du travailleur dans l'organisation : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail, les conditions de travail. Ces domaines sont synthétisés dans la figure 1.

[4] P.Roussel, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2018, vol. 109, P25

Figure 1 : La Gestion des Ressources Humaines



Source : Jean Nizet, Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Collection Points-Economie 2013. P26

I.2 La compétence

Pour expliquer l'émergence de la notion de compétence, il faut remonter à l'impasse qu'a connue le monde dans les années 70 et 80. En effet, avant l'année 1973 la compétence n'était pas un « objet de travail ». Dans le domaine de la formation et dans les entreprises on raisonnait en termes d'objectifs de formation ou d'objectifs pédagogiques. La notion de compétence est devenue essentielle sous l'influence de deux évènements majeurs : la loi Delors de 1971[5] sur la formation professionnelle continue et le choc pétrolier de 1973[6].

[5] La loi du 16 juillet 1971: Le texte définit la Formation Professionnelle Continue, dans le cadre de l'Education Permanente.

[6] Crise mondiale des prix du pétrole qui débute en 1971 à la suite du pic de production de pétrole des États-Unis et de l'abandon des accords de Bretton-Woods.

Malgré son caractère imprécis, voire variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale des trente dernières années. Et pas seulement dans la littérature, des entreprises de plus en plus nombreuses élaborent des référentiels de compétences, qui concernent le plus souvent leurs cadres, quelquefois également les membres de leur personnel hautement qualifiés.

Pour Anne DIETRICH la compétence est une « combinaison de savoir, savoir-faire, raisonnements, mobilisée dans une stratégie cognitive pour résoudre des problèmes dans une situation de travail donnée. Définie aussi comme capacité à résoudre des problèmes »[7].

On déduit à travers cette définition que la compétence se décline en savoirs (connaissances), en savoir-faire (pratiques) et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physiques.

Si la réussite d'une organisation se base sur les compétences des collaborateurs, leur implication et évidemment leur productivité deux approches sont généralement abordées pour définir le concept de compétence : l'approche comportementale et l'approche métier:

I.2.1 Définition de la compétence à travers l'aspect comportemental

Dans la démarche comportementale, les compétences sont assimilées aux qualités personnelles propres à chacun. Elles caractérisent alors l'individu, son potentiel ainsi que ses possibilités en termes d'évolution. Des chercheurs comme McCelland et Mc Ber ont réussi à élaborer une liste de 11 compétences génériques qui traduirait cette idée d'approche comportementale. Parmi elles : l'initiative, l'esprit critique, le contrôle de soi ou encore la créativité. Ces études mèneront même les spécialistes à adopter le modèle du Big Five, appelé aussi OCEAN (Ouverture, Conscience professionnelle, Extraversion, Agréabilité, Nervosisme) de la personnalité afin de définir l'approche comportementale de la compétence[8].

I.2.2 Définition de la compétence à travers l'aspect technique du métier

Dans cette optique, la compétence est considérée comme l'élément professionnel qui permet à un individu d'exercer une activité reconnue par l'entreprise Cependant, avoir un

[7] A. DIETRICH, Le management des compétences, Edition Vuibert, France, 2010, P155.
[8] P.T Costa : *Revised NEO Personality Inventory*, *Psychological Assessment Resources*, 1992. P18

métier ne signifie pas être compétent pour autant. L'individu doit être capable de réaliser et/ou gérer une situation professionnelle en faisant appel à ses ressources propres[9].

En bref, la compétence constitue le point d'intersection entre les ressources personnelles que peut apporter un collaborateur et les exigences fixées ainsi que les résultats attendus par l'entreprise. La notion de compétence peut être représentée à l'aide de la figure 2 ci-dessous :

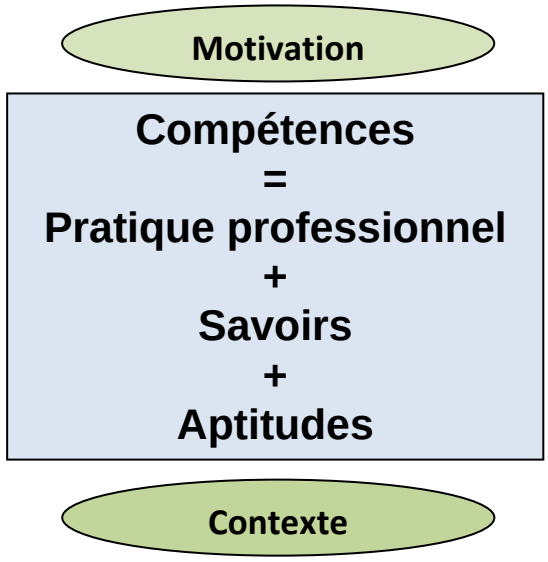


Figure 2 : L'équation de la compétence selon E.Lecœur[10]

I.2.3 Compétences: expertise et polyvalence

S'interroger sur la compétence, c'est s'interroger également sur l'opposition ou l'articulation des termes compétences, expertise et polyvalence.

Bien que faisant l'objet d'interprétations diverses, la compétence est reconnue par le plus grand nombre, comme constituant un instrument de gestion, source d'efficacité et de performance. Omniprésent, et médiatique, son concept se modifie au gré des évolutions, d'où la multiplicité des interprétations. En effet, la compétitivité s'affermit, entraînant avec elle l'inévitable nécessité de performance, d'innovation, d'efficacité optimale tant des ressources

[9] G.Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'Organisation, 2000. P43
[10] E.Lecœur, Gestion des compétences : Le guide pratique, Edition De Boeck, 2008. P 22

matérielles qu'immatérielles. Le savoir des acteurs devient un capital pour lequel il faut consentir un investissement. Leur professionnalisme est lié directement à la capacité de faire face à l'incertitude. Dans ce contexte, il est opportun de prendre en compte non seulement l'acquisition des savoir, mais surtout leur mobilisation, source d'adaptation aux situations professionnelles. Peter DRUCKER[11] prend la position suivante : « Aujourd'hui, le savoir est la seule ressource qui compte. Les facteurs de production traditionnels, la terre (c'est-à-dire les ressources naturelles), le travail et le capital n'ont pas disparu mais sont passées au second rang. On peut se les procurer, et facilement pourvu qu'on ait le savoir. Et le savoir, dans ce sens nouveau, est devenue une utilité économique, en tant que moyen d'obtenir des résultats dans les domaines économiques et sociale ». L'entreprise n'est plus à considérer, aujourd'hui, comme un simple portefeuille d'affaire à gérer, mais comme un portefeuille de compétences à valoriser[12] .

I.2.4 Quelques définitions de la compétence.

A) **Gilbert et Parlier[13] :** « un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».

B) **De Montmollin[14]:** « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

C) **Bellier[15]** « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

D) **Norme AFNOR (Association française de Normalisation) :** La compétence professionnelle est la mise en œuvre de capacités, en situation professionnelle, qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

E) **Approche du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications) :** La compétence est une séquences de comportements coordonnés, efficace pour ce faire, sont

[11] P.DRUCKER : Au-delà du capitalisme, Dunod, 1993. P45
[12] JF.RAUX : Retrouvons la voie de l'ambition, Le monde initiatives, 16 Mars 1994. P74
[13] P.Gilbert, M.Parlier, La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. n° 116, janvier-février 1992, P16
[14] M. De Montmollin, DISCOURS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, L'Harmattan, Paris, 2001. P.11
[15] S. Bellier, Les compétences en action, Vuibert, 2000. P65

sollicités des savoir, connaissances générales ou professionnelles issues de l'enseignement formel (scolaire, universitaire), des savoir-faire, connaissances issues des activités professionnelles concrètes et des savoir-être, aptitudes à communiquer, à prendre des initiatives, des responsabilités (comportement social).

F) Approche systémique

Elle consiste en une perception plus globale intégrant le social, l'économique, l'organisationnel et le technique. La compétence est inséparable de l'action, appréhendée au travers de l'activité, donc compétence à agir. Elle n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action. Par ailleurs, elle mobilise de façon dynamique des connaissances, des capacités d'action, des comportements, des types de raisonnement, des capacités relationnelles en fonction d'un but dans une situation donnée.

G) Point de vu du psychologue

Les aptitudes et traits de personnalité permettent de caractériser les individus, d'expliquer la variance de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques. Les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise et dans l'esprit de ses stratégies, de ses valeurs et de sa culture.

H) Point de vue du sociologue

La compétence est la prise d'initiative à savoir l'automobilisation de l'individu, le choix de la bonne règle parmi les règles existantes et l'intervention d'une réponse adaptées à un événement nouveau, singulier et imprévisible.

Elle relève d'une éthique professionnelle et non d'une morale et repositionnement, l'initiative du sujet sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté, à savoir un enchaînement de situations à l'intérieur d'une situation de base.

I) Approche combinatoire : un mixte des différentes approches

Selon Guy Le BOTERF : « la valorisation sociale de cette notion est impressionnante : si les entreprises sont jugées à l'aune de leur performance, les individus le sont à celle de leur compétence. L'incompétence n'est pas loin de mener à l'exclusion. Etre qualifié d'incompétent, c'est risquer la marginalisation des circuits de production et de

reconnaissance sociale. A l'inverse, être reconnu comme un excellent professionnel est un atout inestimable »[16] Cette compétence individuelle se décompose comme suit :

- **Un savoir-mobiliser**

La compétence n'est pas un état. Elle n'est pas assimilable au seul acquis de formation. Elle ne se réduit pas à une connaissance et des capacités possédées. Leur acquisition ne constitue que la première étape de la construction de l'édifice. Le passage à la compétence ne peut se faire que si l'individu mobilise de façon pertinente l'ensemble des savoirs enseignés, et ce, au moment opportun dans une situation de travail donné. C'est donc l'action qui donne corps à la compétence

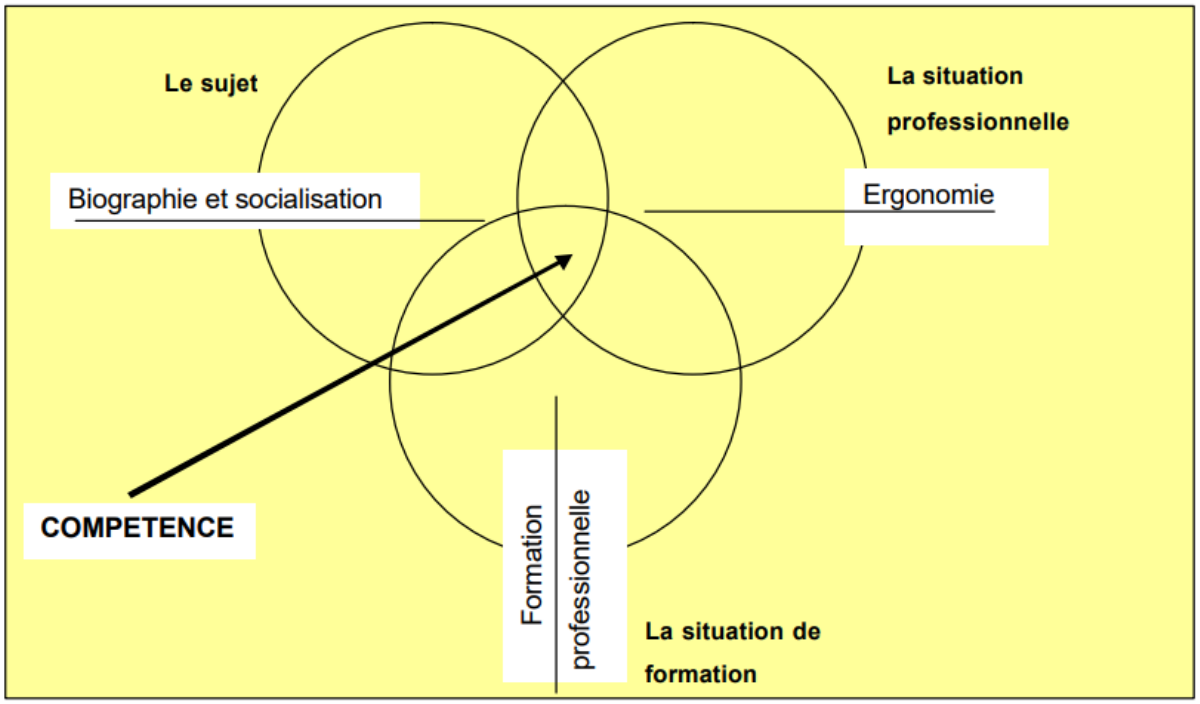
Guy Le BOTERF distique **six savoir mobilisables** :

1. **Les savoir théoriques** visent à comprendre un phénomène, un objet, une situation, une organisation, un processus. Donc « le comment ça marche **»**. Ils servent à en décrire et à en expliquer les composants ou la structure, à en saisir les lois de fonctionnement ou de transformation (concepts, schémas, connaissances…).
2. **Les savoir procéduraux** visent à prescrire « comment il faut faire **»** et « comment s'y prendre pour **».** Ils permettent de disposer de règles pour agir et décrivent les savoirs opératifs en vue d'une action à réaliser.
3. **Les savoir-faire procéduraux** représentent l'action même à réaliser, donc l'application. Après entraînement le savoir procédural deviendra savoir-faire.
4. **Les savoir-faire expérientiels** représentent, quant à eux, le savoir issu de l'action. Il comprend les leçons tirées de l'expérience pratique.
5. **Les savoir-faire sociaux** sous-tendent que les seules connaissances théoriques ou procédurales ne suffisent pas à construire « l'équipement en savoir » de l'individu. La compétence relève aussi du savoir-être induit par les représentations sociales, les valeurs et les statuts. Ils sont corrélés aux savoir-faire relationnels et comprennent les comportements sociaux et professionnels, les attitudes relationnelles et de communication, les attitudes éthiques.
6. **Les savoir-faire cognitifs** correspondent à des opérations intellectuelles nécessaires à la formulation, l'analyse et la résolution de problèmes, la conception et la réalisation de projet, la prise de décision, la création ou l'invention.

[16] G.Le BOTERF : De la compétence –Essai sur un attracteur étrange. Les Editions d'Organisation, 1994. P47

La compétence se situe donc au carrefour de trois domaines, à ce titre, elle est contingente.

Figure 03 : La compétence au carrefour



Source : *R.*BOUDON : « L'idéologie » Fayard, 1991 P.36

La compétence ne peut se limiter à résoudre un problème unique, dans une situation unique. Elle est polyvalente et suppose d'agir sur un ensemble de problèmes, de plus simple au plus complexe, dans une variété de situations données. Il ne suffit pas de répéter la même opération, il importe prioritairement à chaque individu de transférer la compétence à deux niveau : à une pluralité d'actions de nature autre, sinon différente et, par ailleurs, à un groupe de personnes, dont la fonction est d'œuvrer à la même construction d'actions d'apprentissage. Transfert de compétences et management des ressources humaines sont étroitement liés.

- **Un savoir-intégrer**

La compétence nécessite une capacité à intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser ensuite sur les réalisations d'activités.

R.BOUDON[17] décrit un « double effet » qui conditionne la mise en œuvre des compétences :

- Un effet de position : qui dépend de la position de l'acteur dans un contexte particulier et sous-tend son accès aux informations pertinentes.
- Un effet de disposition : qui dépend de ses capacités mentales, cognitives, affectives et qui le conduire à une interprétation différente de la même réalité.

Les ressources propres à chaque individu sont multiples et induisent des conduites et des types de raisonnement différents en fonction notamment de sa propre histoire, de son système de valeurs lié à un environnement socioculturel donné, ainsi que de son ou ses réseaux de connaissances. De nature combinatoire la compétence n'est pas une simple addition de savoirs partiels, mais une imbrication d'ingrédients pluriels triés à bon escient. La situation dans laquelle doit s'exercer la compétence n'est pas l'unique élément à prendre en compte. Les représentations individuelles et les styles cognitifs constituent tout autant des éléments d'intégration.

« Savoir mobiliser », « savoir intégrer » et « savoir transférer » froments les étapes indissociables du « savoir agir ». Il deviendra « compétence »s'il est reconnu d'autrui. La ROCHEFOUCAULD[18] aimait à dire : « on ne juge pas un homme sur ses qualités, mais sur l'usage qu'il sait en faire ».

I.2.5 La place de la notion compétence

Compétence et stratégie d'entreprise

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

- La compétence est une notion collective dans la mesure où elle désigne avant tout des routines organisationnelles. Même si une gestion des individus détenteurs de compétences est envisagées, elle reste secondaire par rapport à la gestion de la compétence collective ;

[17] R.BOUDON: L'idéologie, Fayard, 1991. P45

[18] François VI, duc de La Rochefoucauld, prince de Marcillac, né le 15 septembre 1613 à Paris et mort, est un écrivain, moraliste, mémorialiste et militaire français du XVII^{e} siècle.

- Pour constituer un avantage concurrentiel réel, la compétence doit être très difficilement imitable et peu transférables. Par ailleurs, toute stratégie suppose une part importante de secret, d'opacité, précisément pour ne pas être copiée.
- La stratégie met surtout l'accent sur ce que font les compétences plutôt que sur ce qu'elles sont, et donc davantage sur leurs effets que sur leurs natures. C'est-à-dire elle mise sur les effets d'enchainement d'actions et d'opérations qu'en termes de stocks, de savoir et savoir-faire possédés par des individus.

On distingue deux approches essentielles qui traduisent chacune cette idée :

a. Approche par les ressources :

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

b. Approche par les compétences :

Les travaux de Penrose en 1950 mettent l'accent sur les ressources de l'entreprise par la nouvelle approche stratégique qui a été développée vers les années 1990 par Hamel et Prahalad, en accordant une place très importante au concept de compétence. Cette nouvelle approche se concentre sur les compétences distinctives qui assurent à l'entreprise la performance à long terme, en lui permettant de se réorganiser, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement. Autrement dit, « c'est la détention de compétences spécifiques qui explique les différences de performance entre firmes ». Des managers qui évaluent les compétences détenues par leur collaborateurs et analysent l'écart de compétences, dans le cadre de l'entretien d'appréciation ou de l'entretien professionnel.

Avec cette nouvelle analyse stratégique, le rôle du domaine de GRH devient lui aussi stratégique. Il n'a plus pour simple fonction d'organiser les postes de travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais de mobiliser les compétences des salariés afin d'exécuter les décisions stratégiques.

Section 2 : La gestion des compétences, un outil stratégique aujourd'hui.

La Gestion des compétences est à la pointe de la gestion des ressources humaines après de nombreuses années, ce qui soulève un certain nombre de contributions qui peuvent être tirés de quatre niveaux d'analyse: la gestion de compétences de l'individu, du groupe, de l'organisation et de l'environnement.

I) Définition de la gestion des compétences

La gestion des compétences est un considérée comme une méthode, et un outil de GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleur adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences des ressources humaines disponibles.

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale et stratégique d'une entreprise. Dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de performance de l'entreprise. Elle recouvre divers domaines : le recrutement, la formation, la rémunération, la promotion, la mobilité professionnelle et l'organisation du travail, lesquels lui permette de gérer son capital humain et de s'assurer de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement.

La politique de gestion des compétences représente un enjeu stratégique pour les entreprises aujourd'hui : elle permet d'anticiper les évolutions du capital humain à la lumière des grands objectifs de développement de l'organisation. Une gestion des compétences bien menée permettra en outre d'attribuer les bonnes missions aux bonnes personnes et d'identifier les compétences manquantes. Cette politique est menée comme suit :

a. Identifier les compétences actuelles et futures : la politique de gestion des compétences a pour objectif premier de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et ce à

chaque poste ou niveau hiérarchique mais également d'identifier les compétences manquantes ou à renforcer.

b. Déterminer les grandes orientations et besoins de l'organisation : toute politique de gestion des compétences ne sera utile que si elle peut être analysée à l'aune des besoins stratégiques existants et futurs de l'entreprise.

c. Communiquer sur l'évolution des compétences : il est indispensable d'associer tous les acteurs de l'entreprise : salariés, managers, gestionnaires RH…. Les collaborateurs doivent avoir une vision claire des métiers et les compétences associées afin de pouvoir mieux identifier les compétences manquantes ou à renforcer et qui pourront ainsi faire l'objet d'une action de formation.

d. Evaluer et mesurer : Comme toute politique, la gestion des compétences de votre organisation doit pouvoir être évaluée et mesurée : évaluation des compétences via les entretiens individuels annuels ou entretiens professionnels, évaluations à chaud et à froid des actions de formation mises en œuvre, évaluation de l'impact global de la politique de gestion des compétences sur la productivité de l'entreprise.

La figue 3 synthétise la politique de la gestion des compétences

Figure 3 : La politique et les outils gestion des compétences

Source:https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/gestion_des_competences. 14/01/2020 20H00

II) Historique de la gestion des compétences :

L'histoire de la gestion des compétences se divise en quartes périodes :

II.1 1ère période : Les précurseurs (1960-1970)

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

II.2 2ème période : Les pionniers (années 1980)

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes, par exemple chez IBM (International Business Machines France) qui en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'une de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La CEGOS (Organisme de formation professionnelle et continue), organise fin 1984 un colloque centré sur la nécessaire articulation entre la formation continue et stratégie d'entreprise. Ce colloque met l'accent sur les nouvelles compétences requises pour l'économique et sur le rôle des organisations dans le développement de ces compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils le sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

II.3 3ème période : l'institutionnalisation (début des années 1990)

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. La gestion des compétences subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions et d'un contexte économique moins porteur: l'emploi devient une variable d'ajustement. Pour sortir de l'approche quantitative que la GPE sous-tend, la GPEC apparaît. Cette dernière introduit un nouvel état d'esprit qui cherche à inciter le salarié à

mobiliser par lui-même « les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité ». La gestion des compétences commence alors a se diffusé, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille, elles lui réservent ainsi une place centrale. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de cette nouvelle forme de gestion des compétences. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

II.4 4ème période : la normalisation (à partir de 1995)

La gestion des compétences, en tant que pratique se stabilise; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Sa définition n'étant plus au cœur des débats, la compétence fait l'objet d'une normalisation par l'AFNOR. La norme X50-750 définit la compétence comme « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ». Suit la certification ISO 9000 dans la version 2000 qui impose « le développement continu et contrôle des compétences des salariés ».

Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel « GINGO» qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation. A l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. Ainsi on assiste alors à la qualification de la gestion des compétences comme une « révolution managerielles » et lui donnant alors une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

III) L'importance de la gestion des compétences :

La gestion des compétences est devenue un concept inséparable du management des ressources humaines. Elle est en effet perçue comme une source considérable d’avantages particulièrement compétitifs pour l’entreprise.

Voici alors pourquoi le développement des compétences au sein d’une entreprise est important :

Le développement des compétences :

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. Les priorités d'un manager sont nombreuses et le développement des compétences en fait partie. Cette politique vise à améliorer la performance individuelle et aussi collective des collaborateurs.

Meilleur implication des salariés :

L'implication des employés décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci. En engageant les membres de son équipe dans une politique de développement des compétences, le manager dispose d'un vecteur d'implication parfait. L'équipe est plus investie dans l'accomplissement de ses fonctions, elle fournit des efforts considérables pour atteindre les objectifs de l'entreprise et elle éprouve même un fort désir de mener à bien cette mission.

Fidélisation des talents :

L'entreprise doit se différencier et innover constamment pour fidéliser ses collaborateurs et en particulier les nouveaux arrivants. À travers le processus de développement des compétences, une meilleure fidélisation des employés est obtenue.

Une meilleure performance pour l'entreprise :

Un autre point stratégique qui traduit l'importance de la gestion des compétences du personnel consiste en une meilleure performance de l'entreprise. Comme les salariés sont plus motivés en partageant les mêmes valeurs que l'entreprise, la productivité est plus optimale. Les clients optent plus pour une entreprise dont l'image est positive que pour une autre ayant du mal à assurer ses commandes à cause d'une instabilité ou d'un manque de performance de son personnel.

IV) Les acteurs de la gestion des compétences

Les acteurs de la gestion des compétences sont les suivants :

IV.1 La direction générale

La direction générale investit dans les compétences ; elle analyse les besoins de compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et des services et raisonne en termes de rentabilité à long terme.

IV.2 le management opérationnel : le trader

Le manager trader géré les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme.

Son action est multiple. D'abord, selon le mode d'organisation, le climat, le mode de délégation, le mode de reconnaissances des compétences, le terrain sera plus ou moins propice à la mise en œuvre des compétences.

Ensuite par sa capacité à communiquer avec les salariés, en traduisant de maniéré très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité, en rassurant les uns et les autres sur leur devenir, sur les emplois, les compétences requises pour l'immédiat et celles à développer pour faire face exigences du futur, le manager trader stimule et favorise la mise en œuvre de nouvelle compétences.

Enfin, par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences, à considérer le développement des compétences comme un des leviers de la performance, il anticipe et prépare les compétences de demain.

IV.3 le salarié

Faire fructifier son capital de compétence avec le maximum de sécurité, telle est la délicate mission du salarié. Il est amené à apprécier le couple rendement / risque de son portefeuille. Ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximaux.

IV.4 La direction des ressources humaines

En tant qu'investisseur spécialisé, la DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle recrute, forme pour mettre constamment à disposition des ressources performantes. Elle prend des risques, parie sur l'intégration des uns et le potentiel des autres, du dispositif de développement des compétences en tenant compte des contraintes du marché et des risques encourus.

V) Les outils de la gestion des compétences

La gestion des compétences, qui permet de préciser clairement quelles sont les compétences nécessaires pour exercer les différentes fonctions au sein de l'entreprise ainsi que la manière dont ces compétences peuvent être observées et développées par les collaborateurs.

La gestion des compétences constitue par conséquent la base pour les processus tels que le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux collaborateurs, les cycles d'évaluation, la gestion des connaissances, formation,… Ceux-ci soutiennent le développement de l'organisation et des individus tout au long de leur carrière.

V.1 Le recrutement et la sélection

Le recrutement est une étape fondamentale et incontournable pour chaque organisme professionnel, il s'agit d'un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné

En effet, recruter un salarié est un événement important dans la vie d'une entreprise. Il est donc important de s'y prendre avec méthode. Voici le processus de recrutement :

Figure 5: **Le processus de recrutement**

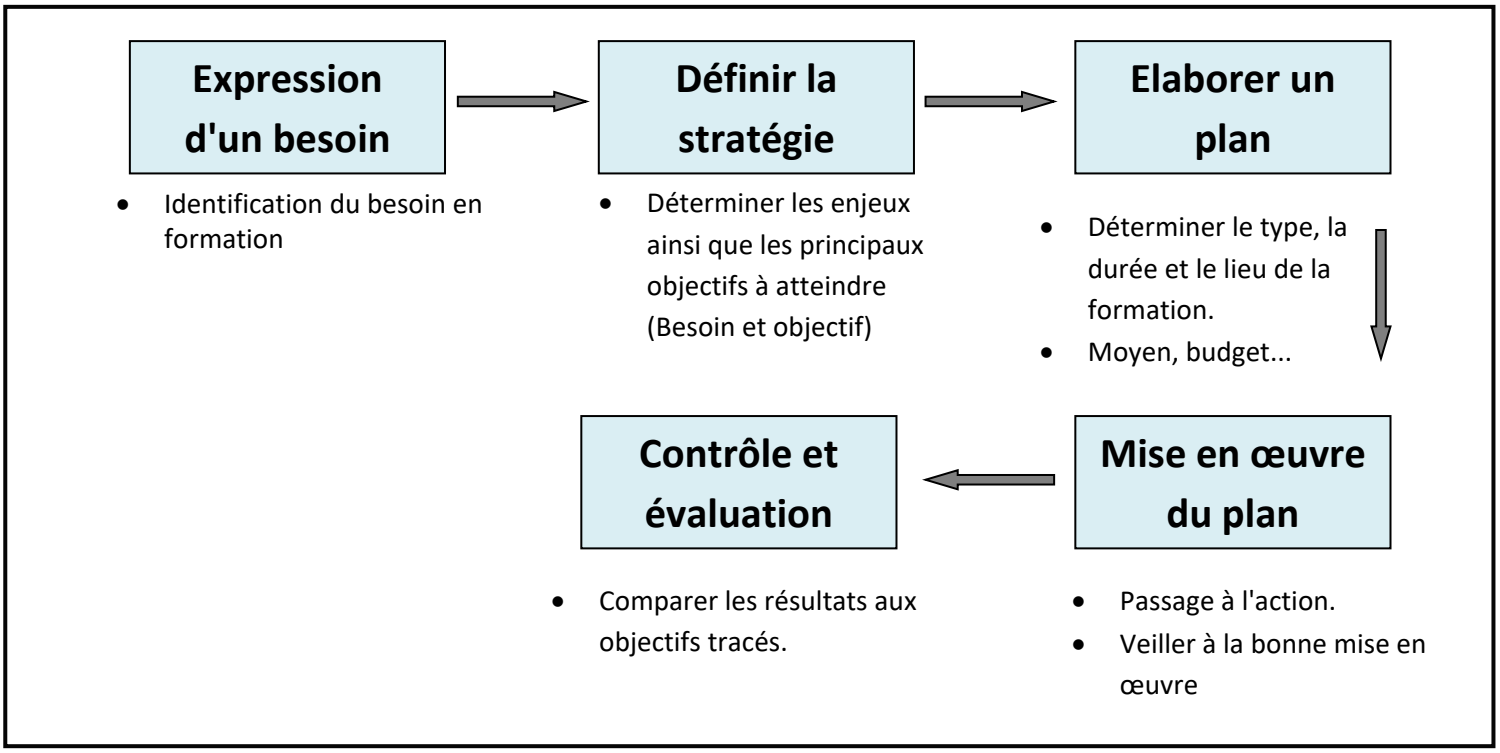
Source : **https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutemet 18/01/2020 14H00**

V.2 La formation du personnel

Former ses collaborateurs est un impératif pour assurer une compétitivité durable. La formation sert à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes. La formation professionnelle est généralement adoptée pour des personnes exerçant déjà une activité professionnelle, et souhaitant accroître leurs compétences.

Les étapes essentielles de la formation :

Figure 6 : Les étapes de la formation



Source : réalisé partir nos propres soins

V.3 La gestion des carrières

La gestion de carrière permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés. Ainsi, la gestion de carrière en entreprise se doit d'être anticipative et proactive pour répondre au mieux aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en tenant compte des forces et des intérêts des collaborateurs. De ce fait, c'est une véritable opportunité pour eux puisqu'elle s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, etc.

Par conséquence, une gestion de carrière efficace assure la pérennité de l'entreprise : elle est source de performance et donc de croissance. Elle représente donc un enjeu important pour les ressources humaines et une de leur principale mission.

La gestion des carrières permet de :

- Suivre les informations et données sur les parcours professionnels de chacun : enjeu de performance.
- Bénéficier d'une vision instantanée et en temps réel les ressources disponibles pour tous les postes.
- Identifier les souhaits de carrière, les capacités des collaborateurs de relocalisation pour d'éventuelles mobilités internes.
- Visualiser les talents sous de multiples aspects (performances, aptitudes…).
- Gérer l'ensemble des postes de l'organisation,
- Constituer un vivier de talents, afin de tirer parti de ce potentiel, de simplifier les processus de recrutement et, accessoirement, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise.

Section 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), outil de la gestion des compétences.

Depuis toujours, la connaissance du futur constitue l'un des principaux sujets de préoccupation du genre humain en général, et de l'entreprise en particulier.

En gestion, comme en économie, la prévision est «une étude relative à une période future, chiffrée ou non, d'un phénomène, d'une grandeur, ou d'un ensemble de grandeurs». Ce qui la distingue des autres tentatives de connaissances du futur, c'est une forme de raisonnement instrumenté, c'est-à-dire fondé sur des moyens qui s'appuient sur un travail argumenté d'analyses.

Ainsi, le développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de main-d'œuvre est un phénomène qui date de plus d'un quart de siècle, ses premiers développements remontant à la fin des années 60. A cette époque, les directions de personnel des grandes entreprises et des principales administrations s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires.

Limitée à certaines considérations «arithmétiques», la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et souvent bien théorique. Au fil des années, à cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient une technique de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et plus précisément un outil de la gestion des compétences qui a pour objet de faciliter l'adéquation des ressources aux besoins futurs de l'entreprise.

I) Définition de la GPEC.

Selon JEAN PIERRE CITEAU « la GPEC définit l'essentiel de la démarche engagé par une entreprise, et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois ressource ».[19]

[19] J.P CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armand colin, paris, 2001. P58

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences consiste en la conception et la mise en œuvre d'action préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes. à l'organisation .il s'agit alors d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

La conception et la mise en œuvre de la GPEC impliquant la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise, à savoir :

- La direction générale : la GPEC permet de mettre on cohérence les diverses politique ressources humaines avec la stratégie de entreprise.
- La direction des ressources humaines : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc..).
- Les lignes hiérarchiques, les salaries et les syndicats : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.[20]

II) Origine de la GPEC :

Née il y a plus de 50 ans, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), constitue le socle des politiques ressources humaines de très nombreuses organisations, publiques comme privées. L'essor de la GPEC est à relier aux efforts entrepris par les directions ressources humaines pour asseoir leur légitimité. L'alignement de la GRH à la stratégie, l'accompagnement 'à froid' des restructurations, forment ainsi une rhétorique puissante sous-tendant la GPEC.

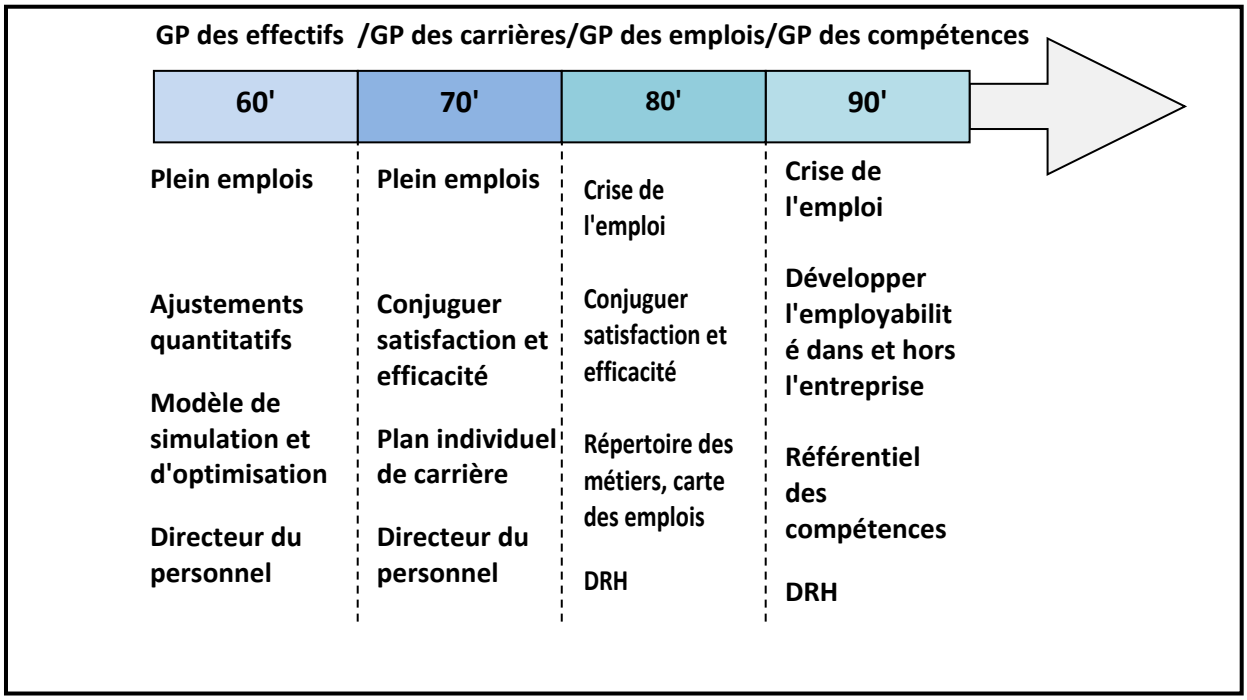
Les premières démarches, inspirées par les progrès de la recherche opérationnelle, se développent dès les années 1960 et se résument à une gestion prévisionnelle à long terme des effectifs. Prenant acte de l'échec des modèles adéquationnistes, fondés sur la prévision, les décennies 1970 & 1980 sont marquées par la volonté des directions ressources humaines de s'extraire d'une gestion de masse pour développer une GPEC davantage centrée sur les personnes (annonçant en cela l'individualisation croissante des pratiques de GRH).

Les revues de carrière, la formation, l'évaluation des compétences et la gestion des hauts potentiels se développent dans une optique de fidélisation des cadres. Les décennies

[20] E.CAMPOY, gestion des ressources humaines, synthex Pearson, paris, 2002. P3.

1990 et 2000 placent définitivement la compétence au cœur des démarches GPEC : la prévention se substitue à la prévision, l'employabilité des salariés devient un enjeu essentiel, de même que l'organisation du travail comme creuset du développement des compétences (en témoigne à l'époque le succès du concept d'organisation apprenante[21], dont la notion d'entreprise libérée n'est que l'avatar contemporain).

Figure 7 : Histoire la GPEC



Source : réalisé par nos propres soins

III) Les objectifs de la GPEC :

Répondre aux besoins des organisations est l'objectif de la GPEC. Ainsi elle s'engage à apporter :

- une meilleure Anticipation de l'adaptation des compétences clés à l'évolution des emplois.
- une meilleure maitrise des conséquences du changement technologiques et économiques.
- une meilleure synthèse entre facteurs de compétitive. Organisation qualifiante.

[21] Organisation fondée sur l'expérience, tirant des bénéfices de ses erreurs et remettant son fonctionnement en question afin d'être plus performante. Et où tous les membres sont amenés à y participer. L'échange de connaissances est donc crucial. On transmet nos connaissances et en échange, on en reçoit de la part des autres membres.

- développement des compétences des salariés.
- une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun.
- une meilleure gestion des carrières (parcours professionnels).
- une réduction des risques et des couts liés aux déséquilibres : de meilleures sélections et programmation des actions d'ajustement nécessaire

IV) Les principaux concepts de la GPEC :

a. Intégration stratégique :

La GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé, par la direction générale de l'entreprise.

Le caractère intègre de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes.

b. L'anticipation :

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision.

c. L'orientation professionnelle continue :

La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'où l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour « l'orientation professionnelle continue » s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle.

d. La compétence :

Dernier terme de l'expression « GPEC » la compétence constitue en quelque sorte la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC.

Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources(les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi, deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passe de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage de compétence : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation).

e. L'employabilité

Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins doit-elle assurer l'employabilité a ses salaries. Celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties**.**[22]

V) La démarche de la GPEC

La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversal, qualitative et collective.[23]

a. La démarche prospective :

La GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

b. La démarche stratégique :

La GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix fais dans le cadre de la GEPC font partie des politiques stratégique de l'entreprise.

c. La démarche transversale :

L'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC à une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.

[22] D.WEISS, ressources humaines, édition d'organisation, 2éme édition, paris, 1999, P 397.
[23] L.LETHIELLEUX, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, 5eme édition, P 50.

d. La démarche qualitative :

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif de la facture travail, comme facture de production.

e. La démarche collective :

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décline du collectif vers l'individu.

VI) La mise en œuvre de la GPEC :

Cette dernière peut souvent, s'avérer complexe pour une entreprise qui ne dispose pas de service ressources humaines structuré.

L'organisme doit engager des spécialités susceptibles de retenir la démarche dont les principales étapes en sont les suivantes :

- L'identification des problèmes
- Définition des objectifs
- Acception de la démarche par les salariés, c'est à-dire qu'elle être comprise, expliquées aux salariés, afin d'obtenir leur adhésion à la démarche indispensable au déroulement de l'action.
- Le suivi et l'évaluation, un suivi régulier doit être mis en place tout au long du processus.
- Le conseiller externe qui réalise la GPEC doit fréquemment faire part de l'avancée des travaux an référent de l'entreprise. Cela permet d'impliquer pleinement l'entreprise et d'effectuer, éventuellement des réajustements si besoin.

VII) Les bonnes pratiques de la GPEC :

- Les emplois sont décrits par le service ressources humaines et les managers
- La DRH possède une carte des métiers
- Les voies d'entrées dans la démarche sont choisies en fonction de la problématique actuelle ou à venir
- Les pyramides des âges existent par emplois ou familles professionnelles

- Les pyramides des anciennetés sont établies par métiers sensibles pour chaque métier, les compétences associées sont connues
- Les services RH utilise les référentiels pour organiser les mobilités
- Dans les décisions RH, la DRH s'appuie sur les outils compétences
- Les filières de mobilité et passerelles filières de mobilités et passerelles sont identifiées
- Les référentiels sont utilisés pour bâtir le plan de formation
- Le système d'appréciation existe et des liens existent entre les résultats de l'appréciation et les décisions de GRH (formation, rémunération, mobilité)
- Des managers qui évaluent les compétences détenues par leur collaborateurs et analysent l'écart de compétences, dans le cadre de l'entretien d'appréciation ou de l'entretien professionnel.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre nous à permis de comprendre les concepts fondamentaux liés à la gestion des compétences, à savoir, la GRH, la notion de compétence et la GPEC. Il nous conduit alors à dire que la démarche RH est devenu une nécessité et non pas un choix stratégique qui conditionne la survie des entreprises et par conséquent, la mise en place d'un système de GRH. En effet, l'enjeu de la gestion des ressources humaines, via un outil qui est la gestion des compétences, est de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

Nous concluons que la réalisation des objectifs de l'entreprise dépend de la participation et la contribution de chacun. Et cette contribution est conditionnée par une gestion des compétences qui se doit d'être efficace.

Chapitre II :

La performance sociale et la gestion des compétences

Introduction du chapitre II

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise.

Les origines de responsabilisé sociale des entreprises (RSE) remontent au XIXème siècle mais son apparition comme concept revient aux années 1950. Il a connu son essor aux Etats-Unis dans un contexte fortement industrialisé. Son concepts a ainsi évolué dans le temps et s'est inscrit dans plusieurs domaines.

La (RSE) n'a jamais été aussi populaire et importante, elle a pris une place stratégique dans le système de gestion des entreprises. Sa mise en place bénéficie à l'entreprise non seulement une amélioration de la performance, mais elle apporte une nouvelle vision des dirigeant du concept de performance qui est étendue.

Ainsi, nous passons d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant ainsi des dimensions sociales et environnementales.

Depuis quelques années, le vécu des salariés en entreprise fait l’objet d’un intérêt croissant, qu’il s’agisse de santé psychologique au travail, d’exposition aux risques psychosociaux, ou de toute autre dénomination renvoyant à la même thématique : le bien-être des salariés au travail, présenté à raison comme un enjeu à la fois stratégique et de santé publique.

Ce chapitre porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la performance sociale au niveau de l'entreprise. Il est subdivisé en deux sections : dans la première, il s'agit de présenter la définition, l'origine et l'émergence de la performance sociale ainsi que de la RSE qui est un outil de performance sociale. Dans la seconde, nous abordons les outils de sa mesure et le lien avec la gestion des compétences.

Section 1 : La performance, la performance sociale : étymologie et fondement conceptuel

I. Origine du terme et définition de la performance et la performance sociale.

I.1 Origine de la performance :

L'apparition de la performance date de 1838, son origine est anglophone. Son sens global précise « accomplissement, réalisation, résultats réels » dans des champs relativement vastes.

Le terme de performance est introduit en Europe plus particulièrement dans le milieu des turfistes, à propos du cheval de course et de sa manière d'être, de son comportement. Puis rapidement, par extension de sens, il passe dans l'usage courant pour rendre compte de résultats sportifs hors du commun, d'exploits dans le sens « d'accomplir ».

Cette idée initie au XXème siècle l'usage de ce terme pour parler « des performances » d'un appareil. Une nuance s'opère dans cette acception plurielle, qui renvoie plutôt aux « possibilités optimales d'un appareil ».

Le terme franchit un cap, et un changement de paradigme s'opère : relevant essentiellement du monde du vivant et du mouvement, (dans ses premières significations), il intègre ici le monde des objets.

Cette notion se retrouve tout particulièrement dans le milieu artistique, ou la performance se réfère à l'idée d'« exécution ». Le Larousse précise : « mode d'expression artistique contemporain qui consiste à produire des actes, des gestes, un événement dont le déroulement temporel constitue l'œuvre en soi ».

I.2 Définition de la performance.

Annick Bourguignon s'interrogeaient en 1995, du fit de la polysémie qui a toujours entouré cette notion, tant dans le domaine des sciences économiques qui celui des sciences de gestions, sur la définition de la performance.[24]

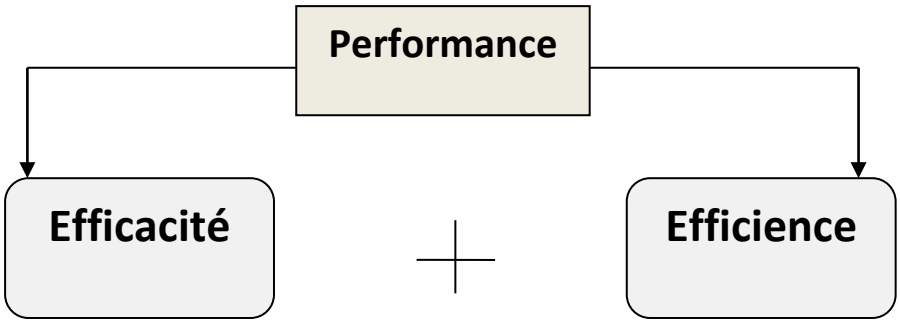
Pour Lebas, « la performance, c'est de faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ». [25]

[24] A.Bourguignon : Peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité 1995, P62.

Le concept de performance renvoie alors à l'idée d'accomplir une action. En gestion le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience.

- **L'efficacité** (traduction de l'anglais *effectiveness) c*onsiste pour une entreprise obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis
- **L'efficience** (traduction de l'anglais *efficiency)* correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats

Figure N°8 : Les composantes de la performance



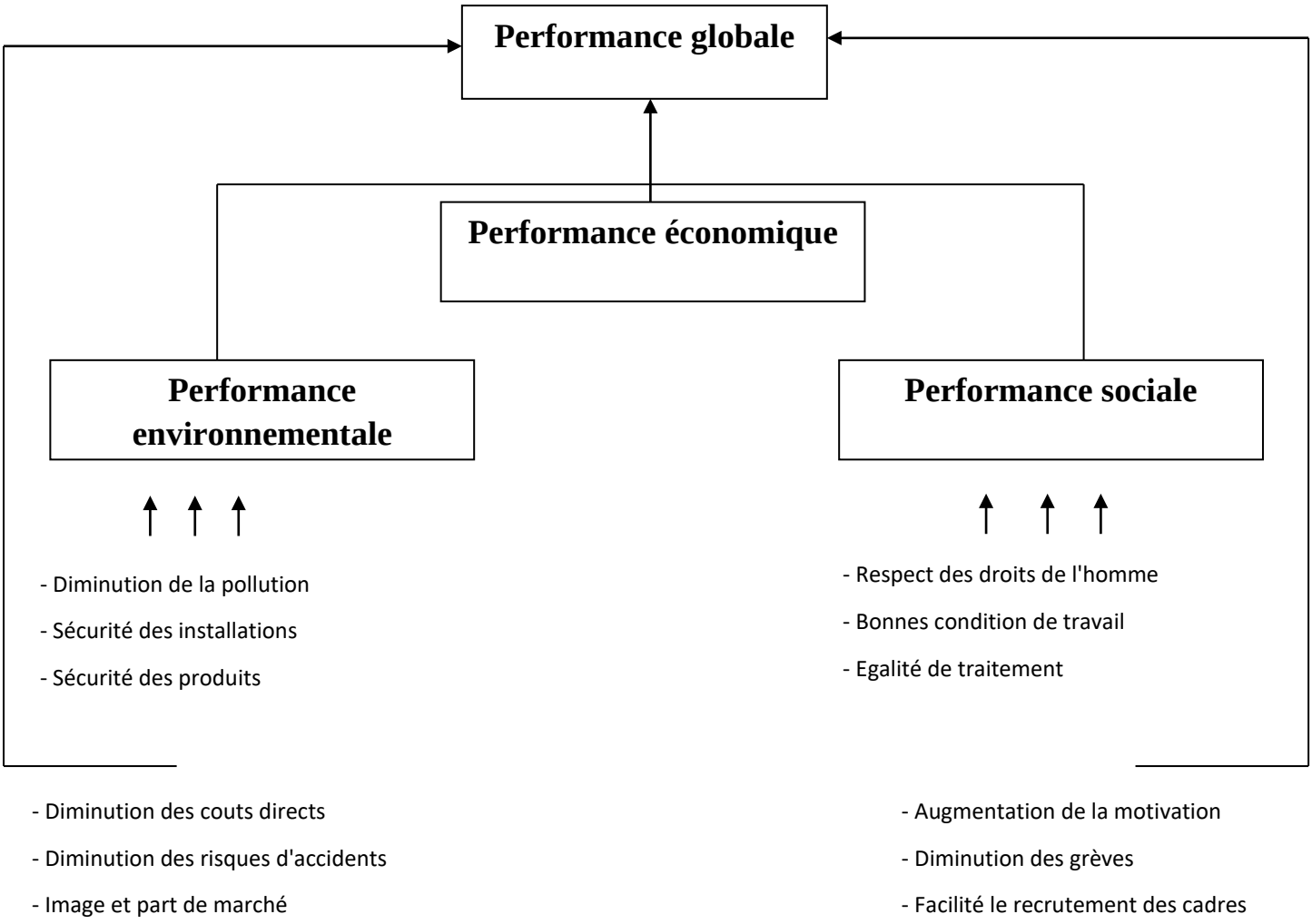
Source : F.Dubois, L'évaluation financière de l'entreprise, PUF, 2003.P 45

I.3 Les dimensions de la performance

Morin et Savoie, proposent quatre dimension de la performance : la pérennité de l'entreprise (qualité de produit et services, compétitivité, satisfactions des partenaires), l'efficience économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

[25] Michel J.Lebas : Mesure et gestion de la performance, Journal international de l'économie, Octobre 1995, P23-35

Figure N°9 : Les dimensions de la performance



Source : Reynaud, La performance globale, 2003, P10

II. Définition, origine et indicateurs de la performance sociale.

II.1 Origine et définition de la performance sociale

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise [26] : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. On choisira donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

Louart [27], nous prévient que « l'adjonction de ces deux termes (performance et sociale) peut surprendre ». Il précise simplement que : « le premier renvoie plutôt à une idée de mesure, de quantification ou d'évaluation, alors que le second fait plutôt référence à l'homme et à sa complexité ». Ceci dit, pour Gilbert et Charpentier[28], cette association, n'est plus si étonnante depuis les travaux de l'école des relations humaines, où « la contribution des ressources humaines à la performance des entreprises est généralement admise ».

Malgré la difficulté de définir la notion de « performance sociale », on peut dire dans un premier temps, que la performance sociale est l'approche de la performance développée par l'école des relations humaines.

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du taylorisme qui dans sa recherche de la productivité a engendré des comportements contraires à ses objectifs initiaux. La vision stratégique implicite de cette école reste identique à celle de l'école classique s'attachant à proposer un cadre d'analyse unique et universel. Mais l'approche de l'organisation évolue en intégrant une nouvelle dimension : l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe. D'où les travaux d'Elton Mayo sur les conditions de tavail, la pyramide des besoins d'Abraham Maslow, la satisfaction au travail de Frederick Herzberg et la théorie X Y de Mc Gregor.

[26] J.P Brun : La reconnaissance au travail. N12 Editions Sciences Humaines 2009, P 26
[27] Cité par Gilbert Patrick, Charpentier Marina, (2004) « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes », Patrick Gilbert : Professeur à l'IAE Paris Sorbonne (Directeur du master Management).
[28] Gilbert Patrick, Charpentier Marina, (2004) « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » Ŕ Publication GREGOR.

Dans un deuxième temps, on peut entendre par performance sociale d'une entreprise, les effets de la dite entreprises sur les conditions sociales de ses différentes parties prenantes[29].

Notre recherche part du postulat qui définit la performance sociale comme la résultante –positive ou négative– des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci[30]. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. Ces trois axes peut être définit comme suit :

- **Performance individuelle :** C'est les compétences d'un individu à obtenir un résultat. Les compétences permettent d'atteindre les résultats attendus, elles sont indissociables.
- **La performance collective :** C'est l'ensemble des compétences individuelles dont une part les compétences relationnelles et organisationnelles.
- **La performance organisationnelle :** C'est la façon de gérer le travail, la coordination, et la répartition du travail.

En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. La performance sociale se doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

C'est à travers la littérature que nous allons poursuivre notre recherche afin d'établir ce qu'est ou pourrait être la « performance sociale » en terme cette fois de concept.

II.2 La performance sociale au cœur des lectures académiques

La performance sociale est souvent perçue à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui selon ALLOUCHE et LAROCHE, n'est rien d'autre que le fait de s'engager au-delà de ses obligations légales mais aussi économiques. En fait, il s'agit

[29] Les parties prenantes sont l'ensemble des personnes physiques et des personnes morales qui sont concernées et qui peuvent influencer les décisions d'une entreprise

[30] P.E Sutter : Promouvoir la santé mentale positive au travail, Conjuguer performance globale et qualité de vie au travail. Gereso 2017. P 47

d'honorer ses obligations à l'égard de la plupart des parties prenantes, de répondre aux demandes sociales qui émanent de l'environnement socioéconomique et enfin d'utiliser le concept de responsabilité sociale et son contexte d'application comme outil de gestion.

II.2.1 Retour sur la naissance d'un concept : la marque américaine et la RSE

Pour cette partie dite « Américaine », nous nous sommes référé sur des textes d'auteurs francophones, ayant traité la thématique sous divers angles, même s'il peut être enseignant de se poser la question, des effets de traductions liés à ces termes.

Les auteurs s'accordent pour faire de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), le lieu de l'émergence du concept de « la performance sociale » des entreprises (Carroll -1999, Wartick et Cochran -1985, Bnouni -2011). Et de la notion de P.S.E (performance sociale de l'entreprise), un concept central de la recherche en éthique des et des travaux sur les relations entreprises-société, Igalens et Gond, (2003).

Les différents auteurs, Bnouni (2011), Dutton et Larouche[31] (2016), sont assez unanimes pour faire coïncider l'émergence du concept de RSE avec les réflexions de Bowen (1953) qui dès cet époque soutenait «l'importance de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des orientations en accord avec les valeurs de notre société»[32]. Pareillement la paternité du premier modèle de la performance sociale revient très clairement à Carroll (1979). Celui-ci introduit en matière de RSE un nouveau concept : la «corporate social performance» : la performance sociale de l'entreprise (PSE).

- **Les travaux de Carroll (1979):**

Très schématiquement, Carroll (1979), développe la PSE, comme le croisement de trois dimensions :

a. « **Les principes de responsabilité sociétale** » (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires), cette dimension correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la RSE.

b. « **Les philosophies de réponse** » apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent calculée à partir des quatre postures qui sont : refus, contestation, adaptation et pro action ou anticipation.

[31] Robert Dutton est président du comité consultatif de l'école des dirigeants de HEC Montréal, est président de « Larouche consultant »
[32] Howard Bowen, Economiste et moraliste américain

c. « **Les domaines sociétaux** » au sein desquels l'entreprise est impliquée.

Même si cette catégorisation n'est pas parfaite, aux dires même de Carroll, ces travaux mettent en évidence que **«** le concept de PS peut être appliqué en utilisant un système fondé sur les relations de l'entreprise avec les individus et les groupes concernés par ces activités et ces objectifs »[33] Il réintègre en quelque sorte la théorie des « parties prenantes » au sein de sa nouvelle conceptualisation.

Par ailleurs Aquier, Daudigeos, Valiogue, (2010), à travers l'histoire de la RSE, reviennent sur le mouvement de recherche de Bauer & Ackerman. Ils mettent en évidence comment ceux-ci, en laissant de côté la question du lien entre pratiques de RSE et de performance de l'entreprise, s'exposent directement à la critique libérale qui voit la RSE comme une doctrine foncièrement subversive.

Les auteurs font l'hypothèse (entre autres) que le développement autour de la notion de performance sociétale de l'entreprise peut ainsi s'expliquer comme une tentative de faire face à la critique libérale, et comme une stratégie de légitimation du courant.

- **Les travaux Wood (1991)**

Dans la lignée des travaux précédents, Donna Wood (1991), décompose également la performance sociale en trois niveaux, et elle la définie comme : « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise »[34]

Wood, en 1991 estime qu'il n'existe toujours pas de théorie, à proprement parler, permettant d'appréhender la notion de performance sociale. C'est ainsi qu'elle propose la prise en compte des concurrents, des fournisseurs, de la société en générale et de toutes personnes ou groupes concernés par les activités de l'entreprise : « les parties prenantes ».

Par rapport au modèle de Carroll, celui de Wood semble intégrer plus d'approches et clarifier leurs niveaux.

[33] I.Bnouni - Extrait de conférence sur le thème : Performance sociale et performance financière : Etat de l'art, Juin 2011.
[34] Cité par Gond J.P. « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise? », Journée AIMS : Développement durable et entreprise.

- **Les études de Clarkson (1995)**

En 1995, les études de Clarkson[35] montrent que les entreprises gèrent au mieux leurs relations avec leurs parties prenantes et n'intègrent pas dans leur démarche les questions sociales plus globales. Ces travaux se centrent plutôt sur la question des résultats contrairement à ceux de Wood plus axés sur les processus.

II.2.2 Les apports de la littérature européenne

Les reprises ou la poursuite des travaux d'auteurs européens sur le sujet n'apportent que peu d'éléments nouveaux. Seul, Gond[36] (2003), s'inscrivant dans la lignée de ceux présentés par Clarkson (1995), et Wood (1991), propose une nouvelle modélisation de la PSE « comme processus d'apprentissage ».

A partir de nos lectures, nous pouvons dire que la littérature francophone sur le sujet est essentiellement faite d'articles assez éparts. Cependant, il semble évident, - au-delà de la naissance du concept de RSE et de PS - que leurs articulations avec l'entreprise est très liées aux particularités du pays, à sa culture, et ses modes d'évolutions. Le modèle américain et l'étude de son évolution mettent très clairement ces liens en avant. Maignan et Ralston[37], parlent d'« un construit social dépendant largement de contextes culturels ».

Par ailleurs, la plupart des écrits se situent dans un intervalle temps d'une vingtaine d'année et pose la question de la pertinence du sujet en termes de « sujet d'étude », ou « d'opérationnalité » aujourd'hui.

II.3 Les indicateurs de la performance sociale

II.3.1 Les normes universelles de gestion de la performance sociale

Les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale (« les Normes Universelles ») clarifient et normalisent les pratiques de gestion de performance sociale (GPS) et rassemblent les bonnes pratiques expérimentées avec succès sur le terrain dans un guide

[35] 0 Cité par Germain C., Trébucq S. (2004) « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale » ; p : 37
[36] Gond J.P. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ».
[37] Maignan et Ralston (2002) cités par Robert C. in « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources Humaines » Cahier du Fargo, n°1060902, IAE de Dijon.

complet. Elles ont été créées par et pour les acteurs de la micro finance en tant que ressource pour aider les fournisseurs de services financiers (FSF) à atteindre leurs objectifs sociaux.

Les Normes Universelles répondent à une demande du secteur. Les parties prenantes de par le monde ont cerné le besoin d'agréger tous les enseignements des différentes initiatives de performance sociale en une seule liste de normes internationales. Les Normes Universelles ont donc été créées dans un effort collaboratif mondial.

Les Normes Universelles s'appliquent à n'importe quelle organisation avec un ou plusieurs objectifs sociaux. Elles ne dictent pas les objectifs sociaux spécifiques qu'un fournisseur devrait avoir, mais identifient les pratiques de gestion lui permettant de progresser vers les objectifs qu'il s'est choisis.

Le manuel des Normes Universelles classe les pratiques de GPS selon ces six dimensions :

- **Définir et suivre les objectifs sociaux :** l'entreprise sait qui il cible, quels sont ses objectifs, et comment ses produits et services contribuent à atteindre ces objectifs.
- **S'assurer de l'engagement du conseil d'administration (CA), de la direction, et du personnel en faveur des objectifs sociaux** : les instances de direction suivent activement les objectifs sociaux de l'institution et le personnel comprend la stratégie de l'institution et comment son travail contribue à la réalisation des objectifs sociaux et financiers.
- **Concevoir des produits, services et canaux de distribution qui répondent aux besoins et préférences des clients :** l'entreprise collecte des retours directs de ses clients et développe des produits et des services qui créent des avantages pour les clients en :
  1) réduisant les obstacles à l'inclusion financière;
  2) renforçant la capacité de faire face aux situations d'urgence courantes ;
  3) leur permettant d'investir dans des opportunités économiques et dans les besoins du ménage.
- **Traitement responsable des clients :** l'entreprise intègre des mécanismes de protection des clients dans tous les aspects de son travail, depuis les objectifs qu'elle définit, à sa façon d'interagir avec les clients et de former les employés, jusqu'aux produits et services qu'elle offre.
- **Traiter les employés de manière responsable :** l'entreprise crée un environnement de travail favorable et s'assure que les employés sont protégés, formés et motivés pour atteindre les objectifs sociaux de l'institution.

- **Équilibrer performances financière et sociale :** l'entreprise équilibre sa recherche de pérennité financière et sa performance sociale.

II.3.2 Les indicateurs de mesures de la performance sociale

- Implication personnelle / organisationnelle
- Engagement organisationnel
- Congruence (subjective)
- Sens du travail
- Valeur travail
- Bien-être psychologique
- Climat social et ses composantes
- Exposition aux stress
- Bien-être subjectif
- Satisfaction au travail
- Justice organisationnelle
- Qualité de vie au travail
- Santé mentale des salariés
- turn-over
- accidents du travail,
- maladies professionnelles,
- arrêts maladies,
- invalidités,
- investissements/équipements de sécurité,
- investissements/équipement des postes de travail, espaces détente, équipements sportifs,

III. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la norme ISO 26000

Tant dans le monde entrepreneurial que dans le domaine de la recherche, des développements relativement récents conduisent à analyser l'activité d'une entreprise d'une manière élargie, qui ne se limite pas aux seuls indicateurs de production. Le mouvement de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) s'est accompagné de divers outils (codes de conduite, méthodes de «reporting», «certifications», «labels») qui visent à rendre compte,

dans une optique de développement durable, des impacts sociaux et environnementaux de l'activité d'entreprise.

III.1 Définition de la RSE

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est l'engagement que prend une entreprise en vertu duquel elle gérera les effets sociaux, environnementaux et économiques de ses activités de façon responsable et conforme aux attentes du public.

Cette responsabilité fait partie de la gouvernance d'entreprise et touche à chaque aspect de l'entreprise, notamment l'exploitation, les ressources humaines, la fabrication, la chaîne d'approvisionnement, et la santé et la sécurité.

III 1.2 Les activités de RSE

Les activités de RSE peuvent inclure ceci:

- Les politiques d'entreprise qui incitent à travailler avec des partenaires aux pratiques commerciales éthiques;
- Le réinvestissement des bénéfices dans des programmes de santé et de sécurité, ou d'environnement;
- Le soutien d'organismes de bienfaisance dans les communautés où l'entreprise exerce ses activités;
- La promotion de l'égalité femme/homme au sein de l'équipe de direction.

Certains aspects de la responsabilité sociale des organisations peuvent être exigés par la loi. Par exemple, les banques et les hôpitaux sont légalement tenus de protéger les renseignements personnels des particuliers. D'autres engagements sont pris volontairement.

III 1.3 Les dimensions de la RSE

Considérée comme étant la projection du concept de développement durable au niveau de l'entreprise, la RSE se base sur trois principaux axes :

Environnemental : il constitue l'élément de base de la RSE. Son rôle consiste à étudier l'impact de l'entreprise et de ses produis sur l'environnement, tel que la production de déchets et les émissions polluantes. Il cherche à trouver un certain équilibre entre l'activité de l'entreprise e le maintien des écosystèmes.

Social : la dimension sociale de la RSE vise à analyser les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de

travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts des produits), communautés locales (respect des cultures...) et la société en générale.

Economique : malgré la prise en compte des contraintes écologiques et sociales, la RSE n'a pas oublié le fait que la performance financière reste le facteur clé de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cependant la RSE essaye d'améliorer la dimension économique en incitant les entreprises à respecter les principes de saine concurrence.

La RSE comporte de nombreux avantages. En effet les entreprises établissent ainsi une bonne réputation, attirent une attention positive, économisent grâce à l'efficacité opérationnelle, réduisent au minimum leur empreinte environnementale, attirent les meilleurs talents et inspirent l'innovation. Souvent, les entreprises publiques font état de leur rendement RSE dans leurs rapports.

La RSE importe aux entreprises, car si la communauté désapprouve leurs méthodes d'exploitation, cela peut leur faire perdre des clients ou nuire à leur réputation. Les médias et les groupes d'activistes observent souvent les entreprises de près et révèlent rapidement les comportements irresponsables.

III 2 La norme ISO 2600

En parallèle des modèles théoriques, les entreprises et les organisations se sont réunies pour définir des normes et standards appliqués à la RSE. Ces derniers sont plus que des définitions, ils fournissent les termes, les principes, les pratiques et les grilles d'analyse de la RSE. Ces standards permettent de promouvoir une utilisation et une mise en œuvre commune de la RSE dans ces organisations. Les principales références en la matière sont : le Global Compact, l'ISO 26 000, dédié à la responsabilité sociale des organisations.

III 2.1 Les principes de l'ISO 26 000

Dans un discours prononcé au Forum Economique Mondial de Davos, le 31 janvier 1999, K. Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, a avancé le projet de la mise en œuvre du Pacte Mondial. Depuis 2004, il compte 10 principes :

Droit de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.

2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective

4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire

5. L'abolition effective du travail des enfants

6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement

8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

9. A favorisé la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

III 2.2 Les lignes directrices de l'ISO 26 000

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » Cette responsabilité concerne sept questions centrales:

- la gouvernance de l'organisation (y compris le respect de la loi, la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes),
- les droits de l'Homme,
- les conditions et relations de travail,
- l'environnement,
- les bonnes pratiques des affaires (y compris la lutte contre la corruption),
- les questions relatives aux consommateurs

- l’engagement sociétal**.**

III 2.3 Les axes autours desquels s'articule la RSE

En 2001, des organisations de consommateurs, inquiètes des pratiques des multinationales, se rassemblent et se rapprochent du comité ISO pour envisager des solutions. De cette action naîtra l’ISO 26000. Cette norme donne un cadre aux entreprises qui souhaitent adopter une démarche responsable et sociale. L’ISO 26 000 défini la responsabilité d’une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l’environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique. Cette norme n’est pas certifiant.

Elle s’articule autour de sept axes :

- Recevabilité : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement

- Transparence : être transparent sur les décisions prises et sur les activités ayant une incidence sur la société et l'environnement

- Comportement éthique : Fonder les comportements de l'organisation sur l'honnêteté, l'équité et l'intégrité

- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes : prendre en compte l’ensemble des intérêts de ses parties prenantes

- Respect du principe de légalité : respecter le cadre légal

- Prise en compte des normes internationales de comportement : s’astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local aux normes internationales

Section 2 : La relation gestion des compétences la performance sociale des entreprises.

L'importance accordée actuellement à la gestion du capital humain dans l'entreprise n'est en fait que l'aboutissement d'une profonde mutation qu'a connu la fonction sociale dans l'entreprise.

Selon Vermont-Gaud[38] « Ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les Hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier ». Ainsi il est reconnu que la GRH constitue à la fois une source d'avantage compétitif et une source de différenciation des entreprises.

Relier les concepts de gestion des compétences, performance sociale et RSE est une question cruciale dans la stratégie de développement futur de l'entreprise, bien qu'elles soient des tendances d'avenir dans le développement économique.

La gestion des compétences désigne la façon dont une organisation gère son capital humain et s'assure de l'adéquation entre les compétences et savoirs de ses collaborateurs et ses besoins pour atteindre ses objectifs de développement. Elle est généralement intégrée aux missions de Gestion des Ressources Humaines (gestion du personnel, recrutement, paie, formation...). A ce titre elle constitue donc un élément clé dans le développement d'une organisation.

La performance sociale des entreprises sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels, le burn out, ou encore le harcèlement moral.

I. GRH/Gestion des compétences et RSE/Performance sociale : un couple gagnant-gagnant

Une entreprise qui adopte une démarche RSE est une organisation qui applique les principes du développement durale (DD) à l'ensemble de s ses activités.

[38] C. Vermot-Gaud, La Politique sociale de l'entreprise, Éd. Hommes et Techniques, 1986. Extrait du livre RH au quotidien : 100 fiches, Dunod Éditeur, 2011. P35

Les spécialistes des RH sont bien placés pour tenir compte de la RSE dans les valeurs et l'analyse de la performance. Ils travaillent au sein d'une fonction de l'entreprise qui détecte facilement les avantages organisationnels et les avantages pour le personnel qui découlent de l'harmonisation et de l'intégration de la RSE.

Grace a une stratégie de RH on peut toutefois permettre aux salariés de mieux s'investir, grâce a quelques gestes simples :

- Encourager l'innovation par les salariés dans le domaine environnemental.
- Favoriser le développement des compétences par la mise en œuvre d'atelier de formation.
- Etre a l'écoute des idées et proposition d'amélioration des salaries.
- Accepter le regard critique des salariés sue les pratiques RSE.
- Favorises la communication ascendante, descendante et transversale relative a la démarche.
- Instaurer un dialogue permanent.
- Fixer des objectifs précis et mesurable.
- Veiller à piloter les axes de progrès et a informer les salaries sur ses avances voire ses difficultés.
- Organiser des réunions d'information en faisant appel a des experts.
- Octroyer des primes basées sur les bonnes pratiques, la réalisation et les gains financière
- Encourager les salariés à participer a des forums ou des colloques.

I.1 La gestion des compétences et la RSE

La RSE implique notamment de protéger, développer et valoriser le capital humain de toute entité. Le développement et la valorisation du capital humain passe par la formation et l'adaptation des compétences aux évolutions du monde économique et professionnel comme de la société.

Pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise a tout intérêt à aller au-delà des obligations légales et mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides. Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. Il s'agit d'adopter une démarche de type

gagnant-gagnant, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

Afin d'assurer une harmonisation maximale et l'adoption rapide par l'employé de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de RSE, cette orientation générale devrait être obligatoire pour tous les nouveaux employés, peu importe leur niveau. On doit fournir aux nouveaux employés des renseignements sur les politiques et les engagements en matière de RSE, sur les principaux enjeux de RSE auxquels est confrontée l'entreprise et sur les intervenants clés dont se préoccupe l'entreprise.

La méthode d'évaluation du rendement en matière de RSE, le rapport annuel sur la durabilité ou la RSE ainsi que les moyens pour obtenir plus de renseignements sur la RSE au sein de l'entreprise sont des éléments importants des programmes d'orientation pour les nouveaux employés. On devrait fournir une copie des valeurs de base aux recrues. Tels sont les comportements responsables en matière de formation et développement des compétences des salariés d'une entreprise qui veut intégrer la RSE dans ses pratiques.

I.2 RSE et GRH:

Dans les différentes études réalisées en la matière, cette relation repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen pour mettre en valeur la RSE[39].

Une approche de l'entreprise selon la relation entre la GRH et la RSE favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel ou une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés.

Par ailleurs, pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE se rapporte exclusivement au domaine de la santé et de la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail. Plusieurs mesures en faveur de la RSE peuvent permettre de prévenir la discrimination au travail : en premier lieu une politique de discrimination positive permet de favoriser l'insertion professionnelle des catégories considérées comme minoritaires, telles que les handicapés, les femmes, les jeunes, les séniors ou les minorités ethnique ; dans cette politique des pratiques comme l'égalité des salaires hommes/ femmes ou le cv anonyme peuvent être mises en œuvre[40].

[39] C.Gendron, J.Igalens, C.Bourion en collaboration avec J. Cloutier, repenser la gestion stratégique des ressources humaines a travers la RSE, editions Eska, 2008,. P80
[40] F.Jeanne, mémoire de recherche la RSE et l'efficacité économique, 2010. P58

La sécurité au travail s'exprime à travers des mesures comme le licenciement motivé, pour cause réelle et sérieuse qui prévient le licenciement abusif, arbitraire; les indemnités de licenciement ; le plan de sauvegarde de l'emploi (RSE) en cas de licenciement économique qui vise à aider le salarié a retrouver une activité en interne ou en externe plutôt que de procéder à un licenciement sec ; les normes de sécurité pour éviter tant que possible les accidents de travail.

Ces dernières favorisent la santé des salariés tout comme une série de mesures qui peuvent être prises par l'entreprise : activités sportives, séance de relaxation comme la sieste ou le massage, consultation d'un psychologue interne à la structure, etc.

L'objectif de la RSE d'intensifier la rationalité sociale de l'entreprise tout en prenant en compte la rationalité économique dans la GRH. Autrement dit, la relation entre la GRH et la RSE doit permettre de conjuguer l'efficacité économique et la responsabilité (justice) sociale Il importe de déterminer dans quelle mesure la RSE favorise une nouvelle conceptualisation de la GRH socialement responsable orientée davantage vers une meilleure intégration des rationalités sociale et économique[41]

II.1 Outils d'évaluation de la performance sociale

Comme nous avons déjà eu l'occasion de l'écrire, le bien-être des collaborateurs peut être une source, voire une ressource stratégique de performance économique, de différenciation concurrentielle et d'image de marque.

Cela notamment lorsque le service tient une place prépondérante, et plus largement lorsque l'entreprise est ancrée dans ce que nous nommons désormais « l'économie de la connaissance ».

L'entreprise a donc intérêt au bien être de ses collaborateurs. C'est pourquoi, de plus en plus nous devrons mettre en contrepoint de la performance économique la performance sociale.

Cette dernière, étant une garante de la performance économique durable. En outre, lorsque nous disposerons de mesures significatives de la performance sociale, nous pourrons mieux effectuer la corrélation entre performance sociale et gestion des compétences.

Nous donnons ci-dessous quelques pistes pour pouvoir mesurer la performance sociale à travers des indicateurs liés aux différentes parties prenantes de l'entreprise. Pour ensuite faire le lien avec l'utilité des outils de la gestion des compétences :

- turn-over,

[41] J-P. GOND, la responsabilité sociale de l'entreprise**,** Ed. Dunod, France 2006. P44.

- accidents du travail,
- maladies professionnelles,
- arrêts maladies,
- invalidités,
- investissements/équipements de sécurité,
- investissements/équipement des postes de travail, espaces détente, équipements sportifs,
- évaluation de la santé psychologique par la médecine du travail,
- effort de formation/garantie de l'employabilité interne et externe,
- promotions internes,
- évolutions salariales y compris différentes formes d'intéressement/participation,
- accompagnement des changements, réorganisations, restructurations…
- absence de discrimination liée aux sexes, âges, origines ethniques, handicaps…
- proportionnalité des travailleurs handicapés,
- litiges aux prud'hommes, dont condamnations de l'entreprise,
- participation à l'embauche/l'intégration des jeunes,
- maintien/gestion/embauche des seniors,
- part du recours aux CDD, prestataires et intérimaires (par rapport à des normes à définir selon les branches d'activité, les tailles d'entreprises…),
- enquête annuelle et indépendante, de satisfaction auprès des salariés.

Pour connaitre sa situation, et évaluer la performance sur le plan social et humain, voici quelques chiffres que l'entreprise doit connaitre :

- le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation dans les 3 dernières années
- Quel est la qualité du recrutement (nombre de CV examinés / nombre de CV reçus)
- Quelle est la durée moyenne d'un processus de recrutement
- Quel est le taux de départ ? L'année moyenne de départ (avant n années de présence)
- Quel est votre pourcentage d'intérimaires ? De CDD ? De CDI ?
- Respectez vous les normes en terme d'emploie handicapé ?

II.2 Les objectifs de la gestion des compétences

Répondre aux besoins des organisations est l'objectif de la gestion des compétences, ainsi elle s'engage à apporter :

- Une meilleure Anticipation de l'adaptation des compétences clés à l'évolution des emplois.
- Une meilleure maitrise des conséquences du changement technologiques et économiques.
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitive. Organisation qualifiante.
- Développement des compétences des salariés.
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun.
- Une meilleure gestion des carrières (parcours professionnels).
- Une réduction des risques et des couts liés aux déséquilibres : de meilleures sélections et programmation des actions d'ajustement nécessaire

Section 3 : La gestion des compétences et la performance sociale en Algérie

Les entreprises et les organisations évoluent dans un contexte caractérisé par ce que certains économistes appellent un modèle productif dominant qui renvoie au modèle d'organisation productive et aux modes de rémunération.

Jusqu'aux années 70, le modèle fordiste dominant a cédé la place à un modèle que l'on peut aujourd'hui qualifier de « modèle de la flexibilité ». Ces deux modèles se distinguent par les réponses qu'ils proposent aux entreprises face aux exigences de la concurrence. En effet, depuis la crise qui a touchée le monde dans les années 30, les économies occidentales semblent avoir trouvé une nouvelle vitalité. Les qui ont suivi la fin de la deuxième guerre mondial dévoilent des taux de croissance, de productivité et de consommation sans précédent. Cette époque alimentée alors par le tayloro-fordisme et la production de masse rendait les entreprises extrêmement vulnérables.

Cela a alors engendré des grèves dans les années 60 et 70, et des événements qui vont véritablement marquer une rupture idéologique, politique et économique. Les grandes puissances touchées alors par ces événement sont amenées à penser un modèle économique décentralisé et plus innovateur.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines apparaît comme une réponse aux exigences de notre période qui succède aux Trente Glorieuses. Le modèle taylorien sur lequel s'est bâtie le management, ne permet plus d'assurer qualité, innovation et variété. L'ouvrier d'aujourd'hui est considéré comme porteur des compétences qui lui permettent de contrôler des machines largement automatisées et ainsi de s'adapter à des événements, par définition imprévus, c'est-à-dire réagir à des aléas (pannes, défauts, etc…). La manière de travailler n'est plus la même.

Cette section montre l'évolution de la politique économique en Algérie depuis l'indépendance et la place accordée aux fonctions de la GRH, de la gestion des compétences et de la performance sociale dans ce contexte.

I. Contexte économique : l'entreprise publique pour réaliser la politique de l'Etat

En Algérie, les années 70 sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construire à long terme une économie autocentrée basée sur l'industrie lourde. Posséder une industrie nationale est en effet un enjeu d'indépendance économique et politique. Loin

d'être un modèle proprement algérien découlant d'une réalité socio-historique interne, ce modèle est élaboré à partir des travaux de F.Perroux (1963), et de G. Destanne de Bernis (1971).

Les orientations doctrinales du modèle de développement sont formulées dans le plan triennal. Ils traduisent une volonté certaine de la puissance publique à prendre en charge le développement économique en instrumentalisant l'entreprise publique. C'est ainsi que furent crée des sociétés nationales dans toutes les branches économiques. Cependant ces entreprises «voient le jour sans qu'une conception d'ensemble de leurs structures ni que la nature de leurs rapports avec l'Etat aient fait, au préalable, l'objet d'une définition quelconque »[42]. Le débat sur l'entreprise ne s'engage qu'a parti de 1970. Plusieurs propositions on été avancées, le modèle qui en résulte en sera une synthèse qui ente d'homogénéiser les différentes formes d'organisation sous forme d'organisation socialiste des entreprises.

Cette nouvelle organisation est motivée par :

- la remise en cause de la division capitaliste du travail par la planification.
- l'unification du modèle d'organisation et de gestion par la mise en place des structures participatives

II. La GRH et la gestion des compétences en Algérie : Une fonction négligée

La gestion des ressources humaines en Algérie est souvent considérée comme un centre de coûts sans valeur-ajoutée. Le programme économique adopté depuis l'indépendance explique en grande partie cet état de fait. Du temps de la Gestion Socialiste des Entreprise (GSE), par exemple, la vision « productiviste » des responsables faisait que tout ce qui ne concourait pas directement à la productivité est considéré comme activité mineure et donc sans grande importance. La formation, en raison de la lenteur des attentes, a hérité du même préjugé.

II.1 La place accordée dans la politique de gestion des entreprises Algérienne

A.Lamiri constate que « Nous payons lourdement le coût de non qualité du développement humain,...Il vaut mieux former dix ingénieurs compétents qui innovent, créent de la richesse, de l'emploi et exportent plutôt que 1000 autres mal qualifiés et qui deviennent des cas sociaux pour le pays : il faut alors payer les entreprises pour les employer ».

[42] M. Boussoumah, L'entreprise socialiste en Algérie. P311

La GRH est alors considérée comme une fonction négligée car les diagnostics sont dans l'ensemble légers et les traitements se limitent le plus souvent à la compression du personnel. Il y'a un sérieux blocage au niveau organisationnel dans le cadre du traitement des entreprises. Les processus de privatisation, de liquidation, de redressement des entreprises publiques ou de prise en charge partielle ou totale des entreprises privées souffrent du même mal. Le diagnostic ressources humaines doit identifier le potentiel des ressources de chaque entreprise et ses besoins pour traiter le problème des sureffectifs. Certaines personnes seront mises en retraite, ou en préretraite, d'autres formées et positionnées dans d'autres entreprises.

Cette attitude est pénalisante, car l'avis du spécialiste RH sur la question de la GRH et de la gestion des compétences au sein de l'entreprise peut pallier le problème du recueil des données, d'une part et permet de s'enquérir de l'aspect technique entourant le sujet, d'autre part. Le spécialiste RH peut participer en donnant son avis lorsque la recherche porte sur son domaine, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines. Il peut par ailleurs, participer en analysant le thème à la lumière de son expérience et de son vécu. C'est d'ailleurs dans le cadre de cette participation que s'inscrit la présente réflexion.

II.2 La GRH réduite à la formation "seulement"

Les personnes ayant eu l'occasion de recevoir une formation en matière de gestion des compétences savent d'ailleurs que le premier « cours » commence par le management. Ainsi, d'une vision découle une politique RH laquelle donne lieu à des objectifs stratégiques.

Par conséquent, la gestion des compétences ne peut s'inscrire que dans un cadre plus global impliquant le management et l'absence ou le manque d'intérêt pour les compétences indique, soit l'absence d'une vision, soit l'absence de la gestion des compétences en tant qu'objectif stratégique RH. Guy LeBoterf précise, à cet égard, dans son livre ingénierie et évaluation des compétences que « l'efficacité et l'efficience d'une politique de ressources humaines dépendent pour une large part de sa cohérence interne et de sa pertinence par rapport à la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation »[43].

Depuis fort longtemps, nous considérons en Algérie que le développement des compétences ne peut se faire qu'au moyen de la formation. Cet intérêt vital à la formation date du temps du Statut Général du Travailleur (SGT) et demeure encore jusqu'à aujourd'hui, avec notamment la pénalisation financière des employeurs qui ne consacrent au moins 1% de la masse salariale aux actions de formation.

[43] Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Editions d'organisation, 2006. P48

II.3 Le parcours de la fonction RH en Algérie

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours historique notamment au niveau du secteur public, marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'Etat. De la phase de reconstruction des années 60, elle est passée à celle de l'organisation du développement des années 70, puis à celle de mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux du début des années 80, à la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel des années 90 et enfin à celle, en cours, du management du changement. A chacune de ces phases, la fonction a essayé de s'adapter pour répondre à une sollicitation externe. Mais, si l'on y regarde bien, en dehors de la deuxième phase qui a vu son action s'ordonner autour d'un axe stratégique « soutenir le développement », dans les trois autres phases, la fonction a plus subi qu'elle n'a agi, alors qu'elle est tenue à l'heure actuelle de s'adapter pour conduire, dans sa sphère de compétences, les changements nécessaires au nouvel environnement de l'Entreprise.

Elle est restée ce que le management dans l'Entreprise et plus particulièrement le manager principal a bien voulu en faire. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve dans l'organisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines. Si, dans la majorité des cas (des entreprises publiques), la fonction est érigée en direction autonome, on lui associe encore trop souvent d'autres fonctions (approvisionnements, moyens, affaires générales, finances, etc.) dont le moins qu'on puisse dire est qu'elles la phagocytent. Ce qu'on a voulu en faire se retrouve aussi dans le statut et le caractère stratégique qu'on lui accorde par rapport à la fonction technique de production et à un moindre degré, par rapport à la fonction finances placée au même niveau.

III. La RSE et la performance sociale en Algérie

III.1 Arrivée de la RSE en Algérie

L'Algérie s'ouvre depuis quelques années sur son contexte international, notamment dans le cadre de la relation avec l'union européenne avec laquelle nous avons un statut avancé, par conséquent nos entreprises sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes avec les donneurs d'ordres internationaux, cette démarche a pour vocation de faciliter la prise en compte de nos entreprises nationales des préoccupations sociales et sociétales, donc ils finissent par faciliter leur intégration dans leur environnement internationale.

L'Algérie, a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré a des référentiels internationaux et également avec les nations unies et avec l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE.

Par rapport au contexte international, on insiste sur une extension du champ de RSE, nous assistons à un retrait de l'Etat sur plusieurs domaines de la société. Il y a aussi une prise de conscience de plus en plus importante de la part des consommateurs, c'est vrai qu'en Algérie il n'y a pas encore suffisamment de maturité en terme de tout ce qui est produit bio, mais il y a quand même une prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises. Et bien évidement il y a les riverains au développement local, les entreprises sont conscientes de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs riverains et communauté locale, pour éviter un certain nombre de problèmes et de confrontations sociales, notamment avec les associations.

III.2 Intégrations des normes RSE

Le label RSE sera un référentiel national en Algérie, qui aura pour vocation d'une part les bonnes pratiques RSE des entreprise adhérentes, d'autre part de reconnaitre le comportement responsable des entreprises à l'issu d'un processus d'audit et d'évaluation accrédités, il sera aligné au référentiel ISO 26000.

Il existe un grand nombre d'activités orientées vers la sensibilisation et la mobilisation des entreprises en faveur de la RSE. Le gouvernement algérien est entrain de contribuer à développer la culture de la RSE et de la bonne gouvernance au sein des entreprises et met en place un dispositif juridique encadrant la transparence sociale et environnementale des entreprises.

L'adoption d'une stratégie RSE par les entreprises des secteurs publics et privés leur donnera l'occasion d'améliorer leurs performances et de jouer un rôle significatif face aux défis du développement durable du pays. Pour générer des emplois, réduire la pauvreté, améliorer la qualité de la vie, réduire les déséquilibres du développement régional, rationaliser l'utilisation des ressources.... la RSE n'est pas autant une question de coût, de charité ou de contrainte qu'une question d'avantages financiers et sociaux garantis, d'anticipation des risques, de source d'opportunités d'affaires, d'innovation et d'avantages compétitifs.

L'effet immédiat est une meilleure image de l'entreprise, ainsi que l'autorisation implicite de la société pour qu'elle fasse durablement du profit légitime. L'adoption de la RSE permet de s'assurer, en outre, le privilège du choix par le partenaire étranger tant pour vendre, pour monter une joint-venture, co-investir que pour sous-traiter.

L'entreprise nationale NAFTAL est une pionnière en la matière, car Depuis l'année 2000, l'entreprise participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérant ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

Conclusion du chapitre II

Ce deuxième chapitre nous à permis de définir les concepts de performance et performance sociale. Il nous conduit alors à dire que la performance des entreprises ne peut plus être pérenne ni durable sans la prise en compte de la performance sociale.

Ainsi nous avons définit la RSE à travers son histoire et ses outils. La RSE est une thématique à laquelle les sociétés accordent de plus en plus d'importance.

Chapitre III :

Cadre empirique :

La gestion des compétences et la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL

Chapitre III : Cadre pratique, La gestion des compétences et la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL

Introduction du chapitre III

Les parties précédentes, nous ont permis d'exposer le cadre théorique de notre recherche. En présentant les concepts fondamentaux qui sont : GRH, gestion des compétences, RSE et performance sociale et le lien qui puisse existés entre ces notions.

Ce présent chapitre tente de vérifier au niveau de NAFTAL Oued-Aissi, si ce lien existe vraiment sur le terrain, qui est la question de base de notre recherche.

Pour opérer cette vérification, nous avons réalisé une enquête de terrain au niveau de NAFTAL Oued-Aissi auprès du département carburant, avec la collaboration du département des RH durant une période de 02 mois (Juillet et Septembre 2019).

Pour bien mener notre enquête nous avons préparés deux questionnaires, relatif aux actions internes menées par Naftal qui sont relation avec la gestion des compétences et la performance sociale.

De ce fait, nous présentons l'organisme d'accueil, ses principales missions et sa démarche en matière de GRH dans la première section. Ensuite nous présentons les résultats de notre enquête que nous analysons par la suite.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon

Dans cette section nous présentons l'organisme d'accueil, à savoir NAFTAL filière de SONOATRACH, puis le district NAFTAL Oued-Aissi, et les principales missions les principales missions de NAFTAL district carburant

I. Présentation de l'organisme d'accueil

I.1 Présentation de NAFTAL filière de SONATRACH

L'entreprise SONATRACH a été créée par le décret n°63-491 en décembre 1963, de ce fait, sa mission qui se limite à l'origine au transport et la commercialisation des hydrocarbures a été élargie à tous les domaines de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Alors SONATRACH entreprend sa restructuration avec le but d'assurer une meilleur gestion et d'améliorer ses performances.

Issue de SONATRACH, société nationale pour la recherche, le transport, la production, la transformation, la commercialisation des hydrocarbures, l'entreprise nationale de raffinage et de la distribution de produits pétroliers a été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers.

LE 04 mars 1985, les anciens districts (carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont regroupe sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au décret n°87-189 du 25 aout 1987 modifiant le décret n°80-101 du 06 avril 1980, modifié, portant création de l'entreprise nationale de raffinage de distribution de produits pétroliers, il est créé d'une entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une entreprise nationale dénommée : entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers , sous le sigle de NAFTAL .

A partir de 1998, elle change de statut et devient société par action (SPA) filiale à 100 au capital social de 15 650 000 000.00 de SONATRCH, en intervenant dans les domaines suivant :

- De l'enfutage GPL.
- De la formulation des bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL/produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfutage est séparée de l'activité CLP par :

- La décision n°554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution CLP (Carburants, Lubrifiants et Pneumatiques).
- La décision n°555 du 29 mars 2000, qui procédé à la création des zones de distribution CLP.
- La décision n°606 du 10 février 2001, qui a procédé à l'organisation et à la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.
- La décision n°705 du 17 juin 2002, qui a procédé à la rémunération des zones de distribution CLP et GPL en district.
- La décision n°766 du décembre 2003, qui a procédé à la dissolution de la branche CLPB.
- La décision n°770 du 03 janvier 2004, qui a procédé à la dissolution des districts CLP et création des districts de commercialisation.

A partir du 01.12.2006, l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation.

II.1 Présentation du district NAFTAL de Tizi-Ouzou (Oued-AISSI)

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition, de la politique, du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise et de structures opérationnelles (DISTRICT). Ces districts bénéficient d'un soutien logistique et de

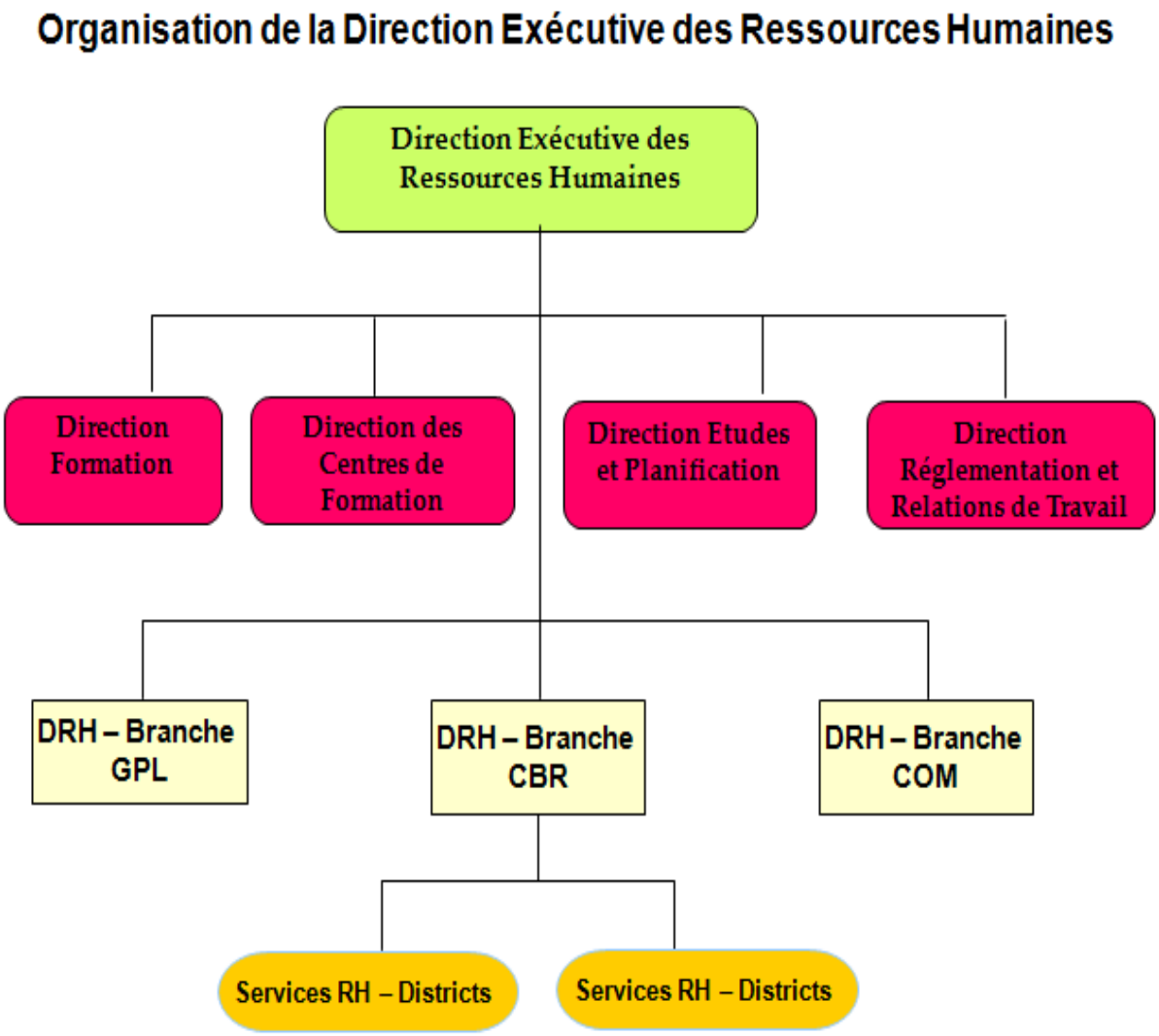
maintenance assurée par des unités régionales spécialisées, alors que les centres opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL.

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT IDIR d'Ouad-Aissi, il couvre une zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou avec (21 daïras) et deux daïras de BOUMERDES (NACERIA et DELLYS). Une structure annexée est située à BEJAIA : l'agence commerciale de BEJAIA.

L'activité du district est essentiellement le stockage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.

II.2 Les principales missions de NAFTAL district carburant

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de soutage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;
- Élaborer et suivre l'exécution des plans d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs et camions citernes et de livraison par camions citerne ;
- Veiller au respect de la réglementation et des normes en matière de sécurité des installations et moyens, qualité produits et protection de l'environnement.
- Diriger et contrôler les dépôts Carburants;
- Gérer les flux approvisionnement et ravitaillement en produits Carburants à destination des dépôts rattachés au District ;
- Assurer l'exploitation, la sécurité et la maintenance des infrastructures de stockage, canalisation, camions et autres moyens de la Branche rattachés au District;
- Organiser et gérer l'activité de distribution des CBR pour le compte des districts COM(Uniquement pour les districts CBR de Bechar, Batna & Ouargla).
- Gérer, contrôler et mesurer les flux, en quantité et qualité, de produits Carburants à destination et au départ du centre ;
- Assurer la maintenance et la sécurité industrielle des installations et autres moyens du centre;
- Établir et contrôler la journée comptable.



Source : Doucement interne

Section 02 : Présentation des procédures de gestion des compétences censées à la performance sociale à NAFTAL-Oued-Aissi

Cette partie vise à présenter la démarche de gestion des ressources humaines exercées par NAFTAL et donc la démarche de la gestion des compétences liées à la performance sociale à NAFAL-OuedAissi.

I. Les Missions et finalités de la Direction Ressources Humaines de l'entreprise

1. Garantir la satisfaction des besoins en ressources humaines de l'entreprise, à court, moyen, long termes :

- En contribuant à la mise en œuvre de plans à moyen terme
- En préparant les mutations profondes
- En optimisant la mobilité interne
- En mettant en œuvre une politique de formation et de
- recrutement cohérente avec la politique générale de l'entreprise

2. Garantir un climat social favorable :

- En contribuant au dialogue avec les partenaires sociaux et en le situant dans une perspective intégrant le social et l'économique
- En étant à l'écoute et en restant informé
- En veillant à l'équité des décisions, au respect des accords et des règles en vigueur

3. Garantir le développement de la motivation et la mobilisation du personnel:

- En contribuant à clarifier les rôles et responsabilités de chacun
- En participant à la mise en œuvre de la politique de décentralisation
- En mettant en place une politique de rémunération sélective
- En supportant le projet d'entreprise

4. Contribuer à l'identité de l'entreprise :

- En élaborant, proposant, mettant en œuvre la politique de personnel
- En affirmant les valeurs, le style de l'entreprise
- En assurant la cohérence des décisions dans le domaine social

5. Contribuer à la pérennité de l'entreprise :

- En participant à la définition des grandes orientations
- En contribuant à la continuité du management
- En adaptant la politique de personnel aux évolutions prévisibles à moyen et long termes

II. Les fonctions de la direction des Ressources Humaines

1. Fonction de régulation:

- Relations de travail
- Réglementation
- Communication/ information
- Analyse du climat social

2. Fonction de prestations :

- Gestion du personnel
- Gestion de la paie
- Prestations sociales

3. Fonction de développement:

- Gestion des emplois et des compétences
- Planification des effectifs
- Plan de carrière
- Plan de recrutement
- Plan de formation

4. Autre fonction exercées par l'administration des ressources humaines :

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et
- collectives du personnel
- tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs, etc.;
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur; application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise; relations avec les services

administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail, des services d'information ou de documentation extérieurs;

- Développement des outils informatiques de la fonction;
- Administration des rémunérations: fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, éventuellement paie;
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, gestion des activités d'assistance au personnel.

Les actions qui visent la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement à NAFTAL

- Des suivis et gestion des carrières pour encourager l'employé selon ses aptitudes, et ses compétences en lui offrant des promotions, suivant des critères bien définis ;
- Le développement des compétences ;
- Des formations continues sur le développement durable et la protection de l'environnement pour tout le personnel de l'entreprise, en particulier, ceux qui sont en contact permanant avec la nature et la pollution ;
- Sensibilisation de tout le personnel afin de minimiser les déchets de leur rejet dans la nature (carburant, pneus, huiles...) :
- Signature des conventions collectives de la société, qui a pris le soin d'examiner les questions liées à la législation du travail, les conditions de travail, le droit syndical, la protection sociale... ;
- Un programme de mise à niveau (HSE) qui englobe l'ensemble de l'activité HSE, il a pour objectif également, la prévention de la santé et de la sécurité des travailleurs ;
- Le management des risques d'hygiène, sécurité, environnement à travers la formation et la sensibilisation du personnel ;
- Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;

III. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude

L'effectif de NAFTAL OUED-AISSI est de 714 salariés. Afin de choisir un échantillon nous avons du respecter les proportions, selon le sexe et selon le statut.

Tableau N°1 : Caractéristique de l'effectif de NAFTAL selon le sexe et selon le statut

	Exécution	Cadre	Cadre supérieur	Total
Homme	426	208	2	636
Femme	69	8	1	78
Total	495	216	3	714

Tableau N°2 : Pourcentage par caractéristiques de l'effectif de NAFTAL

	Homme	Femme	Total (%) / Effectif global
Agent d'exécution	**86.06%**	**13.94%**	**69.32%**
Cadre	**96.29 %**	**3.71%**	**30.25%**
Cadre supérieur	**66.66%**	**33.33 %**	**0.42 %**
Total (%)/ Effectif global	**89.07 %**	**10.93%**	**100%**

La population d'enquête à été dégager a partir du tableau N°02, car nous avons veillé a respecter les pourcentages des différentes caractéristiques des salariés.

Nous avons donc choisis de questionné 20 personnes au total, dont 10 agents d'exécution, 9 cadres, et 1 cadre supérieur.

Tableau N°3 : répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Effectif	Pourcentage
[20 à 30 ans]	2	10%
[31 à 40 ans]	7	35%
[41 à 50 ans]	9	45%
[51 à 60 ans]	2	10%
Total	20	100%

Les données de ce tableau montrent que la tranche d'âge dominante et celle de 31 à 50 ans avec 45 %, suivi par la tranche de 31 à 40 ans représenté par 35 %, par contre la tanche d'âge la moins représentée est celle de 20 à 30 ans avec seulement 10%.

La moyenne d'âge de l'effectif de la population enquêtée varie entre 31 à 50 ans ce qui constitue un réservoir d'énergie, apte à servir encore l'entreprise à long terme et qui peut assurer la relève d'énergie, apte à servir encore l'entreprise à long terme et qui peut assurer la relève des salariés de la tranche d'âge de 51 à 60 ans proche au départ à la retraite.

Tableau N°4 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Collège	1	5%
Secondaire	8	40%
Universitaire	11	55%
Total	20	100%

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que les salariés qui ont un niveau secondaire et universitaire sont majoritaires dans la population d'étude avec un taux de 55% et 40 % .

Les taux ci-dessus ne peuvent être interprétés que par les exigences des postes en termes de qualification pour les catégories socioprofessionnelles de la population d'étude, agent de maîtrise, cadres et cadres supérieurs, l'occupation de poste dans ces niveaux exige un niveau secondaire au minimum.

Tableau N°5 : répartition de l'échantillon selon le statut socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Agent d'exécution	10	50%
Cadre	9	45%
Cadre supérieur	1	5%
Total	20	100%

Au regard de ce tableau, on constate que la catégorie socioprofessionnelle des agents de maîtrise est la plus représentée avec un taux de 50% suivi directement par la catégorie des cadres avec un taux de 45 %. Enfin on enregistre un seul cadre supérieur avec un taux de 05% de l'échantillon.

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
[2 à 5 ans]	1	5%
[6 à 10 ans]	3	15%
[11 à 15 ans]	8	40%
[16 à 20 ans]	6	30%
Plus de 21 ans	2	10%
Total	20	100%

A la lumière de ce tableau, on remarque que la tranche qui est entre 11 à 15 ans d'ancienneté est la plus dominante avec un taux de 40%. Dans la deuxième position, ceux de 16 à 20 ans, le taux est de 30 % .

Section 03 : Présentation de la démarche d'étude et analyse des résultats

I. Présentation de la démarche d'étude et des choix méthodologiques

Nous avons souhaité dans le cadre de cette recherche, entendre comment à travers le discours de salariés et de dirigeants, les notion de gestion des compétences et de performance sociale prenait sens, et est-ce que la première impact-elle sur la deuxième, pour justement répondre a notre question principale de départ.

Pour réaliser cette étude, nous avons opté pour deux questionnaires différents, l'un pour les cadres, et l'autre pour les agents d'exécutions afin d'obtenir un recueil sur ces deux notions et le lien qui existe entre elles.

Notre objectif à travers cette observation est celui de confronter la théorie, les actions de l'entreprise et la perception des salarié, d'en considérer les écarts, ou au contraire d'en relever les liens.

Les deux questionnaires comportent 03 rubrique essentielles :

- **Gestion des compétences,**
- **performance sociale,**
- **Relation entre la gestion des compétences et la performance sociale**

Ces deux questionnaires nous permettrons de vérifier notre hypothèse qui traite de la contribution de la gestion des compétences à la performance sociale de l'entreprise.

Pour le recueil des données, nous avons opté pour l'entretien individuel avec les salariés et les cadres ressources humaines, pour ensuite traduire cela en un sondage d'opinion, car nous jugeons que cette méthode est la mieux appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées d'une part, et évaluer de manière plus efficiente le système de gestion des compétences en place.

Les réponses donnent lieux à une représentation en graphe pour chaque question posée, puis elle permet de faire une interprétation et une évaluation critique des résultats a leur juste valeur pour enfin confirmer ou non les hypothèses de départs.

II. Présentation et interprétations des résultats

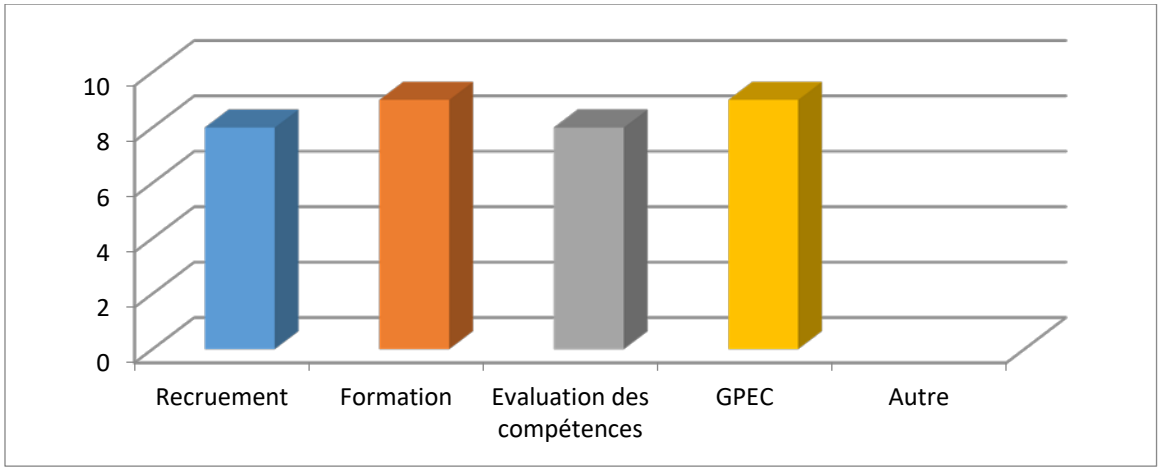
II.1 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les cadres

Gestion des compétences

1. Perception et sens que prend la gestion des compétences pour les cadres de NAFTAL

Pour les cadres questionnés, la gestion des compétences renferme : gestion du capital humain, développement des compétences, formation du personnel, promotions…

2. Les outils de gestion des compétences utilisés



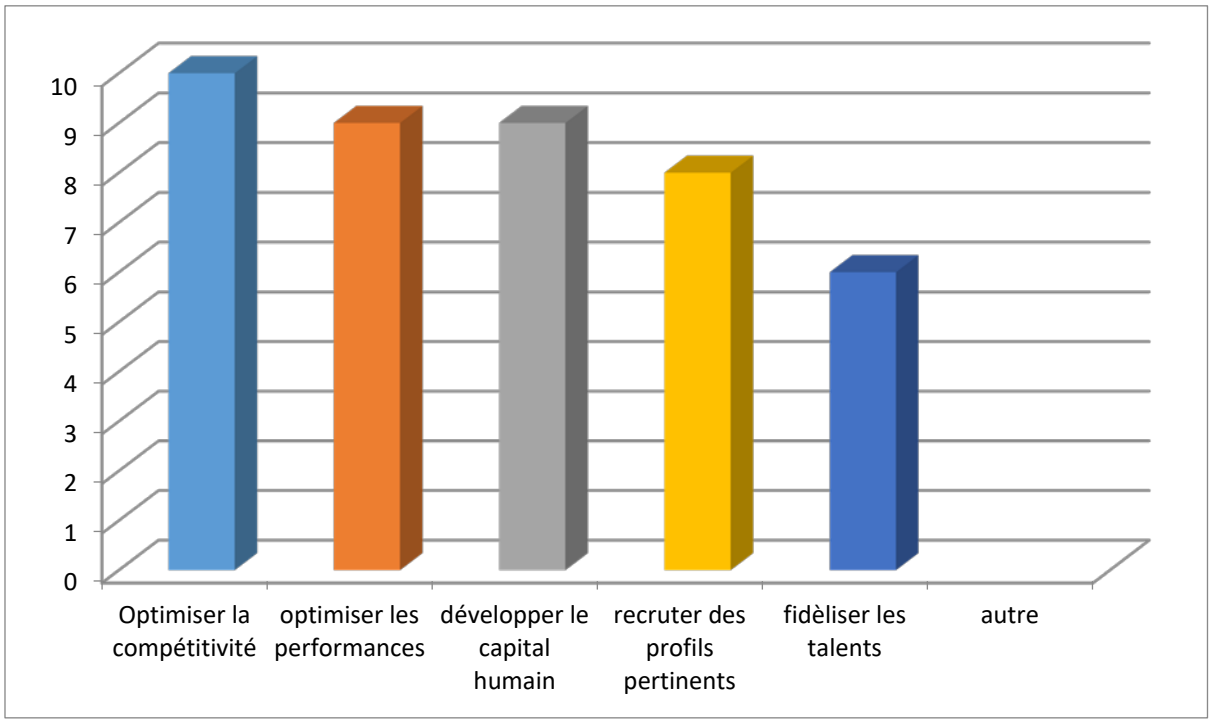
Commentaire : A partir des réponses obtenues, nous pouvons dire que la gestion des compétences est fortement intégrée dans la politique des ressources humaines de l'entreprise. Le manager tient un rôle important dans le développement des compétences de ses collaborateurs, et ceci via de multiples outils, à savoir :

- Le recrutement;

- La formation;

- La GPEC.

3. Finalités assignés à la gestion des compétences.



Commentaire : en sus de la première finalité qui est plutôt financière, à savoir l'optimisation de la compétitivité, nous retenons les quatre finalités plutôt sociales, à savoir :

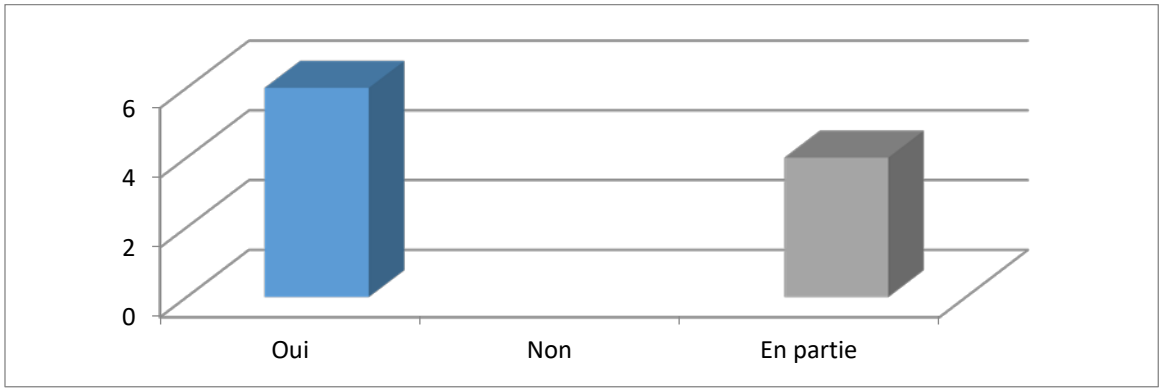
- Optimiser la performance

- Développer le capital humain

- Recruter des profils pertinents

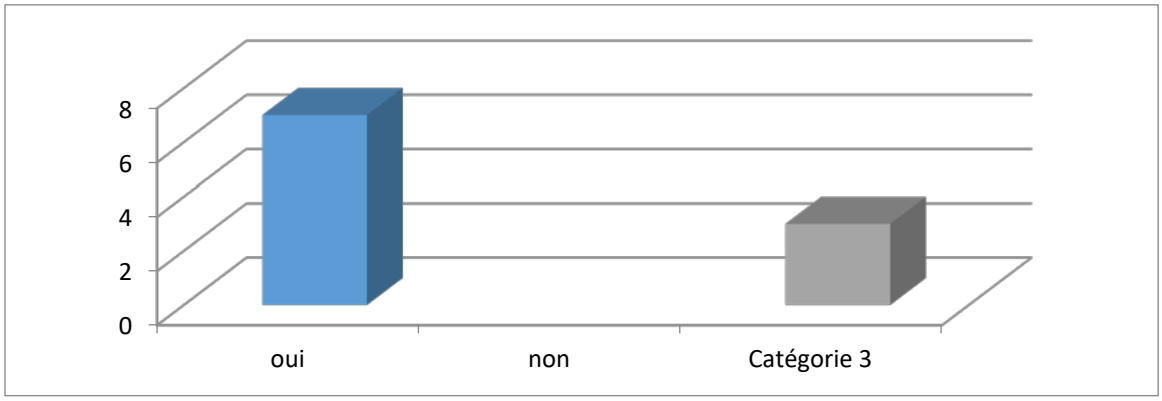
- Fidéliser les talents

4. Incitatives pour développer des compétences et fidéliser les salariés



Commentaire : 6/10 des cadres affirment que encourager les salariés à développer leurs compétences et à suivre des formation, en impliquant, les salariés dans la préparation des formations et en communiquant les gains de formations par exemple.

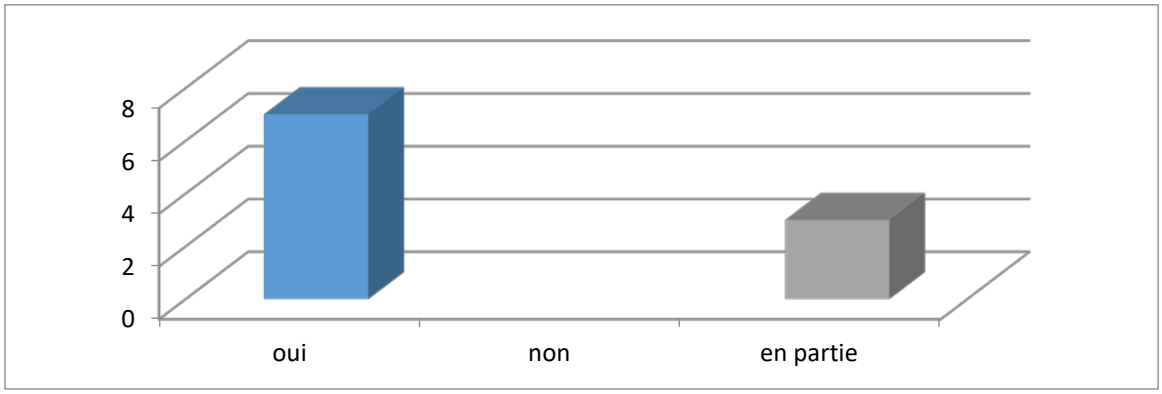
5. Dispositifs d'évaluation des compétences utilisés par NAFTAL



Commentaire : 7 cadre sur 10 affirment utiliser des méthodes telles que : observer et superviser le travail, construire un référentiel, à partir des résultats obtenus ils peuvent engager des actions de formation. Evaluer

Les compétences de leurs collaborateurs permet de gérer au mieux le capital humain. Le management a aujourd'hui bien compris l'importance de l'évaluation des compétences, cette dernière a donc pris tout naturellement son essor, notamment pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière.

6. Elaborations des plans de formation, de rémunération et promotion.

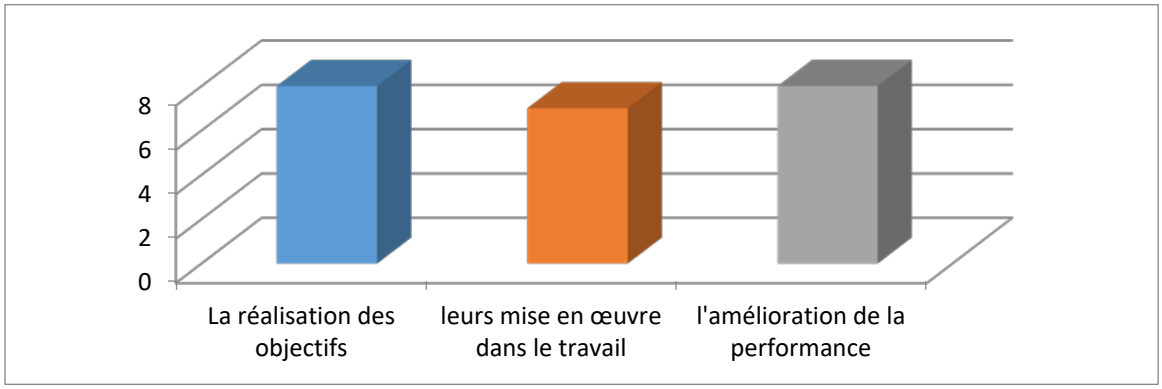


Commentaire : 7/10 des cadres questionnés affirment la réalisation annuelle de ces outils de gestion, et qui conduisent les salariés à s'investir pleinement dans l'exécution de leurs missions et l'atteinte de leurs objectifs.

Tandis que les 03 autres cadres, affirment l'existence de ces plans, néanmoins, ce n'es pas tous les besoins exprimés qui sont satisfaits

La motivation au travail qui est importante pour plusieurs raisons. Principalement parce que cela permet à la direction d'atteindre les objectifs de l'entreprise, en atteignant des niveaux de performance plus élevés. Mettre en place des plans de formations et de rémunérations est un facteur de motivations

7. Les indicateurs de mesure de la compétence



Commentaire : L'entreprise prend en compte les 3 facteurs de réussites pour mesurer la compétence, à savoir :

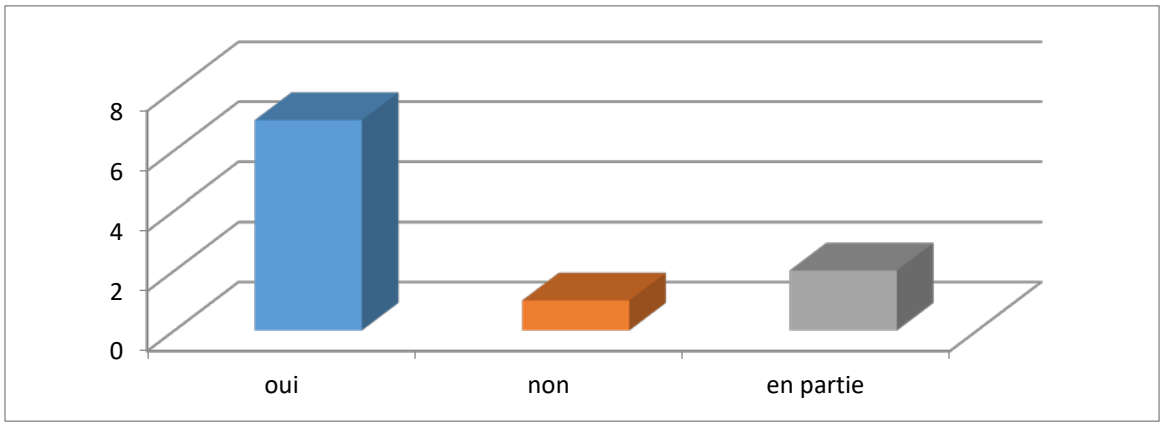
- La réalisation des objectifs;

- La mise en œuvre des compétences dans le travail;

- L'amélioration de la performance.

Ainsi les savoirs et savoir-faire sont mesurés de différentes manières. La majorité des cadres avance le fait qu'il est essentiel pour une organisation de savoir précisément quelles sont les ressources dont elle dispose en termes de savoirs et savoir-faire afin d'espérer rester performante.

8. Degré de satisfaction des cadres de la gestion des compétences de NAFTAL



Commentaire : Les avis sont départagés. 7/10 sont satisfaits, 1/10 non satisfait, 2/10 en partie satisfait. On peut énumérer certaines raison :

- Salaires bas pour certains

- Besoins de formations où de promotions non satisfaits à 100%

Performance sociale

1. Perception de la performance sociale.

La performance sociale est entendue comme :

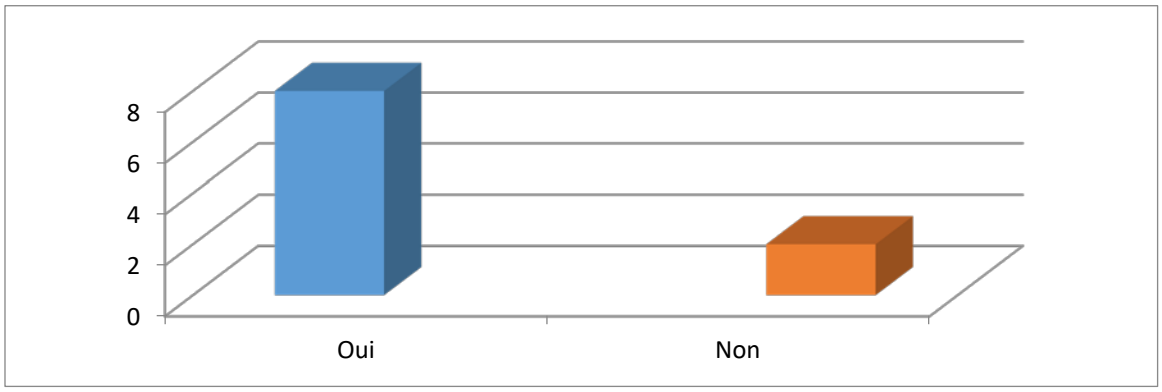
Hormis les cadres de la RH, les autres cadres administratifs n'ont pas de connaissance précise sur la performance sociale. Les cadres RH, relie la performance sociale à la maîtrise de certains déterminant qui ne relèvent pas directement de son activité économique à savoir :

- Taux d'absentéisme

- Nombres d'agents formés

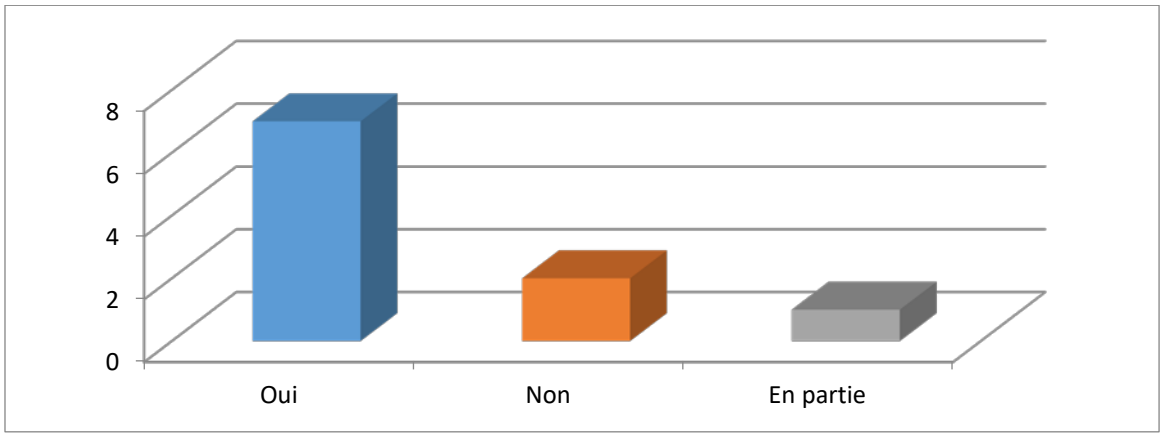
- Taux de départs

2. Performance économique et performance sociale



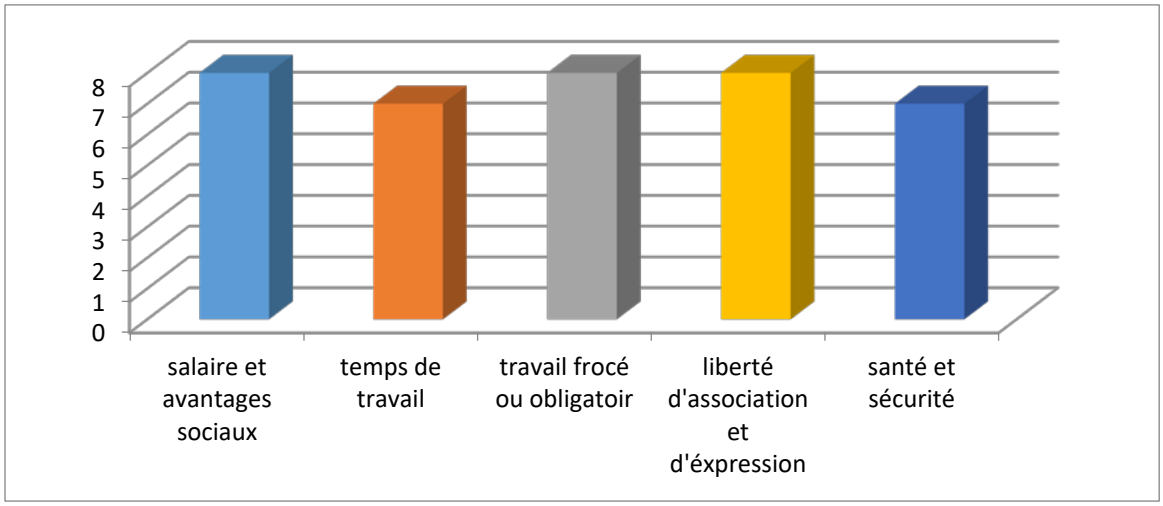
Commentaire: 8 cadres sur 10 pensent que la performance d'une organisation dépend à la fois de l'atteinte des ses objectifs économiques et de sa performance sociale. Nous pouvons dire que la performance sociale est très largement perçue comme un nécessité, une entreprise peut désormais être obligée de viser des performances supérieures par le maintien de la qualité du produit, en respectant l'environnement naturel, en répondant aux communautés où elle opère et aux personnes qu'elle emploie.

3. Les enjeux de la santé au travail



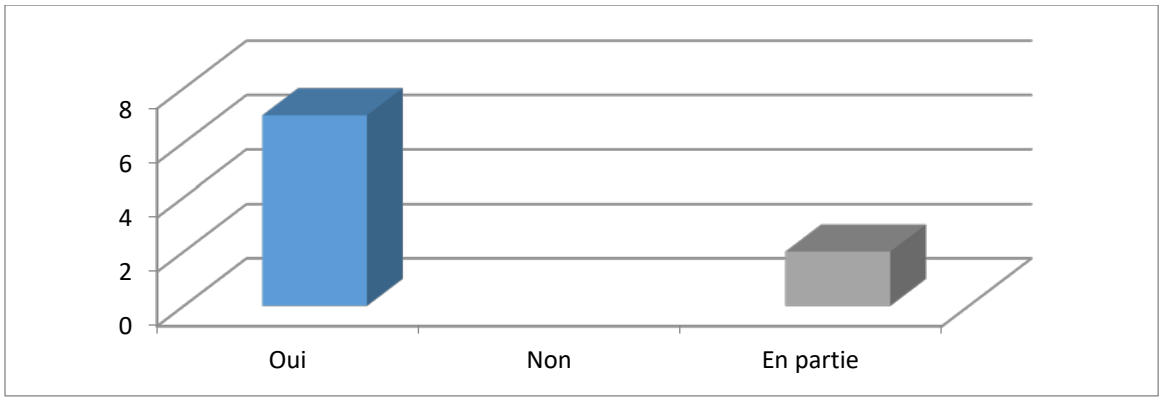
Commentaire : La majorité des cadres affirme que la santé au travail est un véritable enjeu de société aujourd'hui. En effet. La sécurité ne s’entend plus seulement comme une obligation pour l’employeur de garantir la sécurité physique des salariés (accidents du travail et maladies professionnelles).

4. La politique de l'entreprise en matière de droit et de conditions de travail



Commentaire : la majorité des cadres questionnés avance que l'entreprise prend en compte les différentes catégories de condition et de droits cités. Elle applique des principes de RSE.

5. Naftal/ RSE

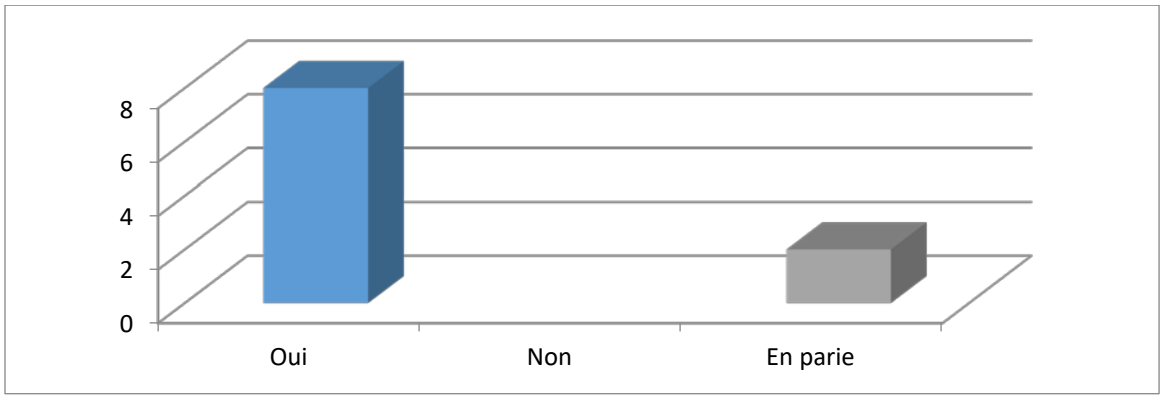


Commentaire : 7 sur les 10 cadres questionnés affirment que l'entreprise est socialement responsable. Pour les 3 ayant répondu "en partie" ont ajouté qu'il y'avait certes des actions faites mais qu'il y'avait aussi des manquements.

En effet La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de Naftal, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés. La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.

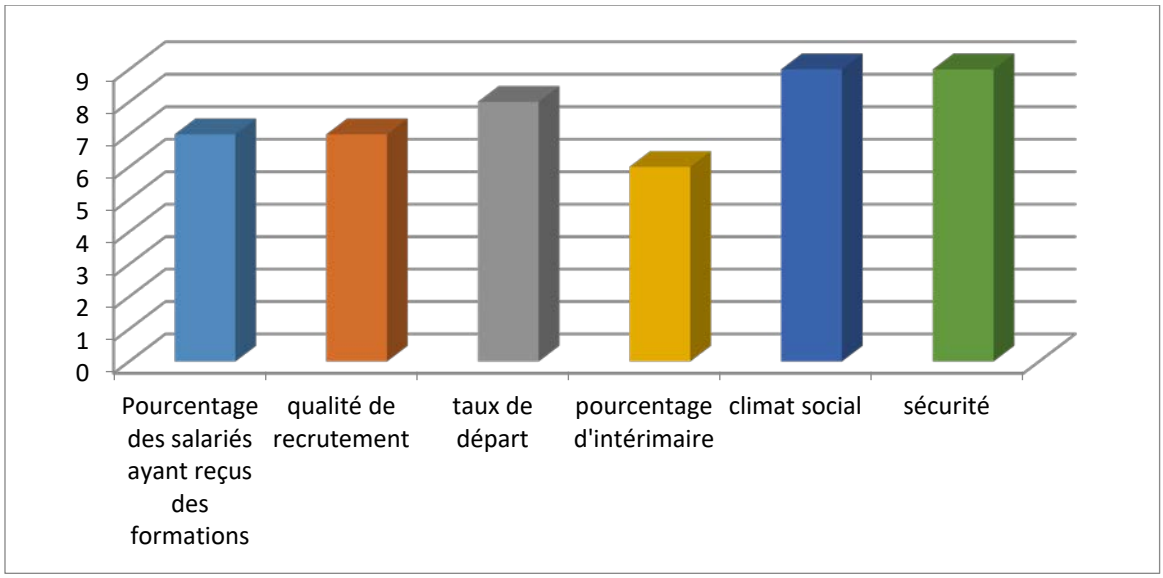
Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent Naftal sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque.

6. Performance sociale et image de marque de NAFTAL



Commentaire : Comme l'indique et de façon majoritaire les réponses des cadres, la performance sociale aide à améliorer l'image de l'entreprise**.** En effet dans une entreprise ayant par exemple un climat social apaisé permet d'impliquer les salariés dans leurs travail, d'attirer de nouveaux talents, et de renforcer ses relations commerciales. l'image de l'entreprise peut alors être considérée comme un axe de veille concurrentiel.

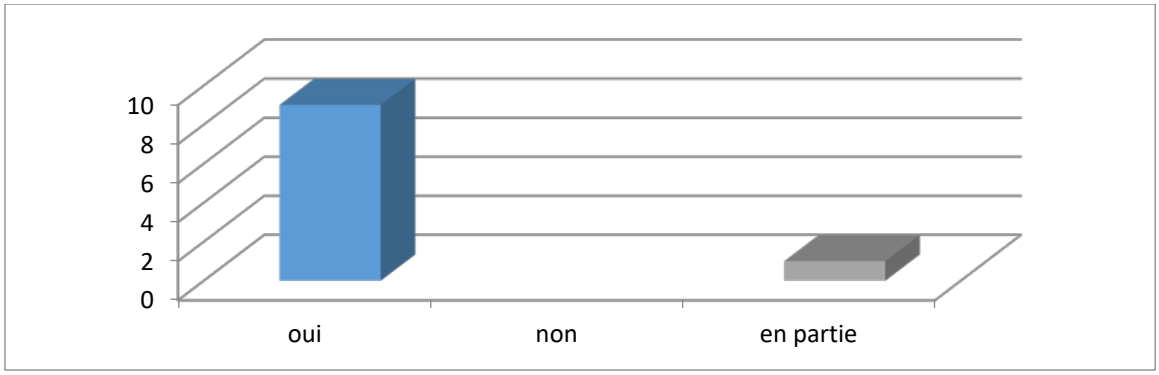
1. Les indicateurs de mesure de la performance sociale de NAFTAL



Commentaire : Les cadres questionnés indiquent de façon majoritaire que tout ces indicateurs sont pris en compte dans la mesure et l'évaluation de la performance sociale de l'entreprise. En effet pour mesurer son efficience, Naftal se base sur ces différents indicateurs dit sociaux.

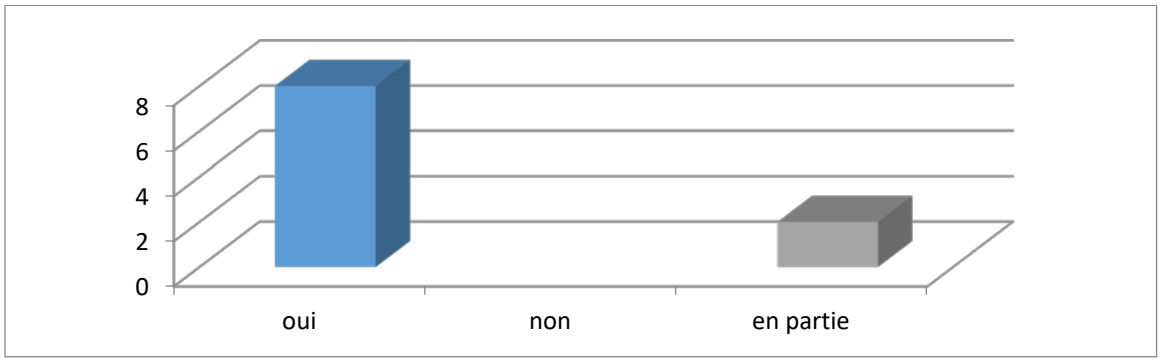
C/ Relation entre gestion des compétences et performance sociale

1. Lien entre la gestion des compétences et la performance sociale de NAFTAL



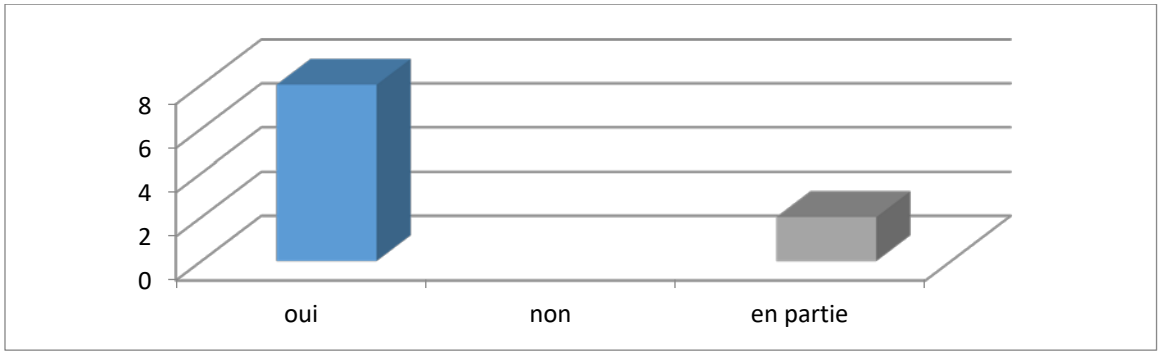
Commentaire : 9 cadres sur 10 interrogés sont d'accord pour dire qu'il existe bien un lien entre la gestion des compétences et la performance sociale de l'entreprise. Ce lien s'explique par le fait que, la mesure de la performance sociale, c'est-à-dire les indicateurs de performance sociale (processus de formation, fidélisation des talents...), sont le fruit même d'une gestion des compétences efficace.

2. Gestion des compétences performante et recrutement efficace



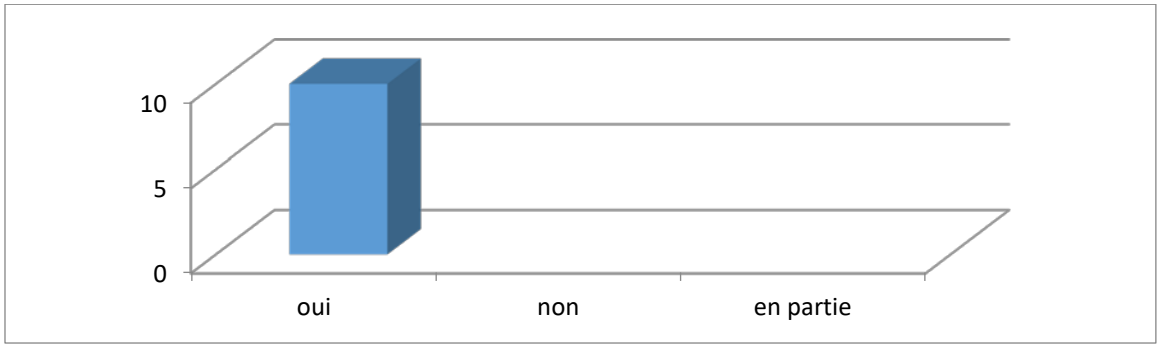
Commentaire : Réaliser un processus de recrutement efficace (de la phase de définition du poste à la phase d'intégration) nécessite pour une grande majorité des cadre questionnés (soit 8/10). Les compétences requises pour un poste sont clairement identifiées et définies en amont, ce qui permet d'éviter d'éventuelles erreurs de recrutement.

3. Gestion des compétences performante et climat social



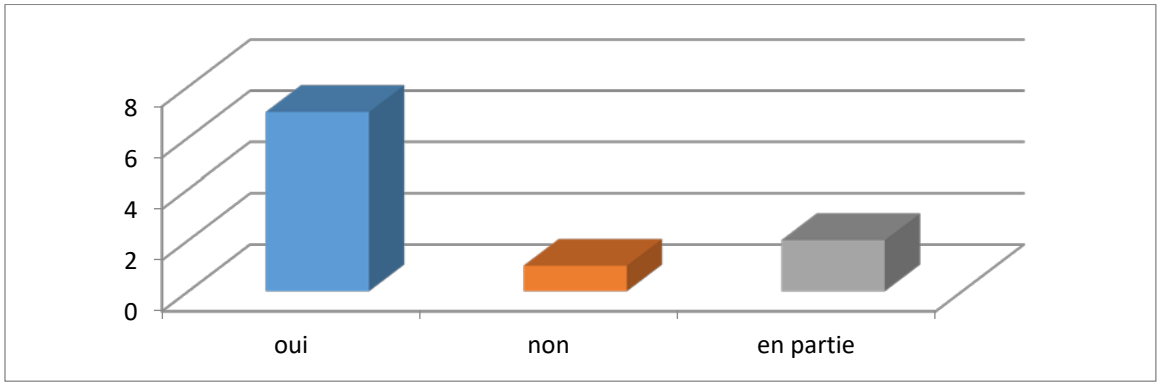
Commentaire : 8 sur les 10 cadres questionnés pensent que l'entreprise qui se veut un climat social apaisé et favorable au travail doit mener une gestion des compétences efficace. En effet, rechercher la meilleure manière de stimuler l'implication maximale des collaborateurs, dans de bonnes conditions de satisfaction.

4. Gestion des compétences performante et plan de formation réussi



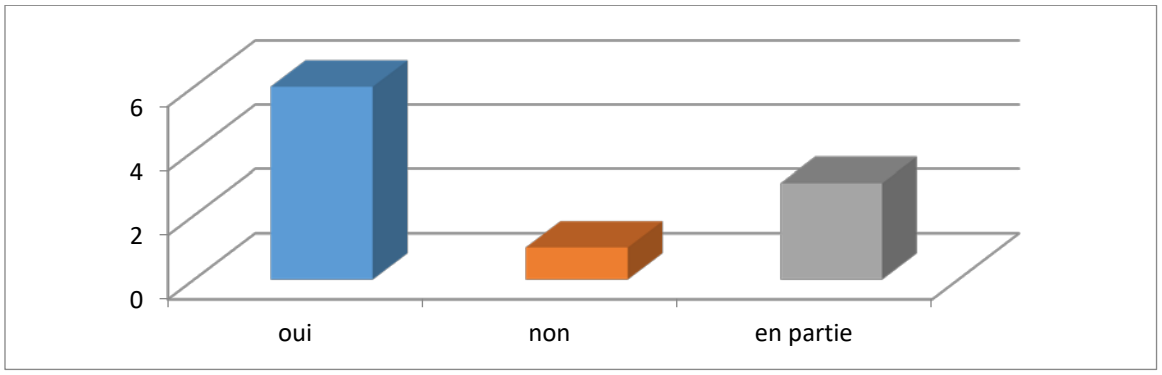
Commentaire : La totalité des cadres questionnés assure que faire des formations efficaces et qui complètent ses besoins en compétences, en ce qui concerne l'entreprise, et acquérir de nouvelles compétences et s'épanouir davantage au sein de l'organisation, en ce qui concerne le salarié, sont le fruit d'une gestion des compétences efficace.

5. Gestion des compétences efficace et salarié socialement responsable



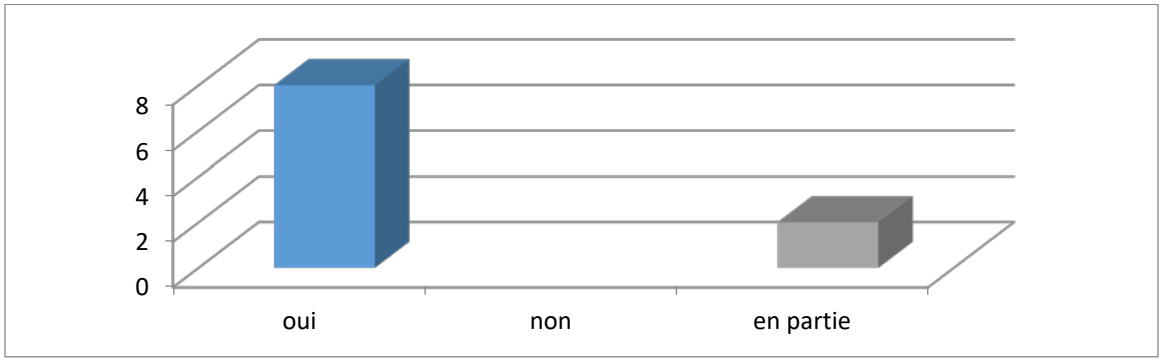
Commentaire : La majorité des cadres questionnés ont affirmés qu'une entreprise qui adopte une démarche socialement responsable (RSE) se doit d'adapter ses compétences actuelles et celles de demain afin d'être en adéquation avec la nouvelle économie centrée sur le développement et la durabilité.

6. gestion des compétences efficace et amélioration de l'organisation du travail



Commentaire : 6 Cadres sur 10 pensent qu'une gestion des compétences efficace permet d'avoir une meilleure organisation du travail. En effet, on parle de la réflexion sur l'organisation du travail qui se veut optimisée est souvent utilement associée à la réflexion sur la manière optimale d'articuler compétences collectives et compétences individuelles : c'est la réflexion sur l'organisation de la production qui permet de définir le profil des emplois-types et leur articulation les uns aux autres.

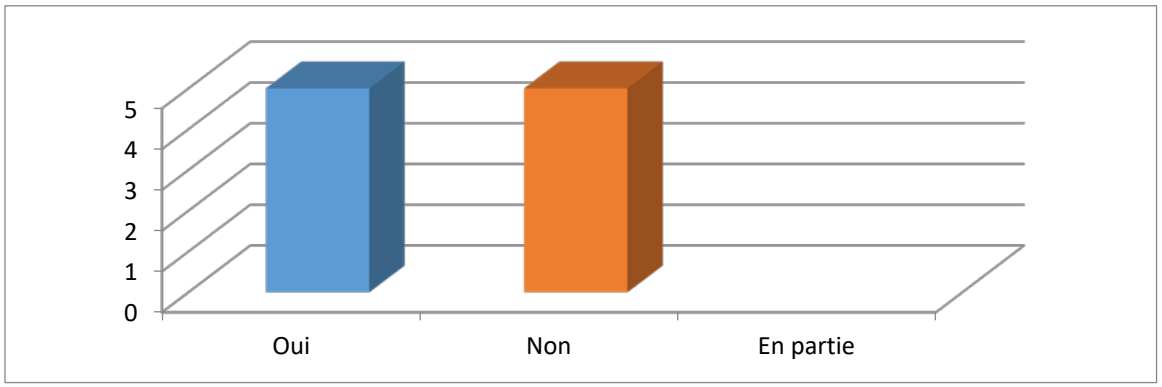
7. Gestion des compétences et les chiffres de départs volontaires



Commentaire : La majorité des cadres questionnés, soit 8/10, pense qu'une gestion des compétences efficace permet de diminuer les départs volontaires. En effet, fidéliser ses salariés est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises, car les attentes des salariés sont davantage tournées vers une bonne gestion de leurs compétences. Cela passe par des formations afin d'être plus productif et compétent, mais aussi par une gestion appropriée de leurs savoirs et compétences, pouvant se concrétiser sous la forme d'une mobilité interne, d'un réajustement de salaire, de privilèges ou de responsabilités, par exemple.

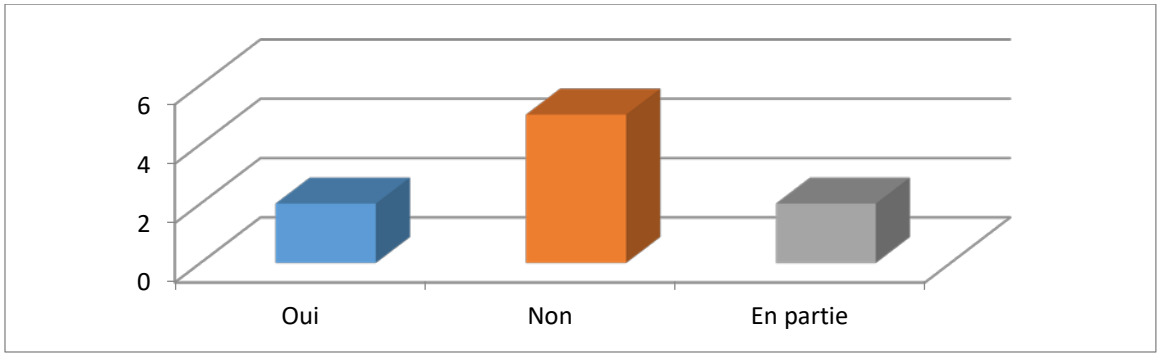
II.2 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les agents d'exécutions

1. Communication des objectifs aux salariés



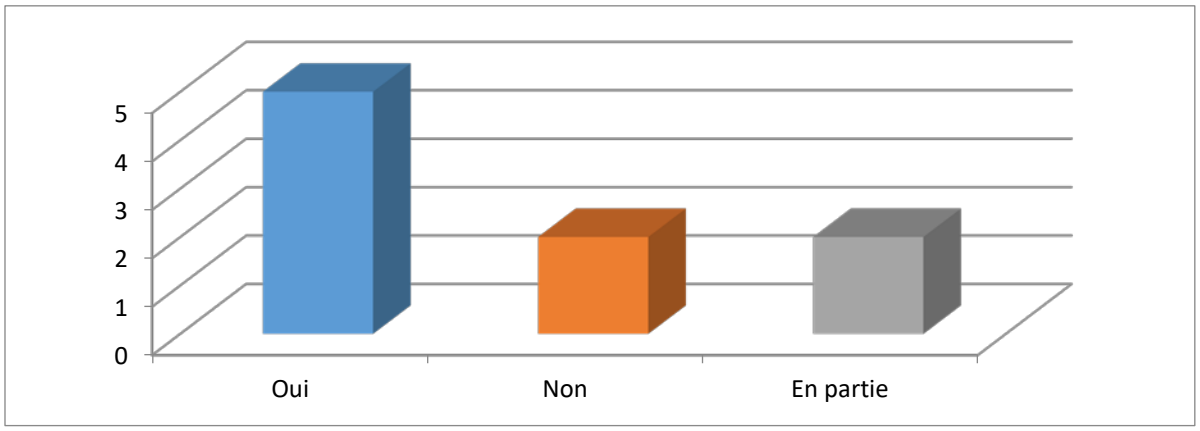
Commentaire : Des réponses partagées entre le oui et le non. La moitié des collaborateurs questionnés (5/10) disent ne pas connaître les objectifs de l'entreprise. Cela montre le manque de communication descendante (hiérarchique) au sein de Naftal. Cela peut engendré une baisse de la productivité et non atteinte des objectifs, mais surtout un désengagement de la part des employés concernés.

2. Prise en compte des propositions des salariés par la hiérarchie



Commentaire : 6 collaborateurs affirment que leurs propositions ne sont pas prisent en compte par leurs supérieurs. Le salarié ne peut pas prendre des initiatives alors que de nombreuses études montrent que plus les collaborateurs ont la possibilité de prendre des initiatives, plus ils sont autonomes et responsables, plus leur entreprise est performante.

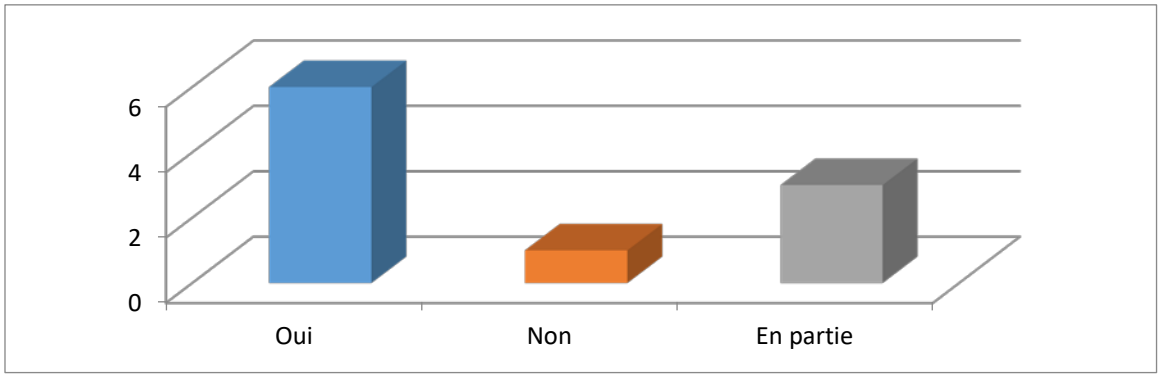
3. Politique de rémunération et satisfaction des salariés



Commentaire : La moitié des collaborateurs questionnés (5/10) disent qu'ils sont "assez" satisfait de leur salaire.

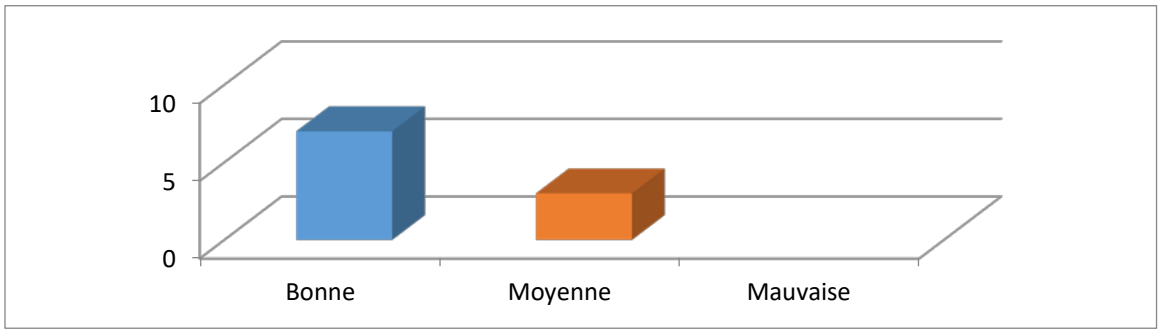
Le salaire constitue un élément de démotivation lorsqu'il est trop bas, et un élément de motivation lorsqu'il est juste et corrèle à la mission du poste occupé. On peut dire à travers les réponses que les salariés sont assez départagés sur ce point.

4. Appréciation de la politique d'accompagnement des salariés dans les situations de crises situation



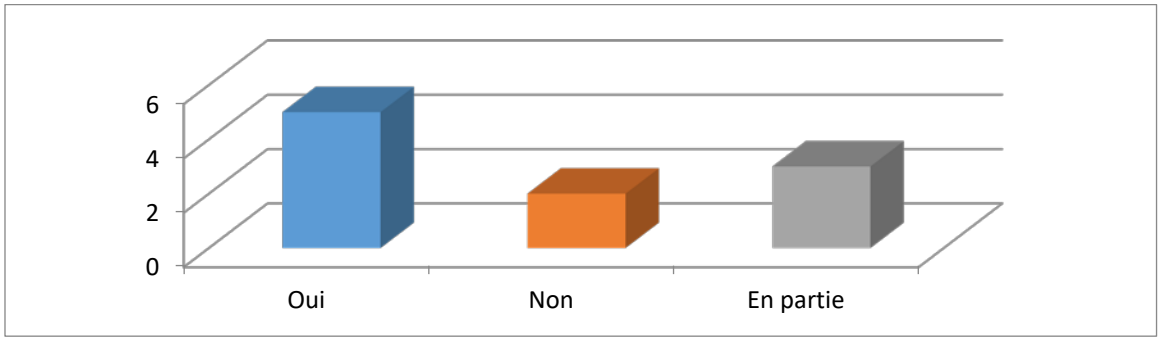
Commentaire : 6/10 des personnes questionnées affirment le fait que l'entreprise exerce des politiques d'accompagnement et de soutien dans des situations de crise par exemple ou de changement. Sachant que cette politique est une des premières attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise.

5. Appréciation de la GRH par les salariés



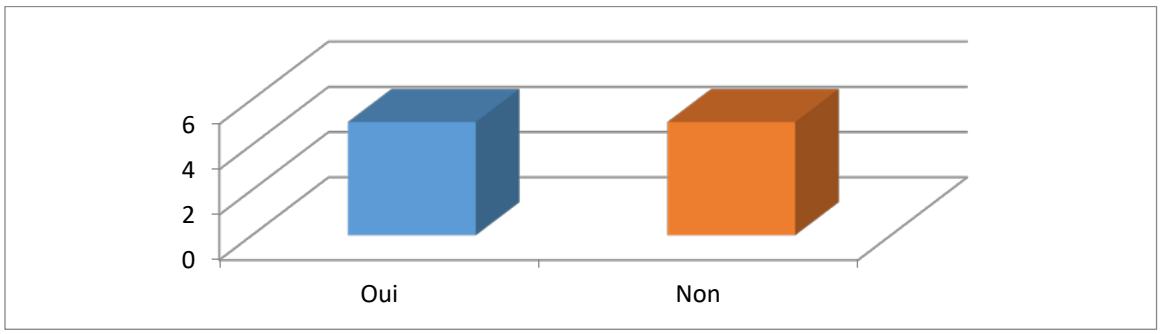
Commentaire : 7/10 des personnes questionnées disent que leur responsable exerce une GRH "satisfaisante". Cela montre la satisfaction des collaborateurs par rapport à la stratégie RH mené au sein de l'entreprise. Tandis que 3/10 des personnes questionnées disent qu'il ya tout de même des insuffisances, et donc des améliorations a apportées, notamment : en améliorant les salaires, répondre aux besoins de formations...

6. Appréciation sur la reconnaissance de l'effort des salariés par les responsables



Commentaire : La moitié des personnes questionnées avance l'idée que leur travail est reconnu a sa juste valeur. Malgré que la reconnaissance au travail est un levier de santé et de motivation, par exemple par la rémunération.

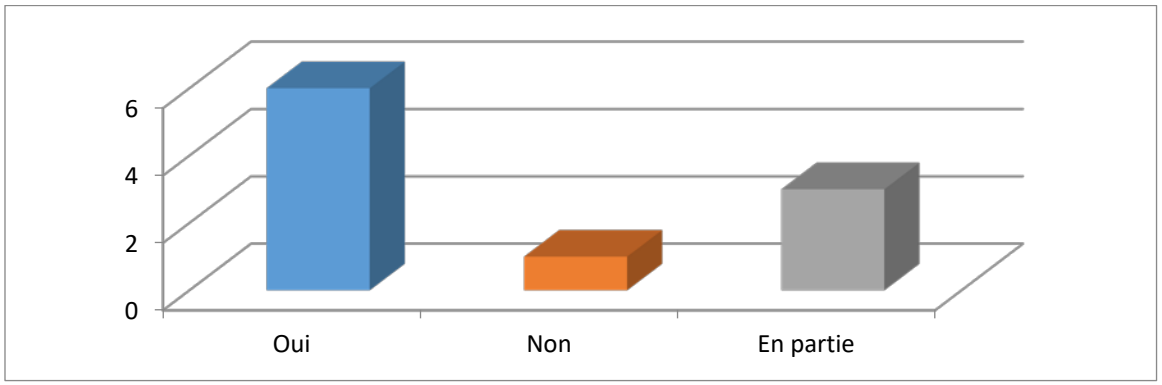
7. Perception de la politique de promotion des salariés



Commentaire : Des réponses très partagées en ce qui concerne cette question, la moitié des personnes questionnées soit (5/10), disent qu'ils ont bénéficié d'une promotion au sein de leur entreprise.

Pour optimiser sa performance et assurer sa croissance, l'entreprise à, en effet, tout intérêt de revoir ses pratiques RH afin de mieux gérer la vie professionnelle de ses salariés, à savoir leur potentiel et leurs compétences, identifier leurs besoins en formations, etc. Pour les salariés, la gestion de carrière s'avère donc être une véritable opportunité.

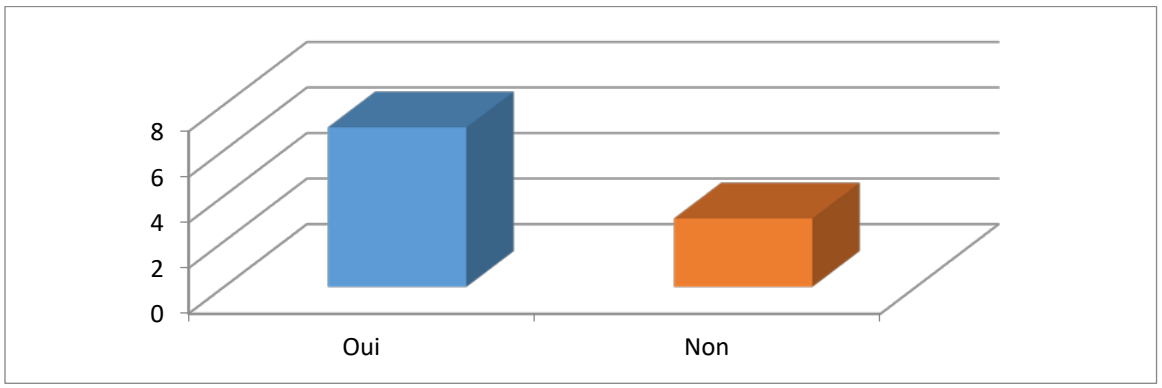
8. Perception de la politique de développement des compétences



Commentaire : La majorité des personnes questionnées disent que l'entreprise cherche à promouvoir et développer leur savoir**.**

L'enjeu de cette pratique est de valoriser, conserver et diffuser en interne les savoirs et savoir-faire des salariés, de maîtriser parfaitement le métier de l'entreprise, fondement de toute stratégie de spécialisation et de contribuer à créer et à conserver un avantage concurrentiel.

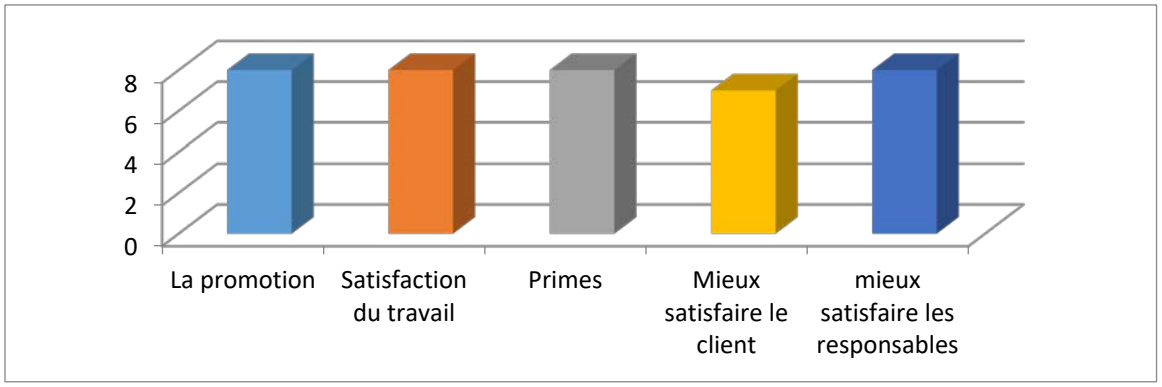
9. Perception de la politique de formation



Commentaire : 7/3 des personnes questionnées disent avoir bénéficié d'une formation grâce à l'entreprise.

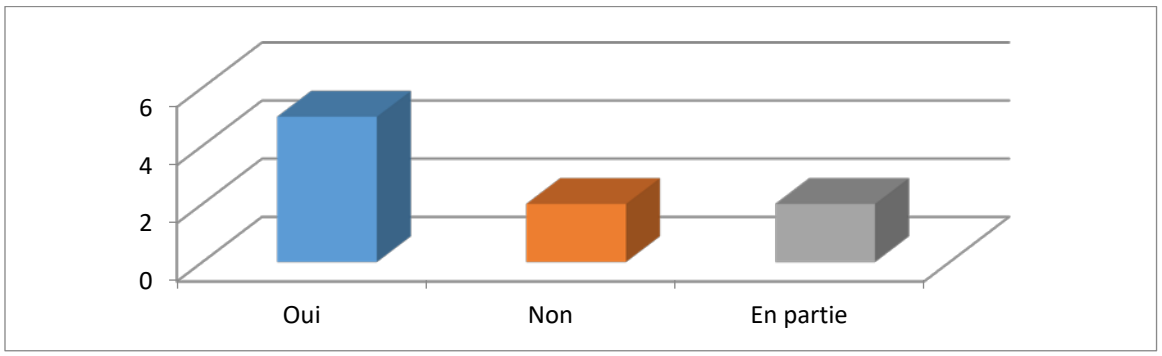
L'enjeu de la formation est de : suivre, prévoir, anticiper et identifier les mutations des organisations, et ainsi perfectionner l'approche professionnelle des salariés.

10. Les facteurs d'incitation des salariés à améliorer la performance de NAFTAL



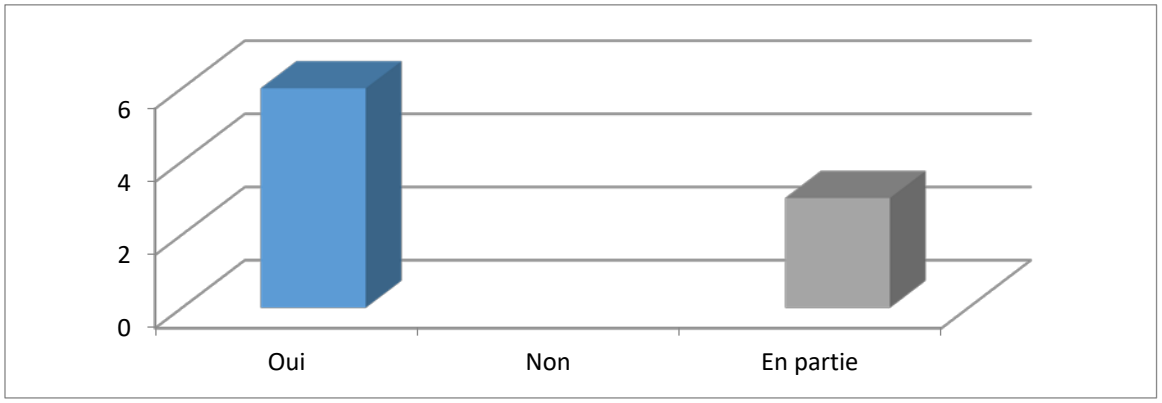
Commentaire : La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction. Les facteurs cités dans la question sont quasi important pour la majorité des personnes questionnées.

11. Adhésion des salariés aux objectifs de performance de NAFTAL



Commentaire : Des réponses très partagés, la moitié des personnes questionnées ne partage pas/en partie, les objectifs de l'entreprise. Cela revient à un manque de communication au sein de l'entreprise et un manque d'efficacité d'adhésion des salarié.

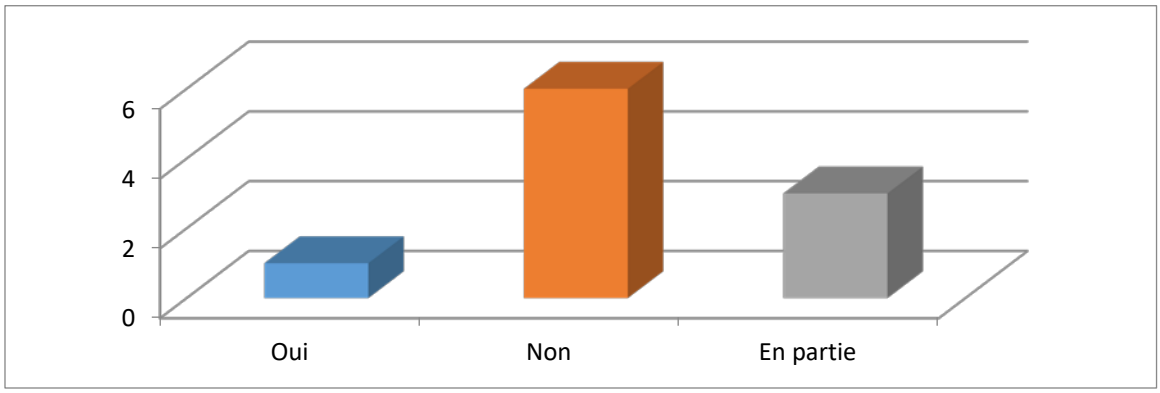
12. Perception de la sécurité au travail



Commentaire : La majorité des personnes questionnées affirme être en sécurité et travaillé dans de bonnes condition.

En effet, la sécurité au travail est un enjeu stratégique, l'entreprise se doit d'assurer des meilleures conditions de travail, car votre bien-être est, en effet, un important facteur de performance.

13. Changement d'entreprise



Commentaire : La majorité des salariés questionnés 6/10 ne compte pas changer d'entreprise. Cela prouve alors qu'ils sont bien la ou ils travaillent. Les collaborateurs ont des raisons évidentes de vouloir rester à leur entreprise actuelle, à savoir :

- Opportunité de carrière ;
- Equilibre vie privée/ vie professionnelle ;
- Prise en comptes de leurs attentes et objectifs ;
- Cadre de travail confortable, stimulant et productif.

III. Synthèse et analyse des résultats de l'enquête

En guise de synthèse des réponses obtenues, de leurs cohérences entre les réponses entre les deux questionnaires, nous avons essayés de chercher les résultats de la démarche de gestion des compétences et des réalisation qui lui sont relatives, étudier dans notre questionnaire afin de mettre en avant leurs impacts sur le fonctionnement en générale de NAFTAL, c'est-à-dire la réalisation d'une performance et d'une évolution positive à travers surtout le volet sociale auquel nous nous intéressant dans notre étude.

- ✓ Le recrutement au sein de NAFTAL est de plus en plus efficace, réduisant ainsi le nombre de licenciement.
- ✓ Grace aux mesures de la sécurité qui ont été prises, NAFTAL a pu maitriser le nombre des accidents de travail assurant ainsi un bon état psychologique pour l'ensemble des salariés et donc assurer un climat social apaisé.
- ✓ Un investissement croissant en matière de formation du capital humain, ce qui à générer une amélioration du rendement des salariés et le développement de leurs connaissances et compétences.
- ✓ l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en matière de rémunération e d'accès aux postes de responsabilité.
- ✓ Une composition d'effectif très intéressante bâtis sur l'innovation, la créativité et l'ambition des jeunes cadres et l'expérience, le savoir-faire des anciens.
- ✓ De nombreuses prestations sociales sont offertes aux salariés, ce qui constitue un facteur clé de fidélisation du personnel.

Conclusion du chapitre III :

Ce chapitre nous a permis de présenter l'entreprise nationale NAFTAL, le district de Oued-Aissi qui est l'organisme d'accueil. Nous avons ainsi montré ses principales missions, sa démarche en matière de gestion des compétences liées à la performance sociale et les fonctions exercées par la direction des ressources humaines.

Ce chapitre nous a permis aussi de faire le point sur la performance sociale du district Oued-Aiss en matière de gestion des compétences durant l'exercice 2019. Les fait générés à la suite d'une politique de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences, indiquant ainsi un progrès considérable de l'entreprise en matière de la contribution à l'économie nationale, de la formation des employés, de l'égalité des chances,...

L'enquête effectuée au niveau du district Oued-Aissi, nous a permis aussi de relever les constats permettant de présenter les points forts se rapportant à la question sociale. Cependant, un grand travail reste à faire, durant les années a venir, en matière de gestion de gestion des compétences et de performance sociale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une question très importante, sur un aspect important de la GRH qui est la gestion des compétences comme vecteur de performance sociale de l'entreprise. On remarque que les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la gestion des compétences était positivement liée à la performance sociale.

Du point de vue de la GRH, la gestion des compétences est ce qui permet d'atteindre les objectifs, elle sert à qualifier et gérer les ressources humaines. La relation est ici directe entre compétence, en tant que qualité attribuée à l'individu, et la performance sociale. Suivant cette perceptive, la gestion des compétences concerne alors les besoins et renvoie aux aspects relatifs à la définition des postes, à la gestion anticipées des besoins en termes d'emplois et de compétences, ainsi qu'aux conditions de travail.

A ce titre, l'apport de la gestion des compétences à la performance sociale est celui de chercher à tirer le meilleur parti du capital humain de l'entreprise, ainsi ses conséquences sur sa performance sociale. Il s'agissait alors d'étudier des pratiques telles que l'existence de procédure de recrutement, de promotion, formation, GPEC, développement individuel, liées donc à la gestion des compétences. Et vérifier si elles sont favorables aux indicateurs de performance sociale des entreprises à savoirs : la qualité du recrutement, taux de départ, climat social, sécurité au travail, nombre de collaborateurs ayant reçus une formation.

En effet, l'acquisition ou l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire, soit de la formation ou du recrutement, est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance sociale dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement peuvent être sans doute fatales à l'entreprises.

Ajouté à cela, le développement et la conservation des compétences requises, qui permettes l'acquisition, la conservation et le développement des compétences dans l'entreprise qui passe par l'analyse des emplois dans le processus de recrutement. On parle donc, d'un côté, sur l'aspect touchant au développement des RH comportant la formations, car on peut trouver les diplômés mais pas les compétences requises pour faire fonctionner comme il se doit. D'un autre côté l'aspect touchant à la conservation des RH passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de promotion.

Enfin l'évaluation des compétences dans l'entreprises qui repose sur les évaluations des salariés. Il convient de mettre en œuvre des systèmes d'évaluation. L'objectif est de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employé es capable de remplir ses missions de façon efficace.

L'étude menée au niveau de NAFTAL district Oued-Aissi nous a montrer la gestion des compétences comme étant un facteur clé de performance sociale. Lors de l'étude de l'impact de la gestion des compétences sur la performance sociale, nous avons découvert qu'il existait une corrélation directe entre les deux. D'après les données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater qu'il existe une intégration plus forte des pratiques de GRH autour de la gestion des compétences, sont principalement utilisées dans le cadre de : la sélection, le recrutement, la formation, l'évaluation e le management... Sont l'un des moteurs essentiels de la performance sociale. La compétence est constituée de connaissance, de savoir-faire, une motivation, un trait de caractère, une capacité, une image, un rôle social. Cela permet donc de prendre en compte les attitudes et les traits de personnalité qui contribue à la performance sociale.

D'une façon générale, Les ressources humaines sont centrales au concept de performance sociale lorsque les compétences sont mises en œuvre, car elle produit des résultats positifs. Des aspects de la gestion des compétences sont intégrés dans l'élaboration du concept la performance sociale. Au final, nous pouvons conclure que la gestion des compétences joue un rôle de valorisation des individus et des entreprises. Son enjeu se situe ainsi sur la performance sociale de l'entreprise, car une entreprise qui offre à ses salariés une plus-value sur le plan personnel et professionnel, en termes de compétences et d'expérience acquise, mais également le maintient et l'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité et surtout générant une performance sociale positive.

Dans l'ensemble, notre recherche sur la contribution de la gestion des compétences à l'amélioration de la performance sociale était très positive. La relation existe donc lorsque l'entreprise développe des stratégies cohérentes avec les compétences de leurs personnels et des objectifs fixés. **Pour s'assurer une performance sociale, l'entreprise fait de l'individu un objet de gestion : elle mesure sa performance, augmente son engagement et surtout elle développe ses compétences.**

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Liste des ouvrages et revues :

- D.GUEST : *Human resource management and the american dream* 1990. P21
- T. COUTROT : L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? La Découverte 1998. P14
- A.DAHMANI, L'Algérie à l'épreuve, Edition L'Harmattan, 1999, Paris. P11.
- *Jean Nizet, Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Collection Points-Economie 2013. P26*
- A. DIETRICH, Le management des compétences, Edition Vuibert, France, 2010, P155.
- P.T Costa : *Revised NEO Personality Inventory, Psychological Assessment Resources*, 1992. P18
- G.Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'Organisation, 2000. P43
- E.Lecœur, Gestion des compétences : Le guide pratique, Edition De Boeck, 2008. P 22
- P.DRUCKER : Au-delà du capitalisme, Dunod, 1993. P45
- JF.RAUX : Retrouvons la voie de l'ambition, Le monde initiatives, 16 Mars 1994. P74
- P.Gilbert, M.Parlier, La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire. n° 116, janvier-février 1992, P16
- M. De Montmollin, DISCOURS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL, L'Harmattan, Paris, 2001. P.11
- S. Bellier, Les compétences en action, Vuibert, 2000. P65
- G.Le BOTERF : De la compétence –Essai sur un attracteur étrange. Les Editions d'Organisation, 1994. P47
- *R.*BOUDON : « L'idéologie » Fayard, 1991 P.36
- R.BOUDON: L'idéologie, Fayard, 1991. P45
- J.P CITEAU, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armand colin, paris, 2001. P58
- E.CAMPOY, gestion des ressources humaines, synthex Pearson, paris, 2002. P3.
- D.WEISS, ressources humaines, édition d'organisation, 2éme édition, paris, 1999, P 397.

- L.LETHIELLEUX, L’essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, 5eme édition, P 50.
- A.Bourguignon : Peut-on définir la performance ?, Revue française de comptabilité 1995, P62.
- F.Dubois, L'évaluation financière de l'entreprise, PUF, 2003.P 45
- Michel J.Lebas : Mesure et gestion de la performance, Journal international de l’économie, Octobre 1995, P23-35
- Reynaud, La performance globale, 2003, P10
- J.P Brun : La reconnaissance au travail. N12 Editions Sciences Humaines 2009, P 26
- Gilbert Patrick, Charpentier Marina, (2004) « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes » Ŕ Publication GREGOR.
- P.E Sutter : Promouvoir la santé mentale positive au travail, Conjuguer performance globale et qualité de vie au travail. Gereso 2017. P 47
- I.Bnouni - Extrait de conférence sur le thème : Performance sociale et performance financière : Etat de l’art, Juin 2011.
- Cité par Germain C., Trébucq S. (2004) « Au-delà de la RSE : la responsabilité globale » ; p : 37
- aignan et Ralston (2002) cités par Robert C. in « Responsabilité sociale de l’entreprise et pratiques de gestion des ressources Humaines » Cahier du Fargo, n°1060902, IAE de Dijon.
- C. Vermot-Gaud, La Politique sociale de l’entreprise, Éd. Hommes et Techniques, 1986. Extrait du livre RH au quotidien : 100 fiches, Dunod Éditeur, 2011. P35
- C.Gendron, J.Igalens, C.Bourion en collaboration avec J. Cloutier, repenser la gestion stratégique des ressources humaines a travers la RSE, editions Eska, 2008,. P80
- F.Jeanne, mémoire de recherche la RSE et l’efficacité économique, 2010. P58
- J-P. GOND, la responsabilité sociale de l'entreprise**,** Ed. Dunod, France 2006. P44.
- M. Boussoumah, L’entreprise socialiste en Algérie. P311
- Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, Paris, Editions d'organisation, 2006. P48

Liste des mémoires :

- DEKKAR Hayat, TAMINE Lahna « Le reporting de la performance globale d'une entreprise publique Algérienne Cas : NAFTA, Mémoire de Master UMMTO 2018

Sites web :

- https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/developpement_et_support/collaborateurs/gestion_des_competences. 14/01/2020 20H00
- https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutemet 18/01/2020 14H00

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste tableaux

Introduction générale **1**

Chapitre I : La gestion des compétences : Concepts fondamentaux **5**

Introduction du chapitre …….**5**

Section 1 : Concepts et historique de notion compétence, et les concepts qui lui sont associées. **6**

I) Définitions des concepts **6**

I.1 La gestion des ressources humaines *(GRH)* **6**

I.2 La compétence **7**

I.2.1 Définition de la compétence à travers l'aspect comportemental …….**8**

I.2.2 Définition de la compétence à travers l'aspect technique du métier …….**8**

I.2.3 Compétences: expertise et polyvalence ….…….**9**

I.2.4 Quelques définitions de la compétence ……**10**

I.2.5 La place de la notion compétence ……**14**

Section 2 : La gestion des compétences, un outil stratégique aujourd'hui **16**

I) Définition de la gestion des compétences.....**16**

II) Historique de la gestion des compétences 18

II.1 1ère période : Les précurseurs (1960-1970)……..18

II.2 2ème période : Les pionniers (années 1980) ……18

II.3 3ème période : l'institutionnalisation (début des années 1990) ……18

II.4 4ème période : la normalisation (à partir de 1995) ……19

III) L'importance de la gestion des compétences 19

IV) Les acteurs de la gestion des compétences 21

IV.1 La direction générale ……21

IV.2 le management opérationnel : le trader ……...21

IV.3 le salarié ……..21

IV.4 La direction des ressources humaines ……22

V) Les outils de la gestion des compétences 22

V.1 Le recrutement et la sélection ……22

V.2 La formation du personnel ……23

V.3 La gestion des carrières ……..23

Section 3 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), outil de la gestion des compétences 25

I) Définition de la GPEC 25

II) Origine de la GPEC 26

III) Les objectifs de la GPEC 27

IV) Les principaux concepts de la GPEC 28

a. Intégration stratégique ……..28

b. L'anticipation ……28

c. L'orientation professionnelle continue ……28

d. La compétence ……28

e. L'employabilité ……...29

V) La démarche de la GPEC 29

a. La démarche prospective ……29
b. La démarche stratégique ……29
c. La démarche transversale ……...29
d. La démarche qualitative ……30

c. La démarche collective ……...30

VI) La mise en œuvre de la GPEC 30

VII) Les bonnes pratiques de la GPEC ……30

Conclusion du chapitre I ……...32

Chapitre II : La performance sociale et la gestion des compétences 33

Introduction du chapitre II ……...33

Section 1 : La performance, la performance sociale : étymologie et fondement conceptuel 34

I) Origine du terme et définition de la performance et la performance sociale ……...34

I.1 Origine de la performance ……...…34

I.2 Définition de la performance ……...34

I.3 Les dimensions de la performance ……..35

II) Définition, origine et indicateur de la performance sociale.....36

II.1 Origine et définition de la performance sociale ……...36

II.2 La performance sociale au cœur des lectures académiques ……38

II.2.1 Retour sur la naissance d'un concept : la marque américaine et la RSE ……...39

I.2.2 Les apports de la littérature européenne ……41

II.3 Les indicateurs de la performance sociale ……41

II.3.1 Les normes universelles de gestion de la performance sociale ……41

II.3.2 Les indicateurs de mesures de la performance sociale ……43

III) La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et la norme ISO 26000 43

III.1 Définition de la RSE ……..44

III 1.2 Les activités de RSE ……...44
III 1.3 Les dimensions de la RSE ……..44
III 2 La norme ISO 2600 ……...45
III 2.1 Les principes de l'ISO 26 000 ……45
III 2.2 Les lignes directrices de l'ISO 26 000 ……...46
III 2.3 Les axes autours desquels s'articule la RSE ……47

Section2 : La relation gestion des compétences la performance sociale des entreprises ……...48

I) GRH/ Gestion des compétences et RSE / Performance sociale : un couple gagnant-gagnant 48

I.1 La gestion des compétences et la RSE ……49

I.2 RSE et GRH ……..50

II.1 Outils d'évaluation de la performance sociale ……51

II.2 Les objectifs de la gestion des compétences ……52

Section 3 : La gestion des compétences et la performance sociale en Algérie 54

I) Contexte économique: l'entreprise publique pour réaliser la politique de l'Etat 54

II) La GRH et la gestion des compétences en Algérie : Une fonction négligée 55

II.1 La place accordée dans la politique de gestion des entreprises Algérienne ……...55
II.2 La GRH réduite à la formation "seulement" ……...56
II.3 Le parcours de la fonction RH en Algérie ……57

III) La RSE et la performance sociale en Algérie 57

III.1 Arrivée de la RSE en Algérie ……57
III.2 Intégrations des normes RSE ……...58

Conclusion du chapitre II ……..59

Chapitre III : Cadre pratique, La gestion des compétences et la performance sociale au sein de l'entreprise NAFTAL 60

Interlocution du chapitre III ……60

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques de l'échantillon 61

I) Présentation de l'organisme d'accueil 61

I.1 Présentation de NAFTAL filière de SONATRACH ……..61

II.1 Présentation du district NAFTAL de Tizi-Ouzou (Oued-AISSI) ……...62

II.2 Les principales missions de NAFTAL district carburant ……...63

Section 02 : Présentation des procédures de gestion des compétences censées à la performance sociale à NAFTAL-Oued-Aissi ……..65

I. Les Missions et finalités de la Direction Ressources Humaines de l'entreprise ……..65

II. Les fonctions de la direction des Ressources Humaines ……66

III. Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude ……..……68

Section 03 : Présentation de la démarche d'étude et analyse des résultats. ……..71

I. Présentation de la démarche d'étude et des choix méthodologiques …….**71**

II. Présentation et interprétations des résultats ……**72**

II.1 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les cadres ……..**72**

II.2 Présentation et interprétations des résultats obtenus sur les agents d'exécution ….**83**

III. Synthèse et analyse des résultats de l'enquête ……..**91**

Conclusion du chapitre III ……**92**

Conclusion générale ……...**93**

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Questionnaire

Cadre **N°…**

Questionnaire sur la contribution de la gestion des compétences sur la performance sociale.

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de master sur **« La gestion des compétences comme vecteur d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ».**

Gestion des compétences

1. Pour vous, qu'est-ce que la gestion des compétences ?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

2. Quels sont les outils de gestion des compétences que vous utilisez déjà ?

- O Recrutement
- O Formation
- O L'évaluation des compétences
- O GPEC
- O Autre .....

3. Qu'attendez-vous de la gestion des compétences ?

- O Optimiser la compétitivité de l'entreprise
- O Optimiser les performances
- O Développer le capital humain
- O Recruter des profils pertinents
- O Fidéliser les talents
- O Autre ...

4. encouragez-vous vos salariés à développer de réelles compétences et une carrière à long terme (par ex: par le biais d'une procédure d'évaluation des performances, d'un plan de formation) ?

- Oui
- Non
- En partie

5. Est-ce qu'un dispositif d'évaluation des compétences a été mis en place pour les salariés?

- Oui
- Non
- En partie

6. Un plan de formation, de rémunération ou de promotion est-il réalisé chaque année au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- En partie

7. Sur quoi vous vous basez pour mesurer les compétences ?

- La réalisation des objectifs fixés
- Leur mise en œuvre dans le travail
- L'amélioration de la performance

8. Etes vous satisfait de la gestion des compétences mise en place au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non
- En partie

Performance sociale

1. Pour vous, qu'est-ce que la performance sociale ?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

2. Pensez-vous que la performance d'une organisation dépend à la fois de l'atteinte de ses objectifs économiques mais également de sa performance sociale ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

3. Pensez-vous que la santé au travail est un véritable enjeu de société aujourd'hui ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

4. Parmi les sujets suivants concernant les conditions de travail et les Droits de l'Homme, quels sont ceux pour lesquels votre société a mis en place une politique ?

- O Salaire et avantages sociaux
- O Temps de travail
- O Travail forcé ou obligatoire
- O Liberté d'association et liberté d'expression
- O Santé et sécurité
- O Autre .....

5. Peut-on dire que votre entreprise est socialement responsable ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

6. Pensez-vous que la performance sociale aide à améliorer l'image de l'entreprise ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

7. Sur quelles bases mesurez-vous la performance sociale de votre entreprise ?

- O Pourcentage de salarié ayant reçu des formations
- O Qualité de recrutement
- O Taux de départ
- O Pourcentage d'intérimaire
- O Climat social
- O Sécurité
- O autre .....

Relation entre gestion des compétences et performance sociale

1. Selon vous, existe t-il un lien entre la gestion des compétences et la performance sociale de l'entreprise ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

Si oui, lequel ? .....

2. pensez vous qu'une gestion des compétences performante permet de réaliser un recrutement efficace ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

3. pensez vous qu'une gestion des compétences efficace permet d'avoir un climat social apaisé et favorable au travail ?

- O Oui
- O Non
- O En partie

4. pensez vous qu'une gestion des compétences performante permet de réussir un processus de formation ?

- Oui
- Non
- En partie

5. pensez vous qu'une gestion des compétences efficace permet d'amener vos salarié à être socialement responsable?

- Oui
- Non
- En partie

6. pensez vous qu'une gestion des compétences efficace permet d'avoir une meilleure organisation du travail ?

- Oui
- Non
- En partie

7. pensez vous qu'une gestion des compétences efficace permet de diminuer les chiffres de départs volontaires ?

- Oui
- Non
- En partie

✓ **Merci pour votre attention**

Questionnaire

Agent d'exécution **N° …**

Questionnaire sur la contribution de la gestion des compétences sur la performance sociale.

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de Master sur **« La gestion des compétences comme vecteur d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ».**

❖ **Cochez la réponse qui vous convient :**

1. **Connaissez-vous les objectifs de l'entreprise ?**

   - O Oui
   - O Non
   - O En partie

2. **Votre supérieur prête-il attention à ce que vous proposez ?**

   - O Oui
   - O Non
   - O En partie

3. **Etes-vous satisfait par votre salaire ?**

   - O Oui
   - O Non
   - O En partie

4. **Bénéficiez-vous d'un soutient satisfaisant dans les situations difficiles auxquelles est confrontée votre entreprises ?**

   - O Oui
   - O Non
   - O En partie

5. **Que pensez-vous de la gestion des ressources humaines exercée par votre responsable ?**

   - O Bonne
   - O Moyenne
   - O Mauvaise

6. **Pensez que votre travail est reconnu à sa juste valeur ?**

- O Oui
- O Non
- O En partie

7. **Avez-vous eu une promotion dans les années qui ont précédées ?**

- O Oui
- O Non

8. **Votre entreprise, cherche-t-elle à promouvoir et développer votre savoir ?**

- O Oui
- O Non
- O En partie

9. **Avez-vous bénéficié d'une formation grâce à votre entreprise ?**

- O Oui
- O Non

Si oui, est-elle bénéfique ? …..
Ce besoin de formation est exprimé par :

- O L'entreprise
- O Par vous-même
- O Pas de formation

10. **Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de votre entreprise ?**

- O La promotion
- O Satisfaction du travail
- O Incitations salariales (primes,…)
- O L'envie de mieux satisfaire le client
- O L'envie de mieux satisfaire vos responsables

11. **Adhérez-vous aux objectifs de performance de votre entreprise ?**

- O Oui
- O Non
- O En partie

12. Etes-vous en sécurité dans votre entreprise ?

- Oui
- Non
- En partie

13. Comptez-vous changer d'entreprise ?

- Oui
- Non
- En partie

✓ **Merci pour votre attention**

Résumé

Dans un monde du travail marqué par un développement technologique très rapide et par la mondialisation de l'économique, la compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des compétences qu'elles ont su développer et rassembler.

La gestion des compétences représente une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales.

Intuitivement on sent que des salariés bien dans leur poste sont plus performants. La performance des organisations est désormais obligatoire, c'est l'une des conditions de leur survie. Mais elle ne peut plus être exigée à n'importe qu'el prix humain.

NAFTAL se préoccupe des compétences de ses salariés ainsi que de sa performance sociale. Dans notre travail nous avons essayés d'étudier sa politique en matière de gestion des compétences ainsi que l'évolution de sa performance sociale.

Mots clés :

Gestion des Ressources Humaines, Gestion des compétences, Performance sociale, Responsabilité sociale des entreprises, Gestion prévisionnelles des Emplois et Compétences, Social, NAFTAL.