

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales

Et des sciences de gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des organisations

Thème

**La contribution à la GRH dans l'amélioration de la
compétence et la performance de l'entreprise.**

**Cas : District Carburants Bejaia
NAFTAL**

Présenté par:

- REHAB Taous
- HANOUTI Amal

Sous la direction de:

M^r. CHENINI. Moussa

Devant le Jury composé de :

- président : Dr Arabi. k
- Examineur : Mme Makhlouf
- Rapporteur : M^r. CHENINI. M

-juin 2016-

REMERCIEMENT

Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir accordé sante, courage et patience pour accomplir ce travail

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à notre promoteur Mr CHENINI. M pour nous avoir encadré et conseillé tout au long de notre travail

Nous désirons exprimer nos gratitudee remerciements à notre encadreuse M^{me} MOKRANIS qui nous a été une aide précieuse au sein de l'entreprise NAFTAL Sans oublier l'ensemble du personnel de cet établissement qui a accepté de répondre à nos questions avec gentillesse.

NOUS tenons à remercier les membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger notre travail.

A tous nos professeurs qui nous ont fourni et transmis leurs savoirs

NOUS tenons à remercier toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail

A la mémoire de mon père

A ma chère mère

A mon frère

A Toute ma grande famille

A mon meilleur ami Siphaw

A ma meilleure amie Akila qui m'a beaucoup encouragée

A tous mes amis (es) sans exception

A toutes la promotion

A toute mes professeures.

Taous

dedicaces

Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail a mes chers parents qui m'ont élevé, formé encouragé et soutenu durant toute ma vie que dieu les protège.

A mes chères sœurs : Ibtissem, Rozi et à mon cher frère Imad ;

A ma petite princesse Dania ;

A mes oncles et mes tantes paternels et maternels en particulier

NAWEL ,KAFIA, KHALISSA et Samia

A mes meilleurs amies : Nassima, Katia ;

A mon fiancé Redouane et toute sa famille ;

A tous mes enseignants et à toute la promotion Master 2 MO

A tous ceux qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de loin.

MERCI A TOUS.....

H .AMAL

- **CDD** : Contrat de travail à durée **D**éterminée.
- **CDI** : Contrat de travail à durée **I**ndéterminée.
- **CE** : **C**omité d'**E**ntreprise.
- **DRH** : **D**irecteur des **R**essources **H**umaines.
- **FP** : **F**onction **P**ersonnel.
- **FRH** : **F**onction de **R**essource **H**umaine.
- **GPEC** : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et **C**ompétences.
- **GP** : **G**estion du **P**ersonnel.
- **GRH** : **G**estion des **R**essources **H**umaines.
- **GSRH** : **G**estion **S**tratégique des **R**essources **H**umaines.
- **MEF** : **M**ouvement des **E**ntreprise en **F**rance.
- **RH** : **R**essource **H**umaine.
- **R&D** : **R**echerche et **D**éveloppement.
- **RSE** : **R**esponsabilité **S**ocial des **E**ntreprises.
- **SP** : **S**ervice **P**ersonnel.
- **TBP** : **T**ableau de **B**ord **P**rospectif.

Liste des figures

Numéro	Désignation	Page
I.01	Les activités de la fonction RH.	10
I.02	La chaine de valeur de porter et place de la fonction RH, L'avantage Concurrentiel.	11
I.03	Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines.	13
I.04	L'intégration de la compétence en GRH et en stratégie	23
I.05	Pyramide des compétences.	25
I.06	Intégration horizontale et verticale de la gestion de compétences	26
I.07	Interdépendance entre les trois dimensions de la compétence.	28
I.08	Les trois niveaux du concept de compétence.	31
II.01	La performance d'entreprise	39
II-02	Les étapes de la démarche GPEC	48
III.1	Organigramme du District CBR Bejaia	57
III. 2	Répartition de la population selon le genre	63
III.3	Répartition de l'échantillon selon l'âge	64
III.4	Répartition les effectifs selon le niveau académique.	65
III.5	Répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.	66
III.6	Répartition de la population selon L'expérience professionnelle	67
III.7	Répartition l'échantillon selon type de contrats.	68
III.8	Répartition de l'échantillon selon la connaissance de l'objectif de l'entreprise.	68
III.9	Répartition de l'échantillon selon le nombre qui ont communique avec le supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise	69
III.10	Les moyens de communiqué avec votre le supérieur hiérarchique	70
III.11	Répartition de l'échantillon selon le nombre qui ont bénéficiant à la formation.	70
III.12	Répartition de l'échantillon selon le lieu de la formation.	71

Liste des figures

Numéro	Désignation	Page
III.13	Répartition de l'échantillon selon la réalisation de la formation	72
III.14	La répartition de la population d'étude selon les types de la formation	72
III.15	La répartition d'échantillon selon les critères d'envoi en formation.	73
III.16	La répartition d'échantillon selon la formation adéquate aux exigences du poste occupé	74
III.17	La répartition d'échantillon selon les types d'évaluation a l'issu de la formation.	75
III.18	La répartition d'échantillon selon l'adéquation entre les compétences et l'exigence du poste occupé	76
III.19	La répartition d'échantillon selon les critères de compétence	77
III.20	La répartition d'échantillon selon les moyens nécessaires pour développer les compétences	78
III.21	La répartition de taux d'encouragement dans l'entreprise pour le développement des compétences	79
III.22	Contribution de la formation dans le développement des compétences	80
III.23	L'impact de la formation sur vos compétences	80
III.24	L'attention de son supérieur hiérarchique	81
III.25	Le respect de votre supérieur hiérarchique	82
III.26	La répartition d'échantillon selon le selon partage d'intérêts avec le groupe	83
III.27	La répartition d'échantillon la réalisation de votre travail	84
III.28	La répartition d'échantillon selon la satisfaction de promotion	84
III.29	La répartition d'échantillon selon la satisfaction de rémunération	85
III.30	le nombre qui ont bénéficiant à une L'évaluation	85
III.31	La répartition de l'échantillon selon les types d'évaluations des compétences	86
III.32	La répartition de l'échantillon selon le but de l'évaluation au sein de l'entreprise	86
III.33	La possibilité de déposer un recours.	87
III.34	La reconnaissance des critères d'évaluation	88
III.35	La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise	89
III.36	La répartition d'échantillon selon la compétence professionnelle	90

La liste des tableaux

Numéro	Désignation	Page
I-01	L'évolution de la Fonction Ressources Humaines	8
I-02	La GRH comparée à l'administration du personnel.	9
I-03	Les métiers des ressources humaines	14
I-03	Les métiers des ressources humaines	15
I-04	Les différentes approches et conception de la compétence selon chaque discipline	19
I-05	La distinction entre la logique pas poste et gestion Pas compétences	23
I-05	La distinction entre la logique pas poste et gestion Pas compétences	24
I-06	Comparaison des approches anglo- saxonne et française des compétences	32
II-01	Les outils de la démarche GPEC	48
II-01	Les outils de la démarche GPEC	48
III.02	La répartition d'échantillon selon le niveau de connaissances, compétence (savoir faire)	76
III.03	Les formations au sein de NAFTAL pour développer vos compétence * votre compétence (savoir-faire) après la formation	92
III.04	L'opinion des enquêtés sur ce qui leur pousse à améliorer la performance de l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelles	92
III.05	l'encouragement dans l'entreprise pour le développement de compétence * les moyens nécessaire pour le développement	93

SOMMAIRE

Introduction générale	02
------------------------------------	----

Chapitre I : La Compétence comme un levier d'amélioration des Performances

Section 01 : La Fonction Ressources Humaines	05
--	----

Section 02 : Les notions de compétences	16
---	----

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

Section 01 : Les notions de la performance	36
--	----

Section 02 : La contribution des compétences et la performance	41
--	----

Chapitre III : Essai d'analyse du rôle de la DRH de District Carburants de Bejaia NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de la recherche	55
--	----

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	61
--	----

CONCLUSION GENERALE	96
----------------------------------	----

Références bibliographique

Annexe

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

Le domaine des ressources humaines est très vaste, les termes GRH, Compétence et Performance présentent un point commun, ils appartiennent à cette catégorie des mots polysémiques couramment employés dans différentes disciplines. Dans le cadre de ce travail est d'attribuer à une définition aux concepts de FRH, compétences et la performance qui sont utilisées, et ensuite on va préciser clairement notre axe de recherche pour traiter la question de la contribution de la compétence et la performance des salariées.

Ces dernières années la notion de la compétence occupe une place très importante dans le management des ressources humaines, Même elle constitue un enjeu stratégique pour les entreprises, qu'elle leur permette de créer une source d'avantage pour une performance durable afin de renforcer ses compétitivités sur leurs marchés.

- La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus.

Dans le cadre de ce travail, nous allons s'interrogé sur le rôle de la GRH dans l'amélioration de compétence et la performance des salariées. En se basant sur la RH comme un facteur déterminant la valeur des salariées et par la suite de l'amélioration de sa performance.

Pour notre étude, nous avons choisi cette entreprise publique algérienne à caractère économique District Carburant de NAFTAL. L'objectif visé par notre thème de recherche consiste aux l'outil nécessaire à la prise en charge des compétences et la performance des salariées qui est considéré comme un nouveau concept au sein de l'entreprise NAFTAL.

La question principale de notre travail de recherche à la quelle nous tenterons d'apporter des réponses est :

« Comment la DRH contribue à l'amélioration des compétences individuelles et de la performance des salariées » ?

Au- de là de cette problématique principale, nous traiterons les questions secondaires suivants :

- ✓ Quel est le rôle et l'importance de la fonction ressource humaine dans l'entreprise ?
- ✓ Quel lien peut-on établir entre gestion des compétences et la performance ?
- ✓ La formation des salariés est-elle la seule source de développement de compétences ?

Introduction générale

- ✓ Enfin, quel sont les outils nécessaire à la prise en charge des compétences et la performance des salariées ?

Afin de répondre à la question centrale nous avons formulé deux hypothèses :

- H.1. La DRH à NAFTAL (District Carburant Bejaia) dispose et contribue avec tout les outils nécessaire à la prise en charge des compétences. (la société NAFTAL dispose d'un processus d'évaluation des compétences performante)
- H.2. Les salariées considèrent que la formation est le seul moyen le plus efficace, dans développements des compétences ;

Notre travail est divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre on abordera les aspects contextuels liés à l'évolution historique de la fonction des ressources humaine (FRH) qui a donne lieu à de nombreuses approches ainsi le rôle de personnel, ensuite les notions de compétence qui représente une clé pour une entreprise. Et le deuxième sur le rapport existant entre la notion de performances et le concept de compétence basé sur l'amélioration des performances de l'entreprise.

Le troisième chapitre sur la présentation du terrain d'enquête en donnant son historique et ses différentes structures. Nous aborderons dans un second temps l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus durant la période de notre recherche et vérification de nos hypothèses. Et enfin, notre travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique et les annexes.

CHAPITRE I : la compétence comme un levier

D'amélioration des performances

Introduction

Aujourd'hui toute entreprise est confrontée à des séparations induites par la pression conjointe de la mondialisation et de l'innovation technologique. Et pour y répondre elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier essentiel pour développer la performance de son organisation. De ce fait l'entreprise qui décide d'introduire la GRH par les compétences fait un double pari dans la perspective de jeux gagnants pour l'entreprise et son personnel qui s'engage à contribuer à la performance de l'entreprise. L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la GRH n'est plus une idée très neuve mais sa réalité décelable dans le développement de ses pratique qui semble récente ,qu'il s'agisse de tirer le meilleur parti des RH, il s'agit aussi de montrer comment la GRH peut contribuer aux objectif de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir deux sections complémentaires. L'objectif de la première section sera consacrée à l'historique de la gestion des ressources humaine (GRH), en essayant de raconter la fonction RH aussi ses rôles ensuite les objectifs de basse, tandis que la seconde va être centrée sur les notions de compétences qui renvoie aux multiples manières de comprendre et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'actions des connaissances de compétence car le concept de compétence est aujourd'hui un sujet majeur dans les pratiques de management.

SECTION 01 : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (FRH)

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

I. L'évolution de la fonction

Jusqu'à la seconde guerre mondiale : Un rôle essentiellement administratif¹

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères

¹ Dietrich A, Pigeyre .F. _ La Gestion des ressources humaines, La Découverte, Coll, Repères, 2005.

de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit Foncier de France (1854), la société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais (1879),

Les groupes automobiles (Renault) qui jouent un rôle significatif à la fin du 19^e siècle). Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale du salariat. Cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin

D'accroître la productivité et les performances de l'entreprise :

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

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

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

La période 1945 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction :²

A partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction RH se développe avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologiques et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conduiront à une meilleure productivité et performances au travail.

² Dietrich A, Pigeyre .F. _ La Gestion des ressources humaines, La Découverte, Coll, Repères, 2005.

Cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la Reconnaissances des actions des partenaires sociaux :

- ✓ Lois sociales de 1936 ;
- ✓ Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-1946 ;
- ✓ Reconnaissance du droit syndical ;
- ✓ Apparition des outils et technique des formations et qualification.

La période 1980 : la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise :³

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

- ✓ Les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi ;
- ✓ L'évolution du cadre réglementaire ;
- ✓ La crise des années 70-80 qui pousse les entreprise à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adaptes a une économique ouverte.

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

Quantitatives : car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé.

Qualitatives : car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégique.

³ Dietrich A, Pigeyre .F. _ La Gestion des ressources humaines, La Découverte, Coll, Repères, 2005.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'évolution de la FRH passant par une direction du personnel à une direction des ressources humaine

Tableau I-01 : L'évolution de la Fonction Ressources Humaines

Types De Gestion	Administration Du Personnel	Gestion Des Relations Humaines	Gestion Des Humaines Ressources
Intitule Du Responsable de la Fonction	Chef Du Personnel	Directeur Des Relations humaines	Directeur Des Ressources Humaines
Période	1910 – 1960	1960 – 1970	A partir De 1985
Conception De L'organisation	Taylorienne, Bureaucratique	Formelle / Informelle	Flexible
Modalités De Gestion Dominantes	Comptables et juridique : Logique réglementaire De statuts et de concours	Sociales : Négociation avec les syndicats culture de Promotion de Fidélisation	Technicienne et Instrumentale : Développement des compétences, évaluation des performances
Conception De L'homme	Utilitariste : Main D'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : Actif Spécifique

Source : Dietrich A, **Frédérique .P** _ La Gestion des ressources humaines, La Découverte, Coll, Repères, 2005.

II. Définition de la fonction ressource humaine (FRH)

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégique de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise, et aussi passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

Tableau I-02 : La GRH comparée à l'administration du personnel.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du Personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel Substituable	Actif Spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statu du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : L. Cadin , Francis .G, Frédérique .P, " Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie " (2002, P11).

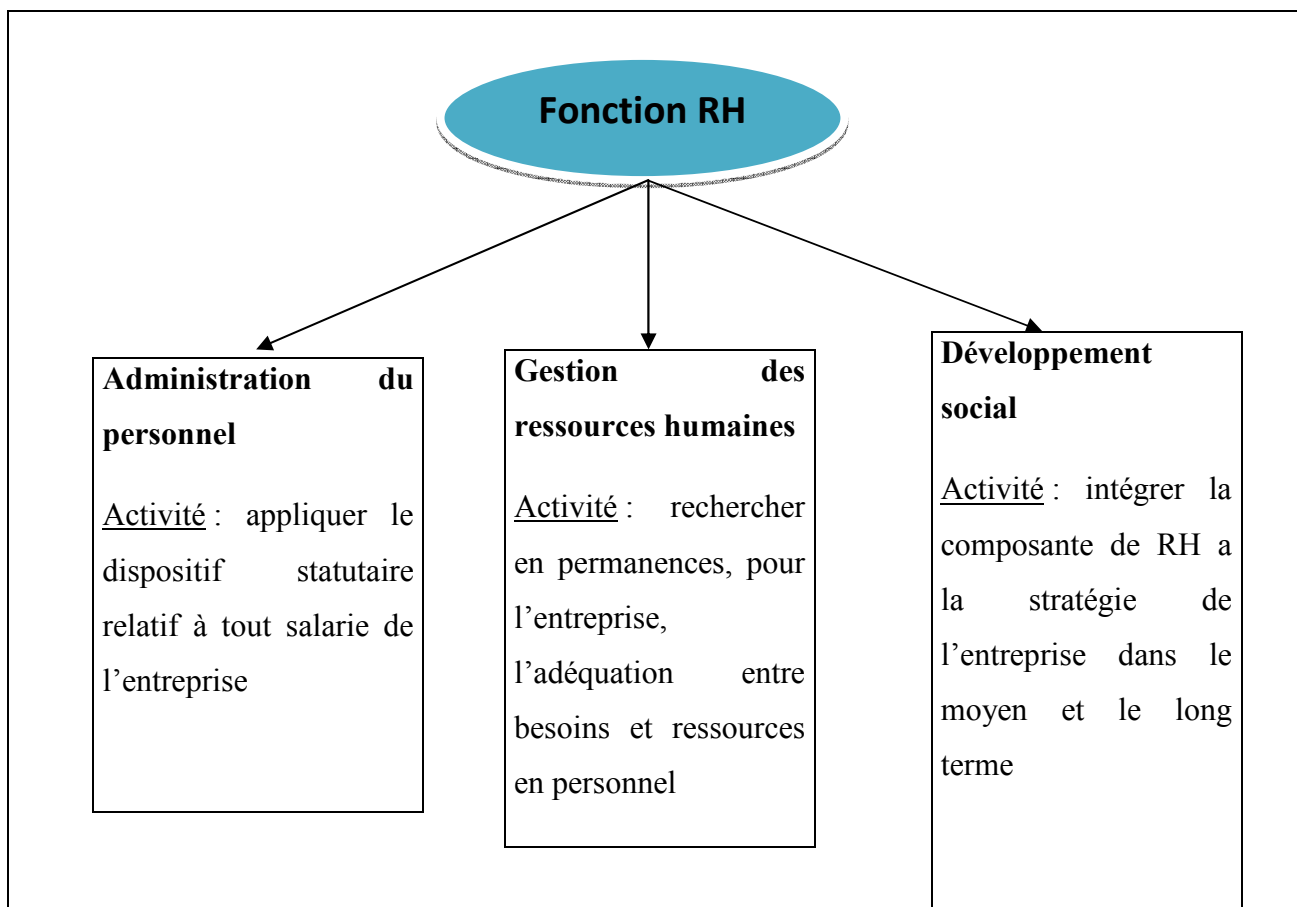
La fonction ressources humaine recouvre *“L'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisation de travail”*⁴

III. Les activités de la fonction ressources humaines (FRH)

La fonction ressources humaines comprend trois activités. Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines : la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

⁴ D. Jamoussi, IHEC Carthage, _Revue de la littérature « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008, P 3

Figure I-01 : Les activités de la fonction RH.



Source : B Martory et D Crozet, « la gestion des ressources humaine », 2005, P 19

3.1. L'administration du personnel ⁵

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

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

⁵ A .LACHKAR - Tendances RH « Gestion de Développement des Ressources Humaines » P3

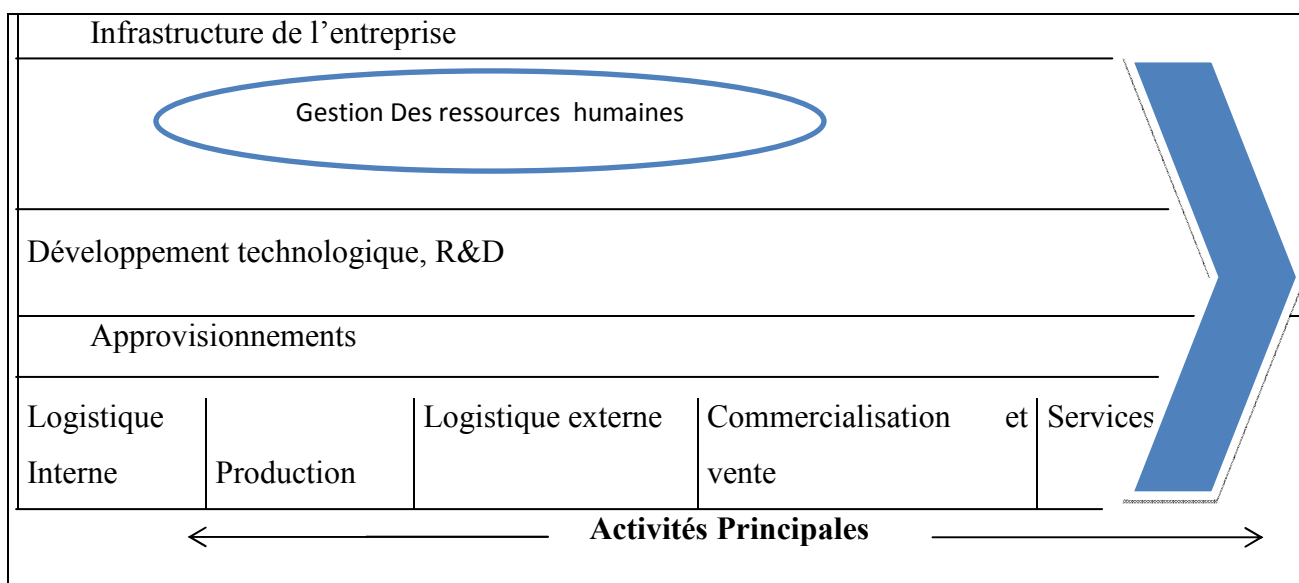
3.2. La gestion des ressources humaines

La GRH est une *“Discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations”*⁶

Elle recouvre une dynamique stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres :

- La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ;
- La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise (voir la Figure I-02) ;
- L'optimisation de la GRH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Figure I-02 : La chaîne de valeur de Porter et place de la fonction RH, L'avantage concurrentiel.



Source : M. Porter, *“L'avantage concurrentiel”* Inter Editions, 1996, p.53.

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

- **Les compétences économiques :** représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, le marketing, la fidélité des clients et la qualité de la distribution.
- **Les compétences de gestion :** représentées par la finance, le personnel, l'organisation,

⁶ J. Brabet : Repenser la GRH, Economica, 1993

le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit et la maîtrise des besoins en fonds de roulement.

- **Les compétences psychologiques :** La chaîne de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les fournisseurs et l'aval par les clients.

Ce modèle situe le personnel en bonne place parmi les fonctions de support, pour souligner que sans ressources humaines, les projets de l'organisation ne pourront être mis en œuvre.

Cette activité englobe trois grands secteurs :

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

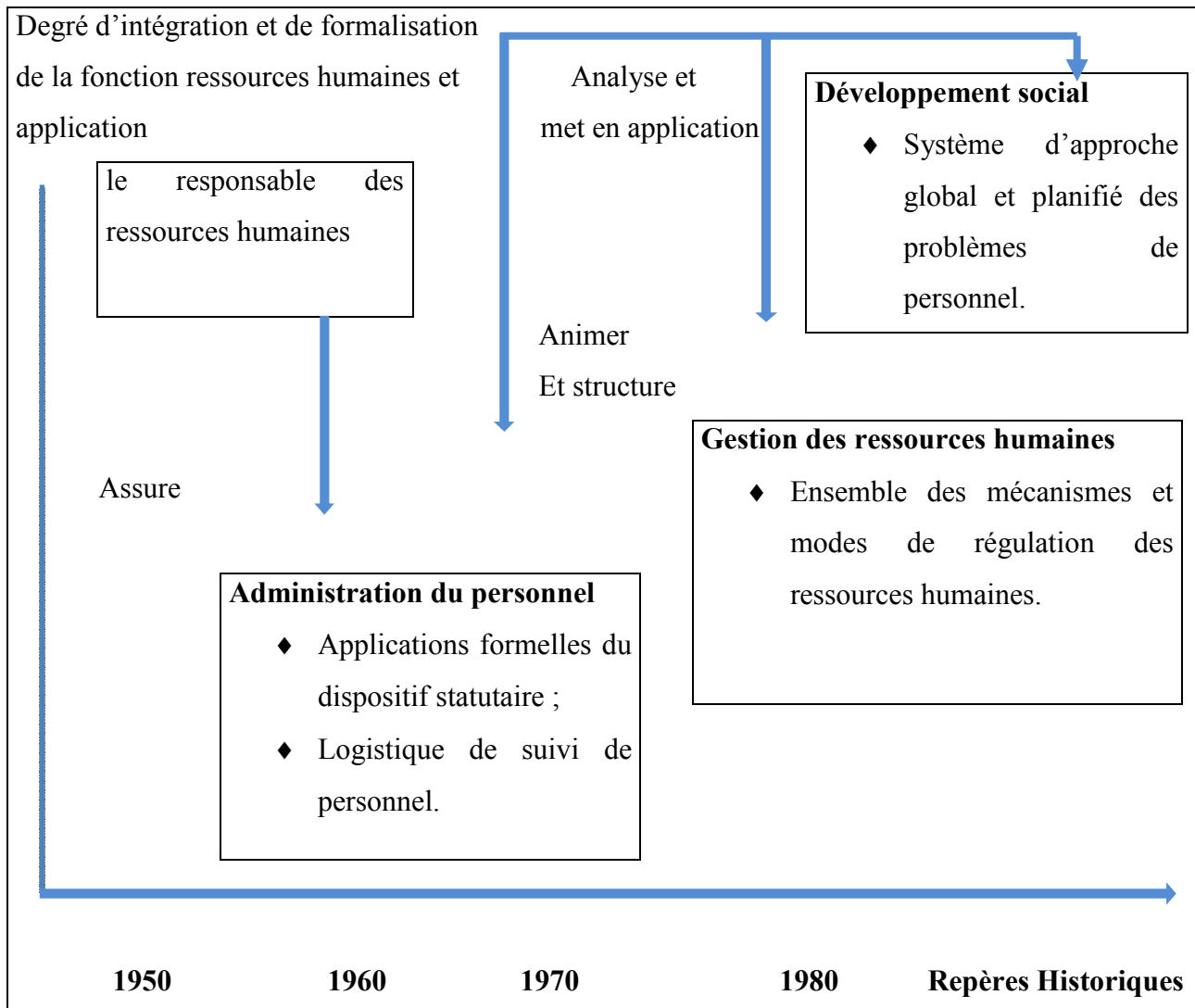
3.3. Le développement social

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

- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise ;
- C'est un système d'approche global et planifié des problèmes de personnel.

La structure de la fonction ressources humaine est multiple (recrutement, formation, communication, information, condition de travail, négociation, rémunération, etc...). Ses tâches ne sont pas toutes de mêmes natures (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

Figure I-03 : Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines.



Source : JEAN- PIERRE- CITEAU, « principes généraux et cas pratiques », 4 Edition,

Aujourd'hui la FRH fonction incontournable de l'entreprise a vu s'étendre au fil du temps ses missions qui désormais sollicitent de multiples compétences. Aussi elle varié qui s'articulent autour de administration du personnel (Dimension administrative), gestion des ressources humaines et développement social (Dimension politique et recouvrant essentiellement les GRH).

Il convient de l'entreprise à sa culture et au contexte dans lequel elle évolue. Parmi les principaux postes de la FRH se trouvent :

- Le directeur des ressources humaines ;
- Le chef du personnel ;
- Le responsable de l'administration du personnel ;
- L'assistant RH ;

- Le responsable de recrutement ;

Nous comparons au-dessous la direction du personnel et la direction des ressources humaines. En entreprise les situations intermédiaires sont fréquentes.

Tableau I-03:Les métiers des ressources humaines.

Les missions	Rôles et missions des ressources humaines	
	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de certains recrutements. - Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la place administrative (salaire, contrat de travail). 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique de recrutement ; - Gestion de certains recrutements stratégiques ; - Coordination des autres recrutements, gères par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels ; - Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Définition du plan de formation et suivi de la réalisation ; - Choix des prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsion de la politique de formation ; - Pilotage des procès de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formati

La suite du Tableau I-03 :

<p>Gestion des carrières</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'actions dans ce domaine ; - Mise en place éventuelle d'entretiens annuels ; - Gestion des demandes de mutation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières ; - Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences.
<p>Paie et rémunérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administration et supervision de la paie ; - Affectation des enveloppes d'augmentation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale ; - Mise en place de systèmes de participation, d'intensément ou de variable ; - Supervision de la partie compensation et bénéfices
<p>Relation sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux - Gestion des litiges individuels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision des négociations et de la mise en place d'accords ; - Pris en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation.
<p>Etudes RH</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'implication dans les études. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale. - Mise en place et analyse des études qualitative et quantitatives
	<p>Source : APEC (2004) les métiers des ressources humaines.</p>	

Section 02 : Les notions de compétence dans la GRH

L'objectif de cette section est de mettre en relief la notion de compétence qui renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les collectives de mobilisation dans l'action, savoirs et comportements condition de l'efficacité humaine en situation de travail.

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

I. Compétences et notions proches

1- Définition de la compétence

La compétence est une qualification professionnelle.

Elle se décline en savoir (connaissance), en savoir-faire (pratique), et en savoir-être (comportements relationnels) ainsi qu'en des aptitudes physique.

Une compétence est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable, tirée généralement de l'expérience et nécessaire à l'exercice d'une activité (dans ce cas professionnelle).

2- Les notions proches

- Compétence et professionnalisme

«Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité du travail observé dans la durée»⁷

- Compétence et qualification

Le MEF (Mouvement des Entreprises de France) a fait la différence entre les notions de qualification et de compétence comme suit : la qualification est considérée comme une boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, au travers de l'expérience professionnelle et sociale, et si la qualification est l'ensemble des éléments

⁷ C.Batal ; la GRH dans le secteur public, tome 1, éd, Organisation, paris, 1997, P, 252.

constitutifs de cette boîte à outils, la compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte par l'individu ; ainsi selon la recommandation « *Le terme compétences recouvre la connaissance, les aptitudes professionnelles et le savoir-faire maîtrisé et mis en pratique dans un contexte spécifique.* » et aussi « *Le terme qualifications se réfère à l'expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur reconnue aux niveaux international, national ou sectoriel* »⁸.

- **Compétence et potentiel**

Elle définit comme « *Des aptitudes ou qualités susceptibles de s'épanouir dans l'avenir chez un individu, et qui justifient de lui confier de hautes responsabilités.* »⁹

Par ailleurs le potentiel peut être considéré comme¹⁰:

- L'ensemble des compétences réellement observées chez un individu et mises en œuvre dans sa fonction;
- L'ensemble des compétences existantes, mais non encore mises en œuvre dans la fonction concernée;
- Ces aptitudes se transforment en compétences utilisables par l'entreprise après une formation par exemple.
-

- **Compétence et expérience**

L'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes : Le savoir-faire. Au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou dans un parcours professionnel.¹¹

- **Compétence et performance**

Selon M.Parlier, la performance est la réalisation d'un travail ; D'autre part, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.¹²

⁸ La Conférence générale de (OIT) sur « la mise en valeur des ressources humaine et la formation »,2004

⁹ P. Ohana, les 100 mots clés du management des hommes, éd, Dunod, paris, 1999, P, 145

¹⁰ J. F-Amadiou et J-Projet, GRH et relation professionnelles, éd, Management, paris, 1996,P 54

¹¹ Valérie Marbach, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999,p

¹² C.Vern, l'évaluation des compétences, Ed, Liaison, Paris 2002, p, 43

Cette combinaison s'exprime par la formule mathématique :

$$P = (C, M, O, R)^{E=k}$$

- **P** : Le niveau de performance requis ;
- **C** : Les compétences de l'individu ;
- **M** : La motivation de l'individu ;
- **O** : Les objectifs fixés à l'individu ;
- **R** : Les ressources allouées ;
- L'exposant $E = k$ signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement. La non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompétence et aussi il existe d'autres éléments importants que la compétence qui déterminent la performance c'est un composant de la performance¹³

- Compétence et mérite

Cette notion de mérite est tiraillée entre valeur morale et une valeur professionnelle : elle fluctue entre attitude et résultat c'est-à-dire le mérite est un mixte de compétence, de performance et de motivation, nous concluons que la performance serait le produit de la compétence multiplié par la motivation.¹⁴

II. Les concepts de compétence

2.1. Généralités et définition de concept

A partir du 15^{ème} siècle, « *Compétence provient du latin dans le langage qui connaît bien une question, une matière, un domaine, un travail.* »¹⁵

Selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin *complémentai* qui désigne des aptitudes et de l'anglaise *compétence*, principalement associé à l'aptitude et à la capacité.¹⁶

Il est difficile de trouver une définition claire et simple de la notion de compétence et

¹³ Annick Cohen, Annette Soulier, « Manager par les compétences », par Edition LIAISONS, 2004.

¹⁴ VALERIE Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », Edition d'organisation, 1999.

¹⁵ D. De Calan, sous-dir. « reconnaissance et compétence », objectif compétences, Paris, 2002, P : 13(<http://Objectif-competeneces .medef.fr>).

¹⁶ Lou Van Beirendonck, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, éditions de boeck université, paris : aoute 2000

aussi il n'existe pas de définition pertinente unique cependant la définition, la plus parlante pour les professionnels et la plus facile à matérialiser celle du célèbre trois type : Un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi dans une situation d'activités donnée

On peut aussi citer les différentes approches et conception de la compétence qui existent et les plus répandues en entreprise on peut rencontrer quatre types selon chaque discipline dont on peut toutefois noter des points de convergence entre les différents auteurs sont :

Tableau I-04 : les différentes approches et conception de la compétence selon chaque discipline

Approche compétence	Principaux auteurs	Spécialités
Psychologie	<ul style="list-style-type: none"> - David Mc - CellandBouatzis - Bernand 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence fait référence à des attitudes ; - Des traits de la personnalité et des connaissances
Sociologie	<ul style="list-style-type: none"> - Witorski - Zarifian - Stroqbants 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence se situe à l'intérieur des trois champs : la formation, l'expérience, le parcours de socialisation
Education	<ul style="list-style-type: none"> - Malgalaire 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Stratégie Gestion GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Hamel - Prahalad - Le boterf - Martinet, Silem 	<ul style="list-style-type: none"> - La compétence comme source de l'avantage compétitif création de la valeur ajoutée. - La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance

Source : Cité dans un mémoire de master spécialisé en ingénierie de la formation " La compétence et la formation professionnelle Azzedine MBAREK, 2009 extrait de revue internationale sur le travail et la société n°2, octobre 2005 p.218- 249.

Selon Yves Lichtenberge considéré le concept de compétence est apparu au plusieurs approches “ *Le discours sur les compétences est d'abord arrivé et des gestionnaires des ressources humaines dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer profit de l'initiative de leur salariés* »¹⁷

2.2. Les dimensions de compétences ¹⁸

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

2.2.1 La mobilisation

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

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

Les ressources personnelles sont mobilisées de façons différentes en termes de compétence :

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

2.2.2. Le développement des compétences

La formation classique s'avère nécessaire mais non suffisante à cet effet les entreprises doivent contribuer au développement ; de ce fait la démarche compétence s'oriente vers le développement des compétences par l'acquisition des nouvelles connaissances.

¹⁷ Yves Lichtenberger, compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi, N° 67, p100.

¹⁸ Dimitri, Weiss, sous dire de “ ressource humaines ”, 2ème édition, éd organisation, Paris, 2003.

2.2.3 La reconnaissance des compétences

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

2.3.Principaux facteurs de réussite¹⁹

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

- Un engagement des dirigeants et du chef d'entreprise en particulier une large association de tous les acteurs concernés de la mise en œuvre de la démarche ;
- Une implication de l'encadrement et une clarification des concepts et des objectifs ;
- Une mise en place des outils permettant de suivre l'avancement et les effets de la démarche ;
- Une définition claire des règles du jeu en ce qui concerne les liens avec la direction donnant la liberté d'exprimer leurs avis et leurs attentes de la démarche.
- Une nécessité d'accorder un rôle vital aux salariés et à leurs représentants, en leur donnant la liberté d'exprimer leur avis et leurs attentes de la démarche.
- Une appropriation par tous les acteurs de la démarche compétence doit devenir le bien commun de tous les acteurs de l'entreprise dans laquelle elle est mise en œuvre, aussi les avantages des quelques acteurs lui à comprendre à savoirs :

- **Le rôle de cadre de proximité** qui identifie les RH de son groupe et évalue les compétences de ses collaborateurs ;

- **Le rôle des représentants des salariés** qui assure l'opportunité de salaires afin de passer d'une situation défensive à autre offensive pour valoriser les compétences.

- **Le rôle des dirigeants** qui doivent déléguer partiellement, selon rôle se traduit en termes une meilleure compréhension et bonne maîtrise avec les membres de l'entreprise (responsable d'équipes, collègues et clients).

¹⁹ N. Jolis, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », éd, Organisation, Paris, 2000.

- **Le rôle de salarié** afin de ne pas perdre pas la possibilité de bénéficier d'une progression professionnelle, son rôle se résume en termes de développement professionnel et de reconnaissance.

III. Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences

La gestion des compétences occupe le devant de la scène de la gestion des ressources humaines depuis maintenant de longues années, cet intérêt ne devrait pas se démentir dans le futur tant ce dossier interpelle les directeurs des ressources humaines sur plusieurs enjeux majeurs que nous proposons d'examiner les niveaux d'analyse :

1. Compétence et stratégie d'entreprise

Dans ce domaine de la stratégie il est possible d'identifier au moins trois caractéristiques de la notion de compétence en stratégie :²⁰

- La compétence est une notion collective dans la mesure où elle désigne avant tout des routines organisationnelles et même si la gestion des individus détenteurs de compétences est envisagée elle reste toujours secondaire par rapport à la gestion de la compétence collective ;
- Constituer un avantage concurrentiel réel la compétence doit être très difficilement imitable et peu transférables et aussi toute stratégie suppose une part importante d'opacité, précisément pour ne pas être copiée dans ces conditions ;
- La stratégie met l'accent sur ce que font les compétences et donc d'avantage sur leurs effets d'enchaînement d'action que sur leurs natures.

On distingue deux approches essentielles

➤ 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 car 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'entreprises est d'optimiser sa situation concurrentielle à partir d'une analyse de son environnement (opportunités, menaces) et de sa position sur le marché (force, faiblesse). Les

²⁰ Myriam Duberland, "compétence en action : expérimentation, implication, réflexion, pratique", édition Liaison 2000 ; P238.

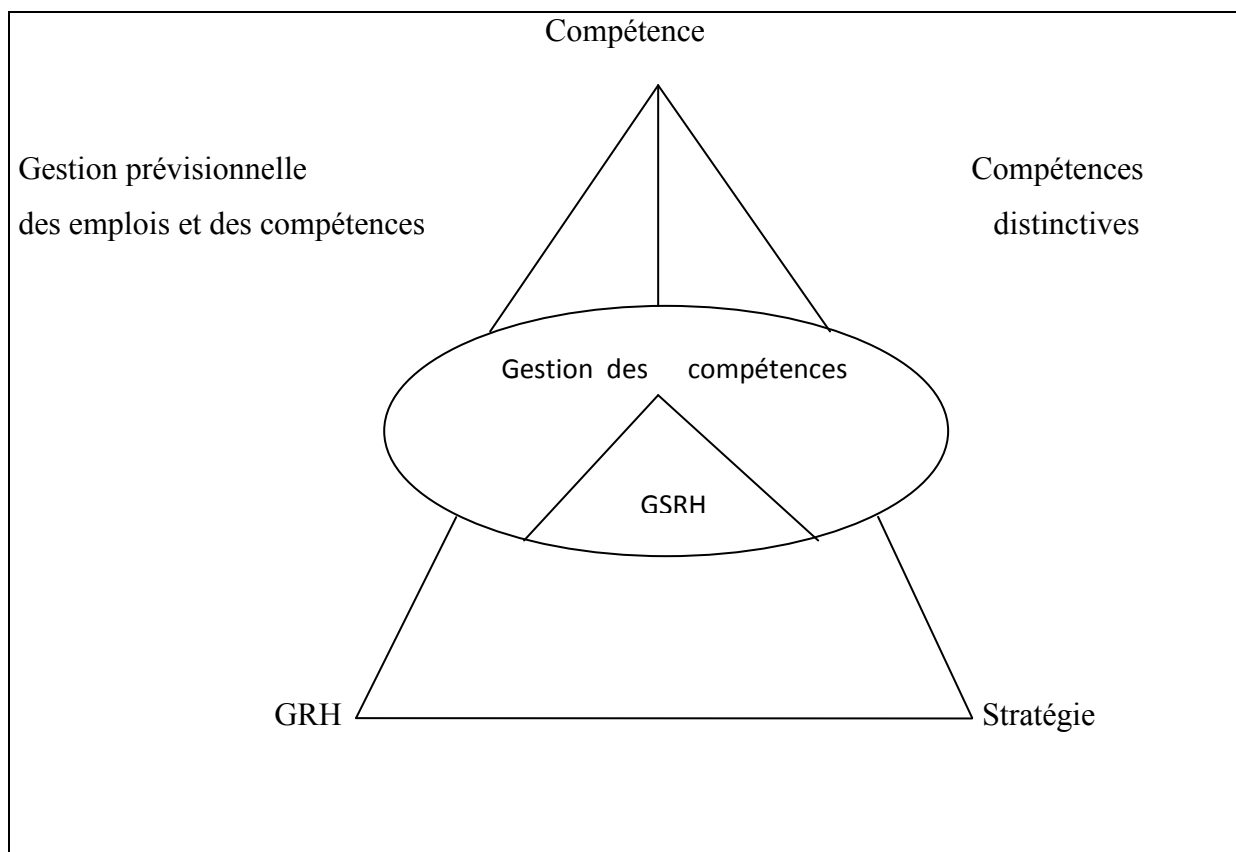
travaux de Penrose en 1950 soulignent que la nouvelle approche stratégique doit être basée sur les ressources de l'entreprise.

➤ 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, on accordant une place très importante au concept de compétence. Cette nouvelle approche se concentre sur les compétences distinctives qui assurent à l'entreprise la performance à long terme, afin de répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement, Autrement dit "c'est la détention de compétences spécifique qui explique les différences de performance entre firmes." avec cette nouvelle analyse stratégique, le rôle du domaine de GRH devient lui aussi stratégique.²¹

La relation entre la compétence, GRH et stratégie peut être schématisée comme suit :²²

Figure I-04 : L'intégration de la compétence en GRH et en stratégie



²¹ Saad Boutaine, la GRH et la productions des compétences clé, cas de la sociétés national de distribution des pétroles, colloque international : formation, production de compétences et GRH Université Oran, 2005,P82.

²² Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005 Kamel JOUILI & Jamil CHAABOUNI. P225

3.2. La gestion des compétences

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

3.2.1 La logique de gestion par poste ou gestion par compétence

Elle présente comme une nouvelle approche de la GRH qui dépasse la gestion par poste de travail aussi mise en relation des fonctions.

Tableau 1-05 : La distinction entre la Gestion par poste et gestion pas compétences

Gestion par poste	Gestion par compétences
Installe l'accent sur les tâches.	Installe l'accent sur la personne dans sa généralité.
Description détaillée des tâches.	Description d'individus et des compétences a développé.
La notion de poste est le pivot de tous les aspects de la GRH et de l'organisation taylorienne.	La notion des compétences est le pivot de tous les aspects de la GRH et l'organisation post taylorienne.
Sélection d'individus en fonction d'un poste	Sélection des individus capables d'acquérir des compétences.
Rémunération sur la base de l'évaluation du poste	Rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus ;
Evaluation de salarié sur la base de l'atteinte des standards de production ;	Evaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences ;

Sources: Dubois. D, (1993), « Competency-based improvement », Amjert, HDR Presscite par Pr. Jamel CHEKIR Ecole Supérieure de Commerce (Tunisie)-

Nous observons dans le cadre de la gestion par poste, chaque individu doit être composé à une ou plusieurs tâches fréquentes sans rendre compte l'importance du travail collectif d'une part et les qualités personnelles individuelles (savoir-être) contrairement à la logique par compétence elle met l'accent sur l'amélioration de rendement et l'acquisition des nouvelles compétences.

3.2.2. La logique de gestion ou de management des compétences

Elle inclut trois niveaux complémentaires les uns des autres qui peuvent être schématisés par une pyramide.

3-2-2.1. La gestion des compétences

Ce premier niveau de base est plutôt descriptif constitué de deux catégories : la compétence technique directement liée au métier et les compétences transversales utiles dans les emplois

3-2-2-2-Management des compétences

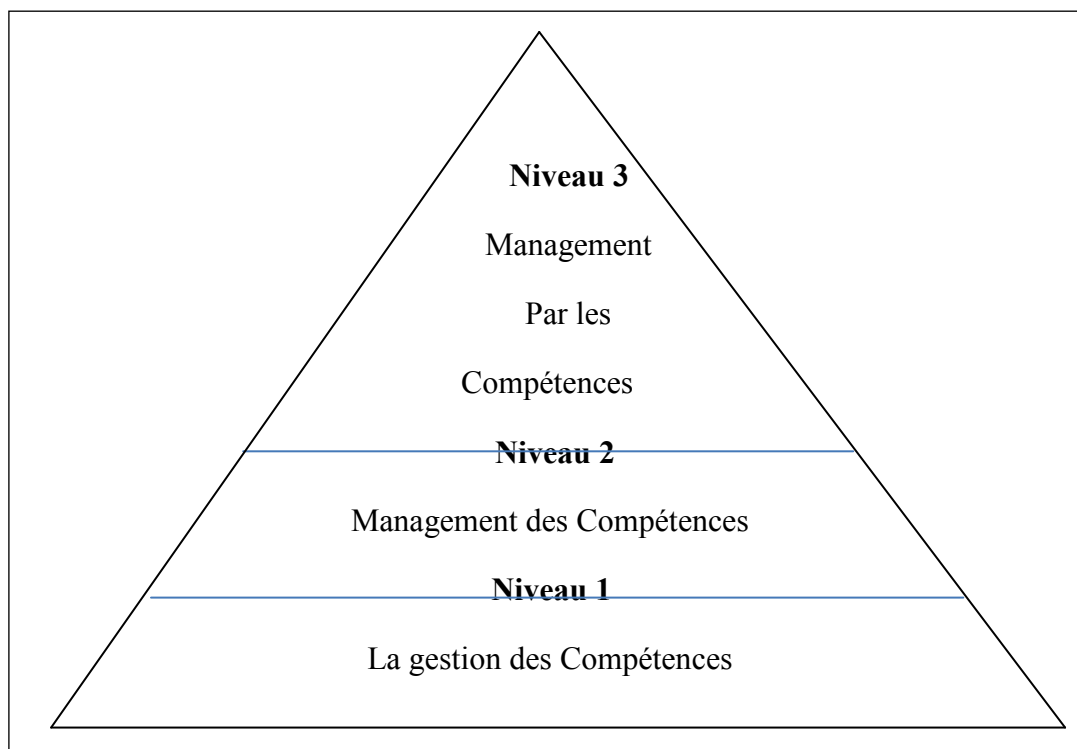
Ce niveau aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences, et ce niveau permet d'améliorer la performance des équipes, mais cette démarche n'a de sens que si elle est intégrée dans la politique générale de la firme et elle fournit les moyens à une direction générale de contribuer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

3.2.2.3. Management par les compétences

Il s'attache principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise, elle se structure autour des compétences stratégiques à la fois de l'individu et de l'entreprise ;

- Les compétences stratégiques de l'individu sont celles qui assurent son employabilité tout au long de la vie.
- Les compétences de l'entreprise se situent à tous les niveaux structurés d'emplois est composée des compétences collectives

Figure I-05 : Pyramide des compétences.



Source : Annick Cohen, Annette Soulier, « manager par les compétences », édition Liaisons, 2004, P22.

3.2.3. La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence²³

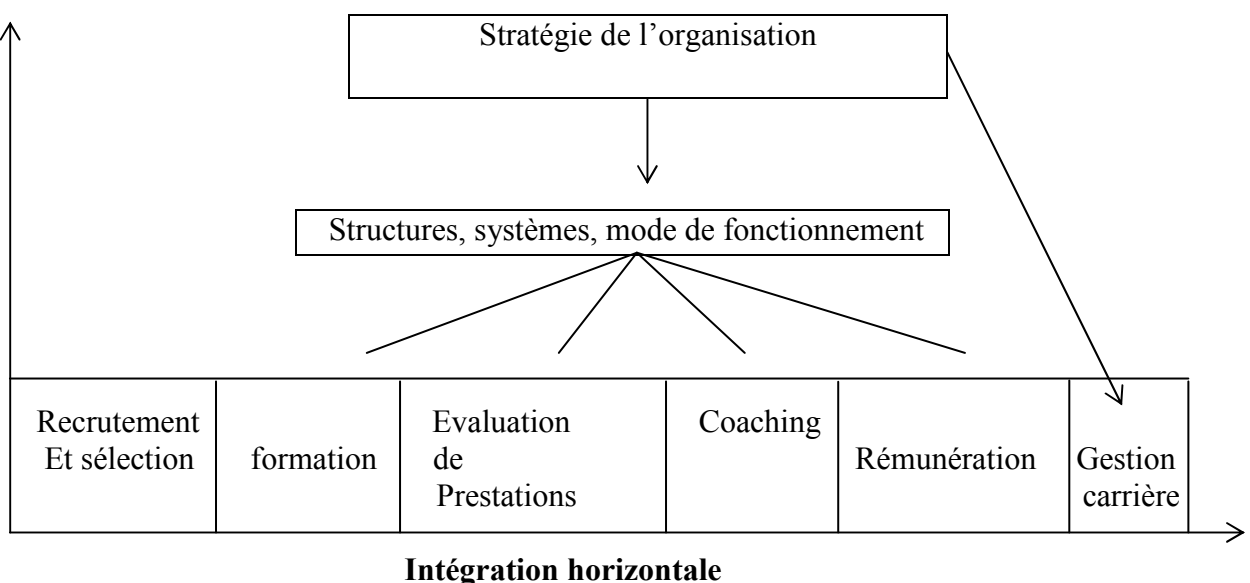
Il est très important d'analyser entre la gestion des compétences ou la gestion par les compétences cette différenciation peut se faire selon le niveau d'intégration de la notion compétences au sein du management de l'entreprise. Cette intégration s'effectue uniquement au niveau de la FRH, c'est à dire lorsque les différents évolutions clés de la GRH (rémunération, recrutement, formation, gestion de carrière) nous discutons lors de la gestion des compétences. Aussi dans le domaine des RH la gestion des compétences se définit comme *« un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »*²⁴

La mise en œuvre d'une gestion de compétences cohérente et claire implique une intégration aussi bien horizontale que verticale :

- L'intégration verticale permet l'adaptation des compétences humaines à la tâche et la stratégie de l'entreprise dont ces compétences doivent être sélectionnées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la tâche de l'entreprise
- L'intégration horizontale permet l'adaptation entre elles des différentes activités de GRH.

Figure I-06 : Intégration horizontale et verticale de la gestion de compétences.

Intégration verticale



Source : Lou Van Beirendonck, "Tous compétents le management des compétences dans l'entreprise".

²³ A.Saracchi, "Entre dans une démarche compétences", Paris, 2002

²⁴ Lou Van Beirendonck, "Tous compétents le management des compétences dans l'entreprise", Edition de BOEK et LARCIER, 2006, P33.

Selon les compétences qui constituent le fil rouge de l'organisation, la GRH s'appuie sur des pratiques clairement définies et diffusées : « *recrutement et sélection, évaluation du potentiel, évaluation annuelle, formation et coaching, promotion, mutation, communication interne* »²⁵

Cette intégration s'effectue au niveau stratégique de l'entreprise il s'agit alors de la gestion par les compétences et pour objectif de mener d'un projet de changement de distribution et de mode de fonctionnement, la démarche compétence ou la gestion par la compétence « *renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des nouvelles formes d'organisation permettent l'expression et la reconnaissance des compétences individuelles, afin de produire la performance collective* »²⁶. Dans cette perspective, l'entreprise ne doit pas considérer les individus comme des occupants de postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence²⁷

3- Compétences et GRH

Dans ce domaine ont été présentées plusieurs définitions et les plus importantes relèvent des différences de conceptualisation entre la France et le monde anglo saxon.

Une GRH basée sur quelles compétences ?

On n'observe que la GRH basé sur les compétences requises et fondée sur la prise en compte du capital de compétence des individus qui forment leur personnel et qui constitue le cœur des pratiques des entreprises, en raison de son articulation très étroite avec chaque situation de travail et dans un souci de différenciation de ces situations elle est considérée comme un ensemble de savoirs et de qualités possédés par un individu.

A) Dans la littérature de France (l'apport G.Boterf et Sire)

La compétence est une combinaison des ressources pour produire une performance. Cette intégration ne se fait pas au hasard elle suppose une logique afin de générer une performance. La compétence se décline en savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétence pratique) et savoir être (compétence sociale et comportementale).

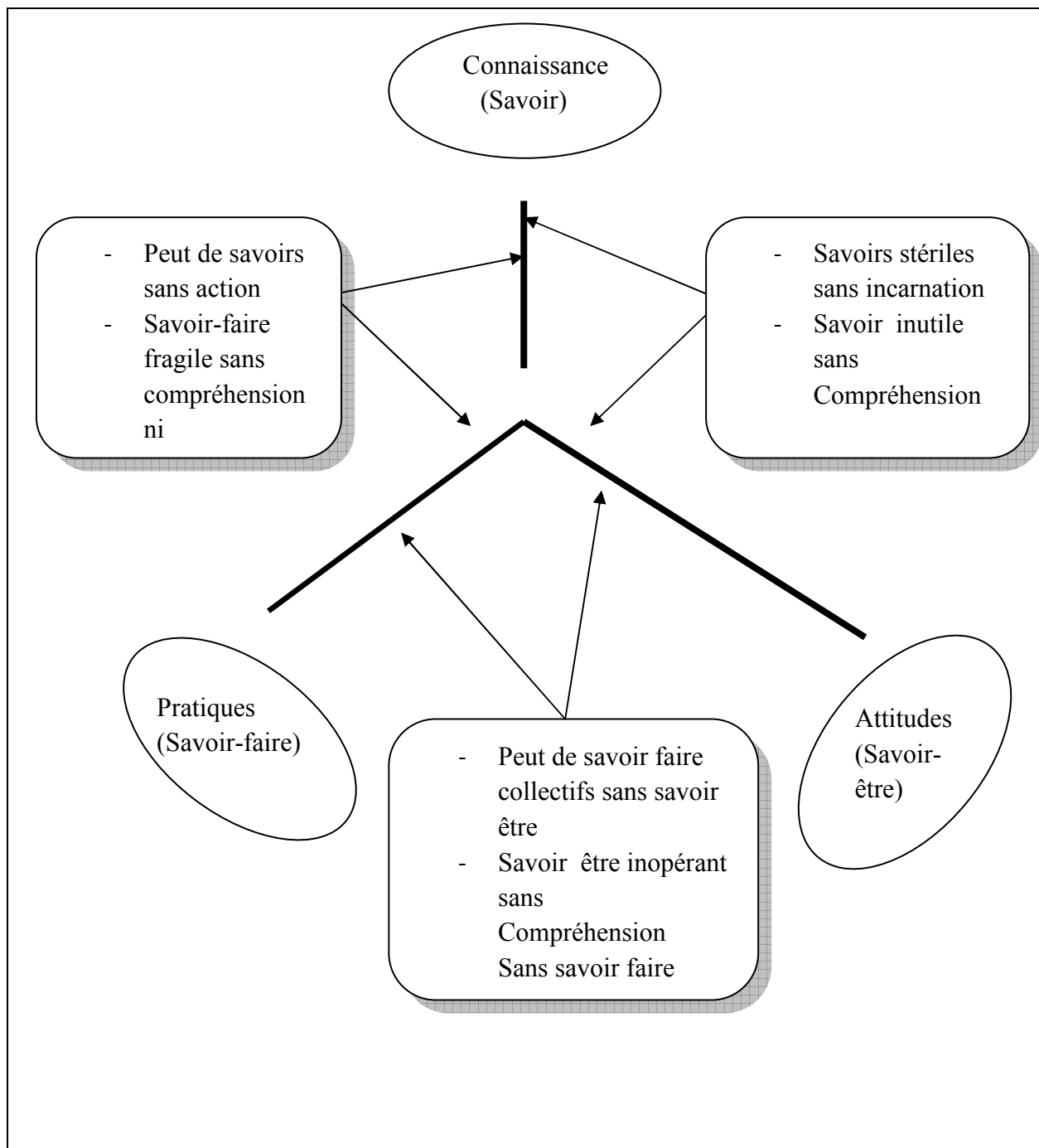
²⁵ Lou Van Beirendonck, « tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck et Larcier, 2006, p 34

²⁶ A.Saracchi, op, cit, P : 9

A-1 l'interdépendance des trois dimensions de la compétence

Selon Guy le BOTERF²⁸ identifie trois dimensions de savoirs comme le montre la figure ci-dessous, Il donne une définition éclairante de la compétence en cherchant l'idée de composition "chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressources" Ainsi le professionnalisme se manifeste par la maîtrise de compétences à un niveau d'exigence élevée.

Figure I-07 : Schématise interdépendance entre les trois dimensions de la compétence.



Source : " Compétence de la théorie au terrain " revue française de gestion, 2001, P : 101

²⁸ G. Le BOTERF, " Ingénierie et évaluation des compétences ", 4ème, édition, organisation, paris, 2004

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

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

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

B) Dans la littérature anglo-saxonne (l'apport de P.Zariffian et C.Dejou)

Dans cette littérature l'approche de la compétence procéderait d'une vision plus complexe, elle distingue plutôt :

- **Les habilités :** Aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité.
- **Les behaviors :** Conception de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple La perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe).
- **Les knowledges :** Connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier.
- **Les skills :** Savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise.
- **La personnalité variable : (traite de personnalités)** Qui conduisent à se comporter de telle façon exemple : (la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative).
- **Les motives :** Que correspondent aux forces antérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail

En fait les définitions de la compétence dans la littérature francophone ne sont pas moins foisonnantes que celle que l'on trouve dans la littérature anglo-saxonne. A ce terme C.Dejou partage l'idée de Zariffian. La notion de compétence englobe trois principaux types qui sont :

les compétences individuelles (professionnelles), les compétences collectives (d'équipes) et les compétences de l'entreprise (organisationnelle).

Les compétences individuelles ou professionnelles :

Elle inclut à la fois la qualification de l'individu et les exigences de l'emploi. La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci résulte de sa formation initiale confirmée par ses diplômes et des savoir-faire opérationnels acquis au cœur de sa vie professionnelle.²⁹

Les compétences collectives :

L'avenir d'une entreprise dépend avant tout de l'identification et de l'utilisation d'un ensemble de compétences nécessaire pour réagir et s'adapter. Cet ensemble se constitue de savoir de base, de stratégies de l'entreprise qui lui assurent une spécificité, une capacité de compétitivité sur un marché³⁰, etc. Selon O. Nordhaug : « *les compétences collectives représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individuelles d'un groupe* »³¹ En d'autres termes, elle est la somme des compétences individuelles augmentée d'un effet groupe provenant de l'ambiance et de la dynamique collective des acteurs.

Les compétences de l'entreprise ou organisationnelle :

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

- ✓ **Les compétences distinctives :** « *les capacités qui sous tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services, ou comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* »³².

²⁹ Potocki Malicet Danielle, éléments de sociologie du travail de l'organisation, Ed. ECONOMICA, Paris, 1997, P 94

³⁰ Potocki Malicet Danielle, ibid p : 95

³¹ Guy Le Boterf cité par C.dejoux, Op. cit.

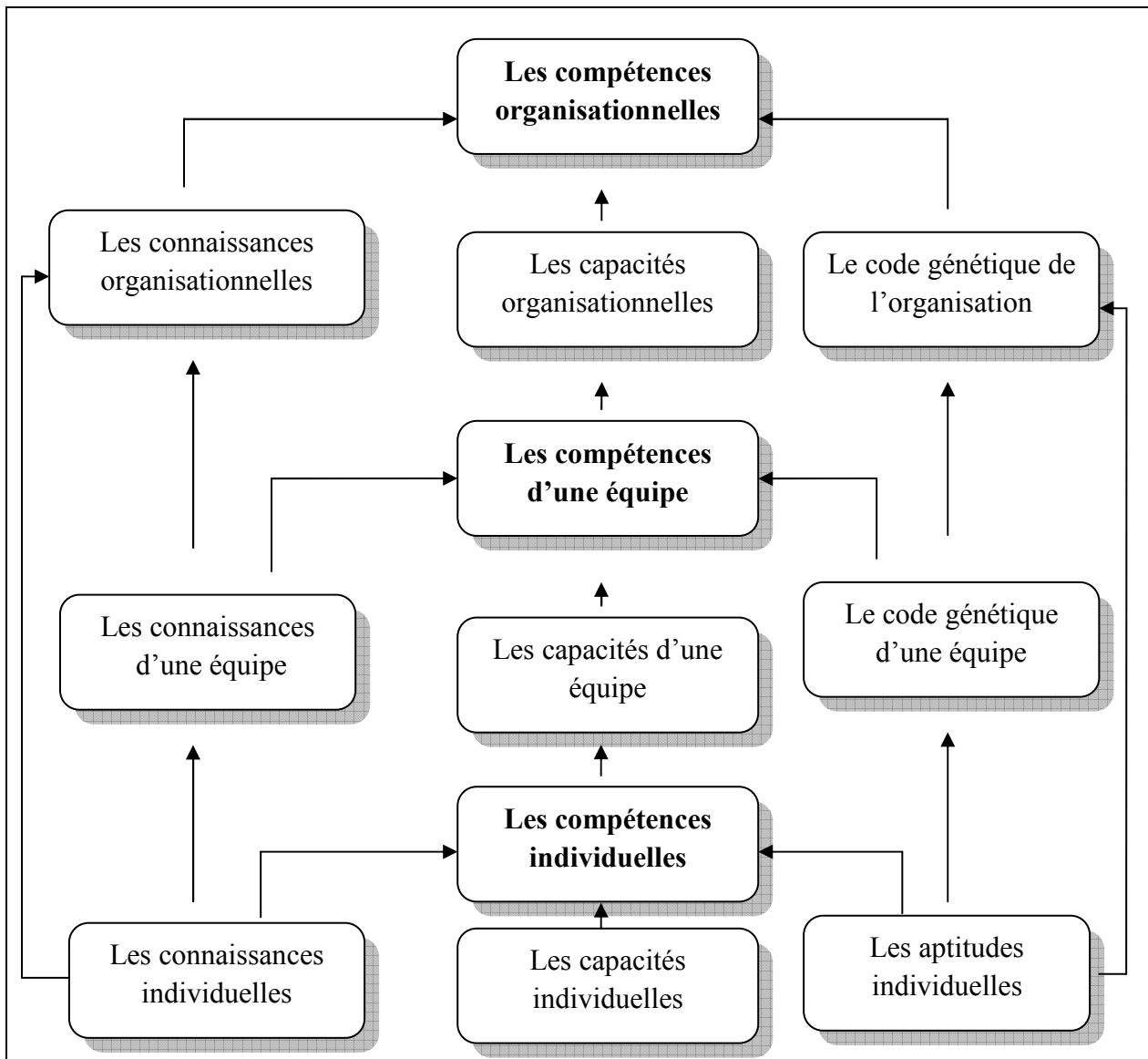
³² G.Hamel et CK Prahalad cités par C. Dejoux, op.cit., P 321.

- ✓ **Les compétences clés** peut être également considérée comme : “ Du savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné. A partir ces définition, nous concluons que la compétence stratégique doit être unique et sans équivalent sur le marché.

B-2 L'interdépendance entre les trois types de compétences :

Selon O. Nordhaug nous a présenté la relation d'interdépendances qui existe entre les compétences individuelles, équipes et de l'entreprise ou organisationnelles. Dans **la figure** ci-après il apparait clairement que l'agrégation des compétences individuelles constituées par : Des connaissances, des capacités et des aptitudes individuelles, peut se transformer en compétence organisationnelles.

Figure I-08 : Les trois niveaux du concept de compétence.



Source : Potocki Malicet Danielle op cit, p : 97

On peut résumer cette figure :

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

Le tableau ci-après 06 nous résume la comparaison entre l'approche française des compétences qui combine entre les savoirs, les savoir-faire et les savoirs-être et aussi il faut de même distinguer avec l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : abélites (aptitudes), behaviours (comportements) et skills (connaissances)³³

Tableau I-06 : Comparaison des approches anglo- saxonne et française des compétences.

	Dimension de la compétence	Dimension de la compétence	
Approche anglo-saxonne	Knowledge	Savoir (compétence théorique)	Approche française
	Skills (connaissance)	savoir-faire (compétence pratique)	
	Behaviours, Motive (comportements)	savoir-être (compétence sociales, comportement)	

Source : Tremblay et sire B, " rémunérer les compétences plutôt que les activités" revue française de gestion. Novembre et décembre 1999

Il existe des termes intimement liés quand on parle des compétences, par exemple les connaissances, les savoirs, les attitudes et les comportements :

³³ Tremblay et sire B, " rémunérer les compétences plutôt les activités ". Revue française de gestion. Novembre et décembre 1999 P.129 à 139.

- Les connaissances peuvent être représentées par deux communément acceptées : Les connaissances explicites qui sont intelligibles directement, compréhensible et exprimables par chaque individu ; les connaissances tacites qui sont propres à chaque individu et sont le résultat de son expertise technique informelle, des croyances et des aspirations personnelles³⁴.
- Les savoirs représentent l'ensemble des savoirs théoriques, généraux ou spécialisés ; puis le savoir-faire est l'expertise ou la maîtrise des opérations à réaliser ; finalement le savoir-être désigne les attitudes et les comportements adoptés par les individus. Tous trois forment un processus dynamique chez les individus en situation de travail.
- Les aptitudes sont les facteurs qui font partie de la personnalité sans l'exprimer toute entière. Elles se traduisent et s'extériorisent dans une activité donnée³⁵.
- Les comportements sont les manifestations observables des actions des individus, motivés par divers facteurs internes et externes à l'individu, tels que leur perception propre de la réalité et d'autrui.

³⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, « La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante ». Editions Eyrolles, 1997.

³⁵ Madeleine Grawitz, « les méthodes des sciences sociales ». 11^{ème} édition, Dalloz 2000.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies et aussi peut participer aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises. Elle a pour principal objectif de mobiliser les capacités humaines de l'organisation en tant qu'acteurs prépondérant, afin de réaliser les objectifs de développement global dont on ne peut pas concevoir de progrès pour l'organisation sans une politique de gestion prenant en considération l'homme comme principal facteur, ainsi de traiter aussi bien le rôle fondamentale de la FRH.

On observe que il y'a un rapport entre la compétence, GRH et stratégie qu'il ya une intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences qui établit un lien entre la compétence individuelle des employés et compétence clés de l'organisation entre les performances individuelles et les objectif stratégiques de l'organisation.

Les instruments de gestion de personnel sont liés et coordonnés (intégration horizontale) du moment où l'environnement, les métiers et domaines d'activité de l'organisation évoluent rapidement, le processus de développement des compétences peut permettre à l'organisation d'atteindre l'objectif de survie : acquérir, maintenir et développer les compétences nécessaires à la réalisation efficace des missions.

CHAPITRE II: L'amélioration des performances de l'entreprise
en termes de gestion des compétences

Introduction

Le développement et la survie des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Pour cela, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et eu recours à différentes ressources. Car les RH peuvent donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire. Pour cela, il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle central dans le développement de l'entreprise et que les pratiques de la GRH évoluent notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et des compétences.

De ce fait pour répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation entre GRH et performance ou plutôt la compétence et la performance ? » les auteurs font le postulat que la GRH joue un rôle important, car elle permet de gérer seulement les connaissances et favorise des innovations managériales favorables au développement de l'entreprise. Parmi ces ressources, les compétences qui forment un atout majeur pour maintenir le positionnement de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous avons deux sections complémentaires.

L'objectif de la première section sera consacré par plusieurs définitions de ce concept de divers auteurs, d'autre part nous verrons les différents critères de performance, la mesure, méthode d'évaluation de la performance et la compétence. Enfin, nous clôturerons ce chapitre par la contribution des compétences à la performance et l'impact de la gestion des compétences sur la performance.

Section 01 : Les notions de la performance

Plusieurs définitions ont été proposées par un ensemble d'auteur, dont il est utile de citer quelques-unes pour mieux cerner le concept. La performance est un " mot-valise " car elle a un sens très large et des interprétations très variées.

I. Les notions de la performance

1.1. Définitions de la performance

Le concept de la performance à longtemps été sujet de débats entre les chercheurs. Cela a induit une divergence d'idées et d'opinions qui rend difficile l'entente sur une définition académique. Pour cela nous allons essayer de clarifier ce concept en citant des définitions proposées par divers auteurs.

La " performance " est un mot anglo-saxon qui indique le tableau recensant les résultats des épreuves subies par un cheval puis un athlète ou une équipe sportive.

Néanmoins, sa construction dans la langue française lui a permis d'avoir un sens plus large. Dans le jargon économique, la performance est définie " *comme étant l'accomplissement des plans ou des programmes que s'est inconsciemment fixé une personne ou une organisation* " ³⁵.

Quant à la performance d'une entreprise " c'est le résultat obtenu de cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur ". ³⁶ D'après cette définition, une entreprise performante est une entreprise qui entreprend des actions afin d'accroître sa compétitivité sur le marché (notamment dans un souci de pérennité), son profit et aussi de renforcer son pouvoir de négociation.

1.2. L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficacé

Le but de la performance d'une entreprise est d'abord la réalisation d'un statu maximum ainsi que sans doute elle combine leur facteur de production, ou elle exploite mieux ces ressources. La recherche de la performance désigne le dispositif de :

³⁵ Le lexique économique, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2002, P.501.

³⁶ Olivier Meier, "Dico du manager", Edition DUNOD, Paris, P.155.

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

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

La notion de performance englobe deux concepts :

- L'efficacité " *est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus).*"³⁷ Une entreprise est dite efficace lorsqu'elle atteint les objectifs initialement fixés, en trois conditions nécessaires pour l'efficacité : Bons objectifs, des ressources adéquates et des indicateurs pour mesurer les résultats.

- L'efficience " c'est le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées, d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités et économie de moyens) ".³⁸ En d'autres termes l'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail) même certains indicateurs économique (coût moyen) et technique (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficience.

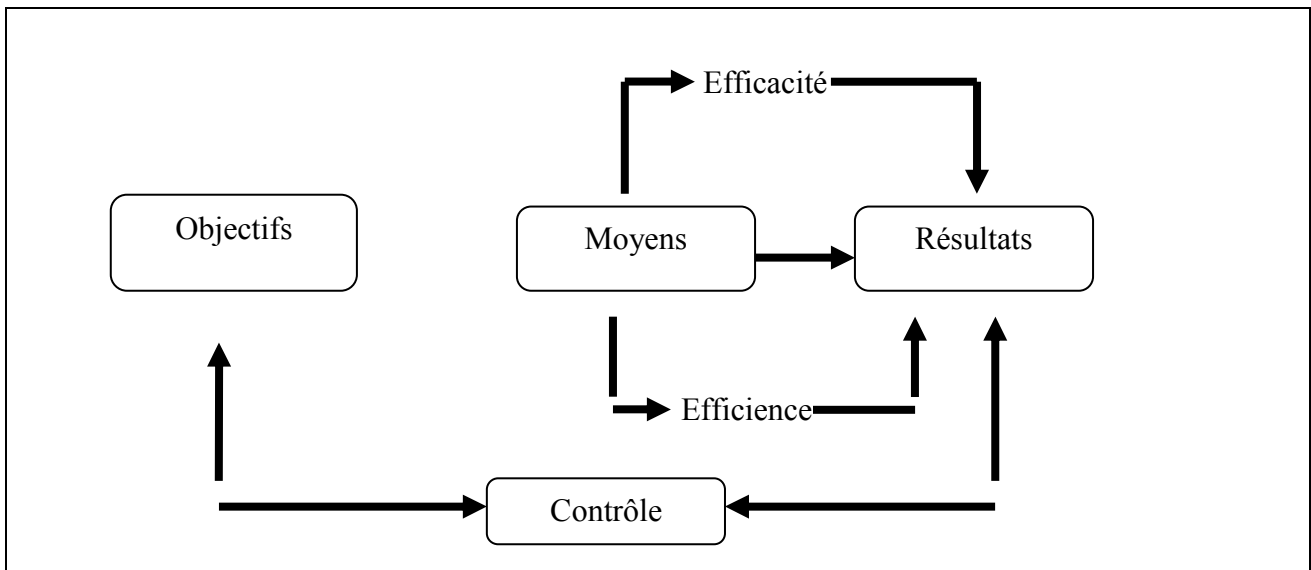
Nous pouvons conclure, qu'une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente mais cela reste difficile à réaliser. En d'autres termes : " *Etre performant, c'est quoi ?*

- C'est plus que " *faire son budget* " ;
- C'est plus qu'atteindre ses objectifs ;
- C'est avoir trouvé la façon la plus élégante d'y parvenir en pratique ;
- C'est avoir pensé à satisfaire le client en permanence ;

³⁷ Olivier Meier, "Dico du manager", op.cit. P.70.

³⁸ Ibid. P.70.

Figure II.1. La performance d'entreprise³⁹



Source : " Introduction au Contrôle de Gestion " Edition UNDO, Paris

II. L'évaluation de la performance

2.1. La définition des critères de performance

La complexité actuelle du management requiert du dirigeant d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. C'est pourquoi l'évaluation de la performance d'une entreprise nécessite la définition de critères prenant en compte ce que les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés et société civile essentiellement) attendent de l'entreprise.

L'une des fonctions du management est donc de concilier des critères de performance pouvant être contradictoires afin d'évaluer la performance globale de l'entreprise. Les critères de performance doivent intégrer plusieurs dimensions : court terme et long terme ; quantitatif et qualitatif ; individuel et collectif ; local et global...

La mesure de la performance d'une entreprise, c'est l'évaluation quantitative et qualitative de l'activité. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés.⁴⁰

³⁹ BERNARD A. et VERNHET A., " Introduction au Contrôle de Gestion " Edition UNDO, Paris, 2013, P.169.

⁴⁰ Article sur évaluation de la performance: <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>

2.2. Le tableau de bord prospectif (TBP)

- **Un éventail d'indicateurs pour améliorer la performance)**

Les entreprises devenant de plus en plus complexes et concurrentielles, les indicateurs financiers traditionnels de la performance ne fournissent pas aux gestionnaires toutes les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions stratégiques ou courantes pertinentes et performantes.

Le tableau de bord équilibré rassemble des indicateurs financiers et non financiers portant sur la clientèle, les processus internes, l'apprentissage organisationnel, la valeur pour les actionnaires, la qualité, les relations avec la collectivité, etc.

Le tableau de bord équilibré permet aux gestionnaires d'améliorer plus rapidement, et de façon continue, la performance, facilite l'élaboration et l'exécution de la stratégie et renforce la transparence interne et externe en vue de la création de valeur.

Le tableau de bord prospectif (TBP) peut être assimilé à un plan organisationnel ou un plan d'exécution d'une stratégie. Les catégories critiques de la mesure de la performance s'articulent autour de quatre axes : résultats financiers, clients, processus internes et innovation et apprentissage. Les quatre axes du TBP permettent d'établir un équilibre entre les objectifs à long terme, les résultats souhaités et les déterminants de ces résultats, entre des mesures objectives et des mesures subjectives.

Les indicateurs qui se retrouvent dans les quatre axes du tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton forment un vaste ensemble de mesures financières et non financières visant l'exploitation de l'organisation. Les dirigeants doivent utiliser les indicateurs pour convertir la vision et la stratégie en instructions concrètes à l'intention du personnel de l'organisation.

L'axe financier : ces indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier.

L'axe « clients » : ces indicateurs liés aux clients concernent principalement la satisfaction et la fidélité des clients existants et l'extension de la clientèle.

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

L'axe « processus internes » : ces indicateurs se focalisent sur les processus existants et nouveaux qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise.

L'axe « apprentissage organisationnel » : ces indicateurs sont rattachés aux infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer une croissance à long terme.

- **Un outil de management stratégique**

Une stratégie est un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets. Le TBP doit permettre de visualiser les relations entre les objectifs (et leurs indicateurs de performance) dans les différents domaines suivis, pour que ces objectifs soient validés et qu'ils servent à accomplir les actions et à réaliser la stratégie.

Un bon TBP doit comporter des mesures de résultats et des déterminants de la performance. Les mesures doivent être nécessairement associées aux déterminants pour savoir comment obtenir les résultats.

Section 2 : La contribution des compétences et la performance

I. La contribution des compétences a la performance

I Relation entre la compétence et la performance

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». La performance consiste à attendre un résultat définit au préalable. Or les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat, elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément la que nous rejoignons la notion de performance⁴¹ :

⁴¹Manpower Cécile Dejoux – Anne Dietrich Le cas « Management par les compétences » livre numérique disponible IN : https://books.google.dz/books?id=IlhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary__&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

- La performance consiste à attendre des résultats définis.
- La compétence consiste la capacité à réaliser correctement un travail.

Nous pouvons identifier deux niveaux : la capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats définis en réalisant un ensemble d'opérations.

Reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront l'objet de développement ultérieurs : les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ensemble de l'entreprise.

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humaine et de l'optimiser en permanence en permettant de : maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Autrement dit que « la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et son développement opératoire dans une situation concrète de travail »⁴²

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

1.1.1. Formation

La formation du personnel est un investissement. Elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

✓ Objectifs de la formation

Une politique de formation se doit de répondre à un triple objectif :

- ✓ Mettre les salariés en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ;

⁴² J.P.Anciaux, le savoir en action-des connaissances à la performance, les éditions d'organisation, Paris 1996 p 43.

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

- ✓ Permettre d'adapter le personnel aux changements structurel et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- ✓ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.
- ✓ La politique de formation est indissociable de la politique de l'emploi et de la gestion des compétences ;
- ✓ Elle contribue, elle aussi, à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ✓ Investir dans la formation est à la base de la des améliorations de performance de l'entreprise;
- ✓ Elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail : c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissance et d'aptitude à la communication des salariés ;
- ✓ Elle s'impose lors de la mise en œuvre de technologie, de changement dans les modes production : c'est en effet l'amélioration de la technicité du personnel qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique. Enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que le personnel a de son environnement.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.⁴³

1.1.2. Rémunération

Un régime de rémunération basée sur les compétences vise à rendre la rémunération des employés fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, leurs connaissances ou leurs habiletés

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences pour :

- ✓ Augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion ;
- ✓ Valoriser l'individu ;
- ✓ Augmenter la motivation de personnel par les incitations ;

⁴³ La formation du personnel " <https://fr.scribd.com/doc/26064588/Formation-Du-Personnel-GRH> ".

- ✓ Réduction du taux de roulement.

Les types de rémunération des compétences :

- ✓ La variété des compétences utilisées ;
- ✓ La spécialisation des compétences ;
- ✓ Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- ✓ Des compétences prouvées ;
- ✓ Des compétences potentielles.⁴⁴

1.1.3. La communication

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

1.1.4. Motivation

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

Pour renforcer la motivation au travail :

- ✓ Augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail ;
- ✓ Donner une activité complète et cohérente ;
- ✓ Accroître la liberté dans la réalisation du travail ;
- ✓ Informer régulièrement sur l'activité globale de l'organisation ;
- ✓ Développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence.⁴⁵

⁴⁴ Valerie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », éditions organisation, 1999.

⁴⁵ Valerie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », éditions organisation, 1999.

1.1.5. Leadership

Le leadership définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer⁴⁶

Les capacités d'un leadership

- ✓ Approfondissement des connaissances, expériences ;
- ✓ Répondre aux besoins des ses collaborateurs ;
- ✓ Comprendre et motiver les autres ;
- ✓ Maîtriser des processus de prise de décision.

Les qualités d'un leadership

- ✓ Désir de prendre des responsabilités ;
- ✓ La persévérance dans la poursuite des objectifs ;
- ✓ La prise de risque ;
- ✓ L'initiative dans les relations sociales ;
- ✓ L'acceptation des conséquences et décisions de ces actes ;
- ✓ L'aptitude à faire face aux stress et situations extrêmes ;
- ✓ Volonté de faire front ;
- ✓ Capacité à structurer son milieu (environnement).

1.1.6. Coaching

Le coaching est une démarche personnalisée d'accompagnement au changement d'une personne ou d'un groupe de personne. Il se fait dans un moment clé où le demandeur est confronté à un besoin de développement professionnel, d'amélioration de ses compétences et de son potentiel, ou de résolution de difficultés conjoncturelles.

Le coaché crée un espace d'écoute et de questionnement qui favorise la distance et la prise de conscience du coaché sur ses modes de fonctionnement, ses résistances, ses croyances.

⁴⁶ Guide du formateur le leadership IN : “ http://www.quebecenforme.org/media/209410/Jeune-leader_guide_du_formateur.pdf ”

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

Le coaching est conçu comme un chemin de progrès à réaliser par le coaché et qui s'appuie avant tout sur sa réelle motivation à changer. La décision de changer appartient au coaché.⁴⁷

1.1.7. Gestion de carrière

La gestion de carrières est le suivi dans le passé ; le présent et le futur du développement des ressources Humaines qui s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, de la mobilité ...etc.

- Objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

- La gestion des carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser et de coordonner

L'évolution de la situation de chaque agent du personnel de l'entreprise selon l'un ou les paramètres suivants :

- Augmentation de rémunération sous changement des qualifications ;
- Changement de qualification avec changement de fonction et augmentation du salaire ;
- Changement d'affectation sans modification des autres paramètres.

1.1.8. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et 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.⁴⁸

⁴⁷ ⁴⁷ Le coaching professionnel dans la fonction publique – Ressources humaines, livre numérique disponible IN : “ http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/coaching_pro_FP.pdf ”

⁴⁸ www.rf-organisation.fr “ La GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES ” p2

- **Principe générale de la GPEC**

La GPEC est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se " déduit " toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

La problématique "Ressources humaines" doit être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple :

- Accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de travail,
- Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines,
- Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes,
- Ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les salariés, développer la formation,
- Maitriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turne over, pyramide des âges).

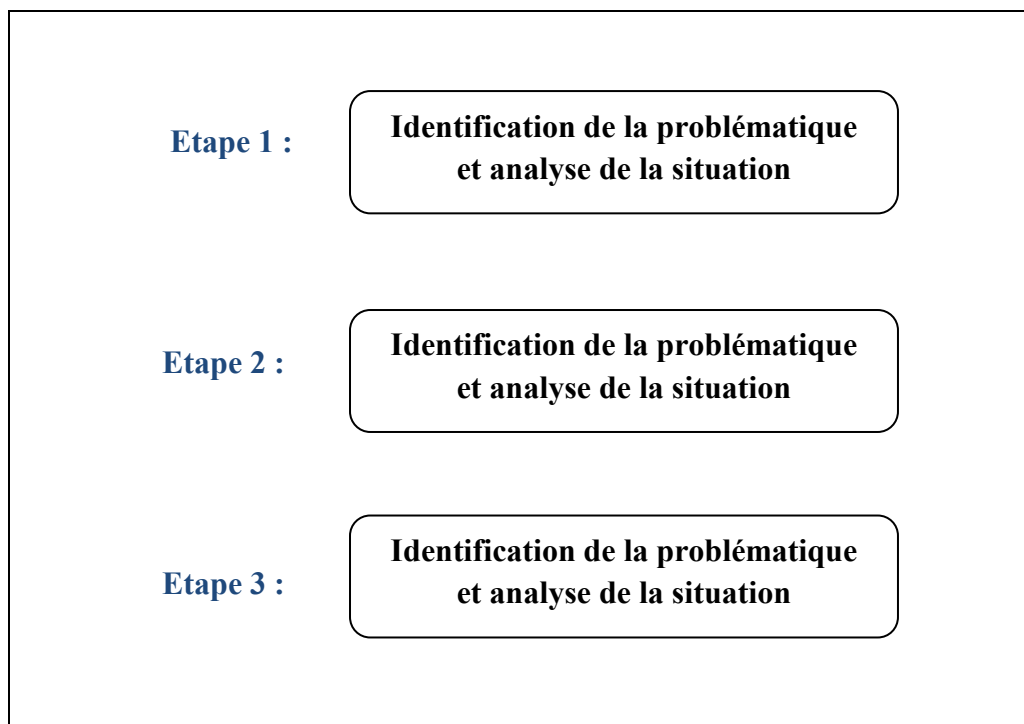
Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise. La démarche de GPEC suppose en effet un processus participatif. Inscrite dans une vision prospective des personnels dont les postes constituent le principal enjeu.

- **Les étapes de la démarche GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Dans la figure ci-après elle se décline en trois étapes principales comme suit : ⁴⁹

⁴⁹ www.rf-organisation.fr " La GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES" p2

Figure II-02 : Les étapes de la démarche GPEC



• **Les principaux outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à l'autre, traduit bien la nécessité d'adapter approche et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée. Sans viser à l'exhaustivité, le tableau suivant présente les principaux outils utilisés à chacune des trois phases de la démarche :⁵⁰

Tableau II-01 : Les outils de la démarche GPEC

Etapes de la démarche	Principaux outil ressource humaine
Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation.	<ul style="list-style-type: none"> - Le référentiel des compétences - La pyramide des âges - Le tableau des flux de personnels - Les études de poste - Le bilan social - Les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : Définition d'un plan d'action.	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs sociaux

⁵⁰ www.rf-organisation.fr .op cit, p4

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

du plan d'action	<ul style="list-style-type: none">- Les indicateurs sociaux- L'entretien annuel d'appréciation- Le plan de formation- Le plan de recrutement- Le plan de communication
------------------	--

En revanche, les échecs sont souvent immédiats.

Dans ce dernier cas, les principales causes évoquées sont toujours les mêmes :

- Une démarche aux finalités ambiguës,
- Une priorité accordée au quantitatif sur le qualitatif (les prévisions quantitatives sont rarement faibles),
- Une dérive instrumentale (les moyens mis en œuvre priment sur les finalités),
- Une approche directive et technocratique (les salariés sont insuffisamment associés à la démarche).

Toutes ces causes, et d'autres sans doute, constituent évidemment autant de pièges à éviter.

1.1.9. La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». Énonce plus clairement et simplement, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ».

Définition de la responsabilité sociétale des entreprises par la norme ISO 26000⁵¹

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et des activités sur la société et sur l'environnement, se traduit par un comportement transparent et éthique 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 et est compatible avec les normes internationales
- Est intègre dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

⁵¹ Découvrir Iso 26000 responsabilité des sociétale IN : « http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf »

“ Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite toutes les questions centrales ” suivantes :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'Homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local.

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

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

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

2.1. L'intérêt pour les entreprises

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

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

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

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

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

2.2. L'intérêt pour les salariés

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

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique, juridiques, organisationnels ou sociaux » il s'agit de :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement ;
- Améliorer la qualité et accroître les marges ;

Chapitre 02 : l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences

- Intègre la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- Définir un objectif clair et réalisable en prendre en compte les évolutions de l'entreprise.

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

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

Conclusion

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

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

L'amélioration de la performance à travers les compétences doit se concrétiser pour attirer, conserver le personnel, mobiliser et développer afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité, favoriser l'autonomie, motiver, satisfaire et être efficace.

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

CHAPITRE III : Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT

**CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la
performance des salariés**

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Introduction

Dans ce troisième chapitre nous allons voir deux sections, la première section c'est la présentation de NAFTAL, comme premier objectif, on va prendre considération les éléments liés à sa création, sa mission, ses objectifs, la structure de son emploi et son organisation. La deuxième section sera réservée à présenter le déroulement de l'enquête, la méthode utilisée, les objectifs du questionnaire et traitera l'analyse et l'interprétation des résultats escomptés.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise NAFTAL est l'une des entreprises publiques algériennes. En effet, son expérience commence en 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, et dénommée

« Entreprise nationale de la commercialisation et de distribution de produits pétroliers » qui doit faire preuve d'efficacité et d'adaptation à l'environnement caractérisé d'instabilité permanente.

1-1 Historique de NAFTAL ⁵⁵

Issue de SONATRACH, (société nationale de la recherche, transport, production, transformation, commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétrolier (ERDP) 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, l'ancien district (carburants, lubrifiants, NAFTAL de distribution). En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au décret N°87-189 du 25 août 1987 modifiant le décret N° 80-101 du 06 avril 1980, modifier portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétrolière, 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 SPA filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

⁵⁵ Documents internes de NAFTAL (District Carburant Bejaia).

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- De l'enfutage GPL.
- De la formation des bitumes.
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburant, GPL, lubrifiant, bitumes, pneumatiques, GPL/produit spéciaux.
- De transformation des produits pétrolières. Elle est chargée dans le cadre du plan national du développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution du produit pétrolier.

NAFTAL carburant :

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfutage est séparée de l'activité CLP. Par discision N°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP. (Carburants, Lubrifiants et Pneumatiques).

Par discision N°S 606 du 10 février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres bitumes de la division bitumes.

Par discision N°S 705 du 17 juin 2002, il a procédé à la renommée nation des zones de distribution CLP et GPL en district.

Par discision N°S 766 du 22 décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la branche CLPB.

Par discision N°S 770 du 03 janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des districts CLP et création des districts commercialisation.

A partir du 01 décembre 2006, l'activité carburant est séparé de là l'activité commercialisation.

1-2 Présentation de district Carburant de Bejaia NAFTAL :

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

**Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL
BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés**

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

1-3 Les missions dévolues aux différentes structures sont :

Département AMG (administration et moyens généraux) :

Les missions du département AMG sont :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district.
- Assurer la gestion des ressources humaines.
- Assurer la gestion de l'administration.
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles.

A) Service administration :

a-1 Section de gestion du personnel :

- Gestion administrative du personnel.
- Veiller à l'application de la réglementation.
- Tenir à jour les différents registres réglementaires (registre du personnel, registre des congés, registre des accidents du travail ...etc.).
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
- Elaboration et suivie du planning des congés annuels.
- Etablissement des titres des congés annuels et récupération.
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- Etablissement des attestations de travail divers documents. Gestion du volet disciplinaire.
- Gérer les mouvements (congés, maladie, absence, retraite, affectation). Formalise et suit les prêts véhicules.

a-2 Section Gestion de paie :

- Préparation, établissement et vérification de la paie.
- Etablir les déclarations fiscale et parafiscal (CNAS, impôts).
- Etablir les relever des émoluments.

a-3 Section prestation sociale :

- Gérer les dossiers (allocation familiales) et procéder leurs paiement.
- Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts au près de la CNAS et MIP.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- Gestion des dossiers de retraites.

B) Service ressources humaines :

- Gérer les emplois, carrières et niveaux d'effectifs.
- Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- Etablissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formation du personnel.
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- Tenir à jour le fichier personnel.
- Elaboration des tableaux de bord.
- Traitement des requêtes du personnel.
- Préparation et études des dossiers de la commission du personnel.
- Suivi de l'apprentissage des stagiaires.

C) Service des moyens généraux :

Ses activités sont assurées par trois sections :

c -1 Section BOG :

- Assurer la réception, l'enregistrement dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer, actualiser les annuaires téléphoniques et standard.

c-2 Section entretien bâtiment :

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles
- Assurer la gestion des charges (électricité, eau, téléphones...etc.)

c-3 Section économat :

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau, informatique et fournir les documents de la gestion.
- Satisfaire les commandes des structures.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Méthodologie de la recherche

Nous allons évoquer, dans cette section, la démarche méthodologique de l'enquête du terrain, objectif de ce travail en mettant en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivis des techniques de recueil des données.

2.1. Lieu du déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée essentiellement à Bejaia dans le siège de la société NAFTAL cité à BIR SELAM.

2.2. Présentation de la population et échantillonnage

La population globale étant de 81 employés. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, alors que notre échantillon touché par notre enquête 50 prêt de 61.73 % il faut que l'échantillon étudié soit représentatif, les personnes sollicitées à répondre. Pour mener à bien à notre étude, nous avons utilisé échantillons dans notre recherche empirique. Au-delà de ce nombre, notre questionnaire est s'adressé aux 33 Cadres, 11 Agents de maitrises et 6 Agents d'exécutions.

Les catégories	Cadres	Maitrise	Exécutions
La population	54	17	10
Taux	$(54*100)/81=66,66$ 67%	$(17*100)/81 =20,98$ 21%	$(10*100)/81=12,34$ 12%
L'échantillon retenu	$0,67*50 =$ 33 Cadres	$0,21*50 =$ 11 Agents de Maitrises	$0,12*50 =$ 6 Agents d'exécutions

Source : Réalisé par nos sois à partir des informations de l'entreprise.

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

Notre choix pour le recueil des données au sein de l'entreprise NAFTAL, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche qualitative et quantitative que nous avons concrétisée à travers :

- ✓ Un questionnaire pour les salariés.
- ✓ Entretien.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

2.3.1 L'entretien

Nous nous sommes entretenu avec le responsable de la GRH sur plusieurs axes et points principales et essentielles sur le déroulement de l'évaluation des compétences et la performance. Ce dernier, nous a fournis plusieurs éclaircissements sur l'évaluation, ses objectifs, ses outils et ses méthodes. L'analyse de l'ensemble de ses réponses est présentée dans la section suivante.

2.3.2 Le questionnaire (voir l'annexe N° 01)

Nous avons élaboré des questionnaires s'adresse aux différentes populations de la direction (Cadre, Maitrise, Exécution). Dès le départ, nous avons informé les répondants de l'objectif de cette recherche, nous les avons également rassurés de l'anonymat et de la confidentialité des informations.

Ce questionnaire constitue en plusieurs rubriques, à savoir : questions fermées uniques, celles fermées multiples et celle de développement. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de faire un commentaire, en vue d'enrichir l'interprétation de nos résultats.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section portera les résultats de notre étude, nous allons procéder à l'analyse du questionnaire ainsi la présentation des constats de notre entretien à travers un traitement des données collectées.

2-1 Analyse de l'entretien

L'évaluation des compétences et de la performance au sein de NAFTAL consiste à évaluer les travailleurs occupant les postes impactant la qualité produit, sur la base des compétences liées aux postes qu'ils occupent.

L'évaluation a pour rôle d'examiner l'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises.

Le système d'évaluation mis en place a pour objectifs principaux :

- ✓ Instaurer la culture de compétence et du management participatif dans toutes les structures de la Branche Carburants ;
- ✓ Connaître le niveau de compétences et le niveau de performances des travailleurs occupant les postes impactant la qualité ;

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- ✓ Développer les compétences de l'ensemble des travailleurs occupant les postes impactant la qualité produit ;
- ✓ Définir les besoins en formation ;
- ✓ Améliorer les connaissances en vue d'organiser des voies éventuelles d'évaluation (Formation, Promotion, Mobilité fonctionnelle...) ;
- ✓ Déterminer l'admissibilité de l'employé à une éventuelle mobilité ;
- ✓ Développer une culture de communication entre le responsable hiérarchique et l'agent évalué ;
- ✓ Etablir un bilan triennal de l'évaluation des compétences ;
- ✓ Etablir des objectifs et un plan de travail sur trois années.

Quelques outils de l'évaluation des compétences : Les fiches d'évaluation des compétences (voir l'annexe N°02), l'entretien annuel d'évaluation.

Cet entretien nous a permis aussi de constater la méthodologie de l'évaluation suivie par cette entreprise qui se résume dans ce qui suit :

- 1- Identifier les postes de travail ayant un impact sur la qualité produits;
- 2- Identifier le personnel occupant les postes impactant la qualité ;
- 3- Renseigner les fiches d'évaluation des compétences et performances ;
- 4- Collecter les fiches d'évaluation et les transmettre à la DRH /Branche ;
- 5- Analyser les fiches d'évaluation des compétences et performances ;
- 6- Exploiter les résultats de l'évaluation ;
- 7- Etablir un bilan de l'évaluation des compétences et performances.

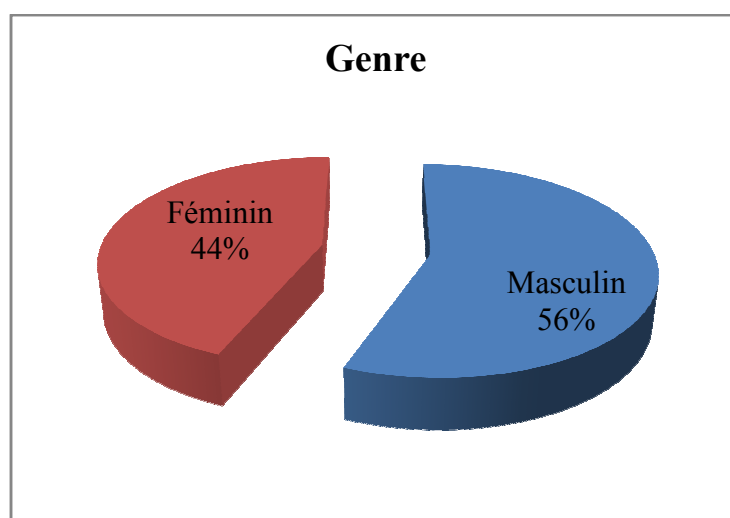
2-2 Analyse des résultats

AXE 01 : Données personnelles

- **Question 01** : Veuillez indiquer votre genre.

La figure suivante présente le pourcentage masculin et féminin par rapport à la totalité des salariés interrogés.

Figure III.1. Répartition de la population selon le genre



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016.

La figure ci-dessus, indique que la catégorie dominante est celle du genre masculin avec un taux de 56%. Alors que celle du genre féminin représente seulement 44% de la population d'étude. Et cela s'explique par une élévation continue de la présence de l'homme sur le lieu du travail, qui est dû à la nature et à la complexité des tâches effectuées, c'est-à-dire la nécessité d'un effort physique, en général c'est les hommes qui effectuent ce genre de tâches. Ajoutant à ça, la disponibilité du genre masculin de travailler avec le système de quart (travail posté).

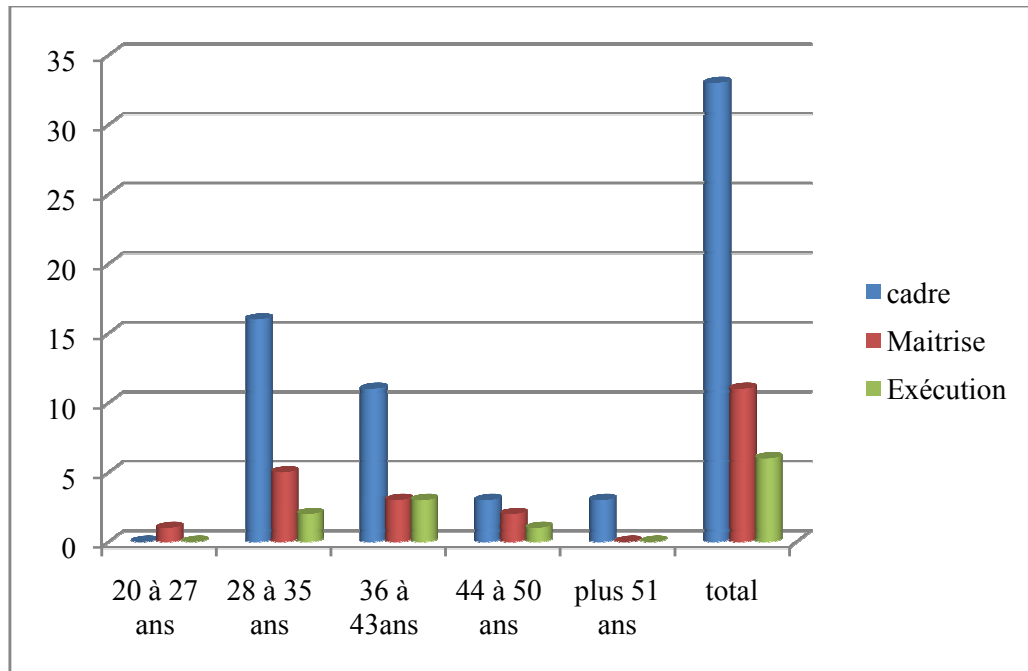
Or, les femmes ont une tendance d'exercer et d'effectuer des tâches qui n'exigent pas beaucoup d'effort physique, telles que des tâches administratives, ainsi que les femmes ne s'engagent pas totalement dans ce travail, fautes d'autres obstacles dans la vie quotidienne comme : les congés de maternité, les charges familiales et domestiques etc.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- **Question 02** : Veuillez indiquer votre âge

Cette présente question a pour but de voir la catégorie la plus dominante selon l'âge

Figure III.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

D'après les résultats de notre échantillon, on constate que la société NAFTAL recrute pratiquement chaque année de nouveaux cadres, afin d'accroître son potentiel de compétences dans les différentes activités. Pour la catégorie la plus dominante qui est celle de (28 à 35) ans avec un pourcentage de 48,49% suivie de la classe (36 à 43) ans avec un pourcentage de 33,33%, puis celle de (44 à 50) ans avec un pourcentage de 9,09% et la tranche d'âge plus de 51 ans avec un pourcentage de 9,09% enfin la classe (20 à 27) ans représente un faible taux.

Pour la catégorie la plus dominante, on peut l'expliquer d'une part, par la stabilité des employés et leurs anciennetés professionnelles, et d'autre part, par le besoin de l'entreprise d'une main-d'œuvre jeunes et expérimentées.

Quant à la tranche d'âge de (44 à 50) ans, elle s'explique par leurs expériences dans leurs domaines de travail.

Et celle de (20 à 27) ans, il s'agit de nouvelles recrues récemment diplômées.

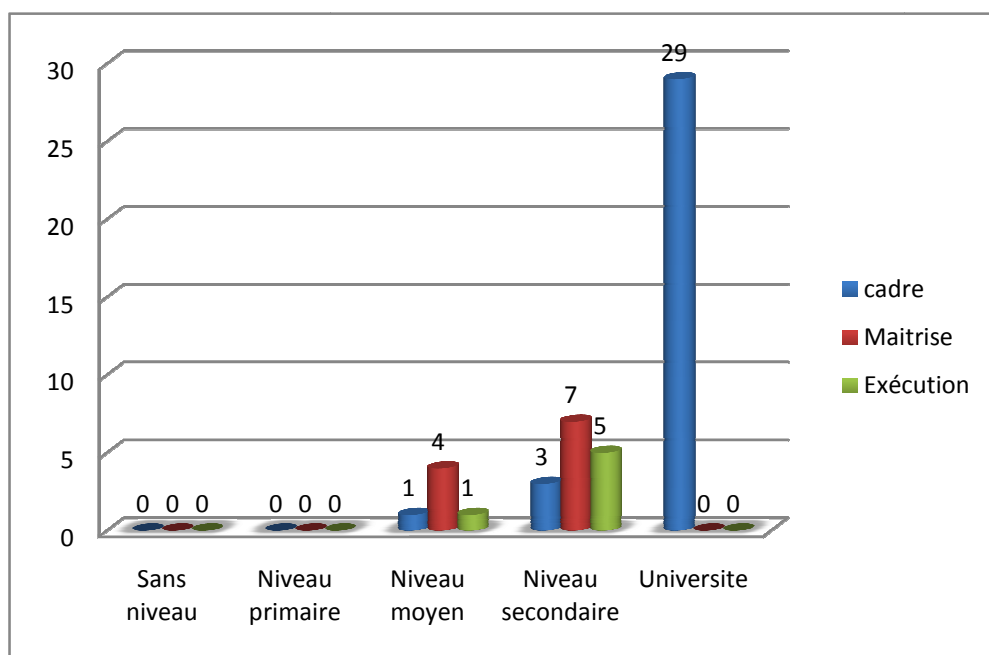
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Enfin, la dernière classe d'âge plus de 51 ans qui se justifie par leurs fidélités à l'entreprise et leurs expériences dans le domaine professionnel.

- **Question 03** : Veuillez indiquer votre niveau académique.

Le niveau académique est l'un des critères les plus importants que la société NAFTAL favorise pour le recrutement. la figure suivante montre le pourcentage de chaque niveau.

Figure III.3 : Répartition des effectifs selon le niveau académique.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016.

Selon la figure on constate que la catégorie dominante est celle des universitaires avec une fréquence de 29 cadres d'un pourcentage élevé de 58%, par la suite on trouve 7 maitrise avec un pourcentage de 46,67%, 5 exécution avec un pourcentage de 33,33% et 3 cadres avec un pourcentage de 20% qui ont un niveau secondaire, enfin le niveau moyen on trouve 4 maitrise avec un pourcentage de 66,68%, 1 cadre d'exécution pour un taux de 16,66%.

Le niveau universitaire est le besoin de l'entreprise NAFTAL le plus élevé vu leurs compétences et leurs degrés intellectuels, quant à celui du secondaire, on peut l'expliquer par le fait qu'il existe des tâches juste moyennes en rapport avec leur niveau.

Le niveau moyen concerne la catégorie socioprofessionnelle d'exécution.

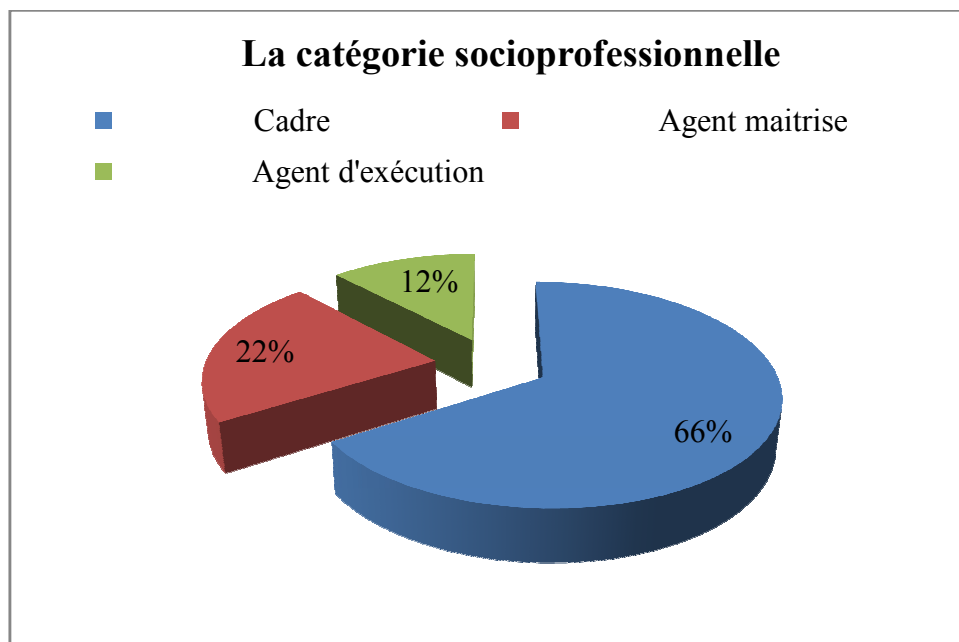
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

On conclut que le recrutement se fait selon le niveau d'instruction et dépend du besoin de l'entreprise en matière de compétence, elle recrute selon les exigences du poste.

- **Question 04 :** Veuillez indiquer votre catégorie socioprofessionnelle.

Cette question a pour objectif de nous informer sur quelle catégorie socioprofessionnelle se base la société NAFTAL pour le recrutement.

Figure III.4. Répartition de la population d'étude selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

On remarque dans cette figure que la majorité des membres de notre population d'étude sont des cadres qui est au premier rang avec un taux 66 %, suivie de celle des agents de maitrise avec un taux de 22 % au second rang, enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux de 12 %.

D'après ces résultats on peut dire que l'entreprise NAFTAL favorise beaucoup plus les cadres pour leur travail de conception que le restant des agents qui ont une tâche d'exécution.

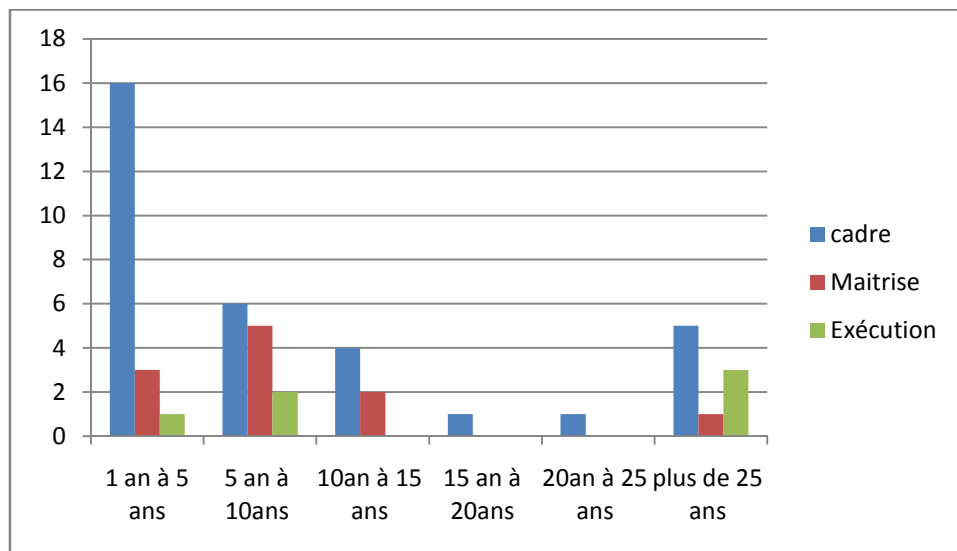
Les cadres assurent la création et le développement des différentes activités des structures, les agents de maitrise, sont chargés d'assurer le contrôle des machines et de superviser les agents d'exécution. Ces derniers assurent l'exécution des tâches au niveau des structures (production, gardiennage et entretien etc.).

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- **Question 05 :** Veuillez indiquer votre expérience professionnelle au sein de NAFTAL.

Cette question a pour but de présenter la répartition de la population selon les expériences professionnelles

Figure III.5. Répartition de la population selon l'expérience professionnelle



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

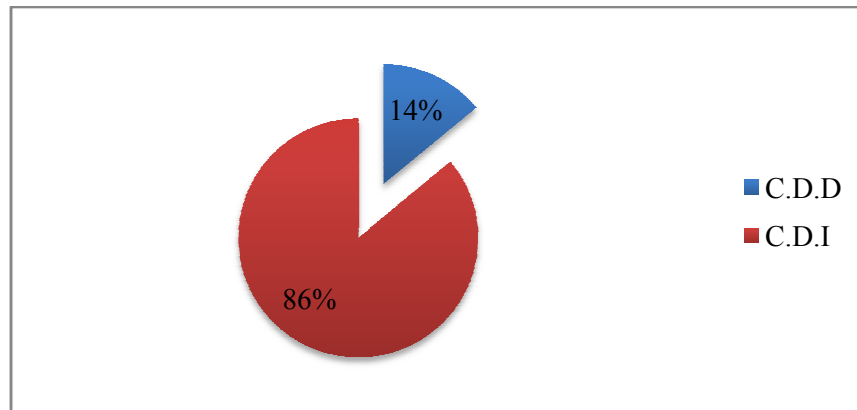
La répartition de l'échantillon selon les années d'expérience professionnelle, montre que ceux qui ont une expérience de (1 an à 5 ans) ont un taux de 49%, suivent de ceux de (5 an à 15 ans) avec un taux de 18%, puis le taux de 15 % pour une expérience de plus de 25 ans, un taux de 12% de la catégorie (10 an à 15 ans) et enfin les autres catégories représentent un cadre avec un taux de 3% et d'une expérience de 15 ans à 20 et de 20 à 25 ans. On constate que l'entreprise NAFTAL recrute de nouveaux cadres chaque année.

- **Question 06 :** Veuillez indiquer votre type de contrats.

La figure ci-dessous présente la répartition de l'échantillon selon le type de contrats.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.6 .Répartition l'échantillon selon type de contrats.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

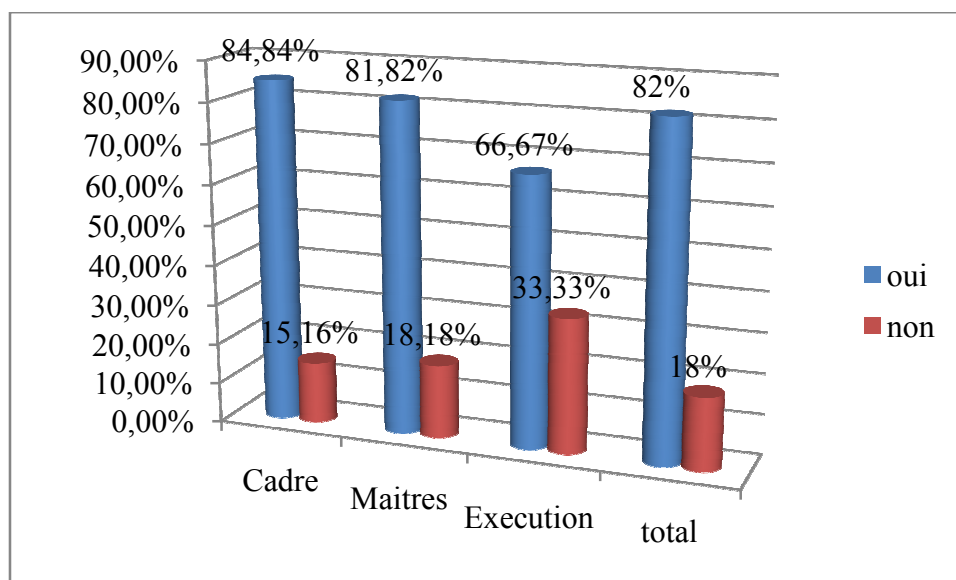
Selon la figure on remarque que les contrats les plus appliqués sont des contrats indéterminés (CDI) qui représentent 86%. Alors que les contrats (CDD) ont un pourcentage de 14%. On conclut que l'entreprise NAFTAL favorise beaucoup plus les contrats indéterminés (CDI).

AXE 02 : La stratégie de l'entreprise.

- **Question 07** : Veuillez indiquer l'objectif et les stratégies de votre entreprise.

Cette question nous donne l'information, si les employés connaissent exactement les objectifs et la stratégie de l'entreprise NAFTAL.

Figure III.7. Répartition de l'échantillon selon la connaissance de l'objectif de l'entreprise.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

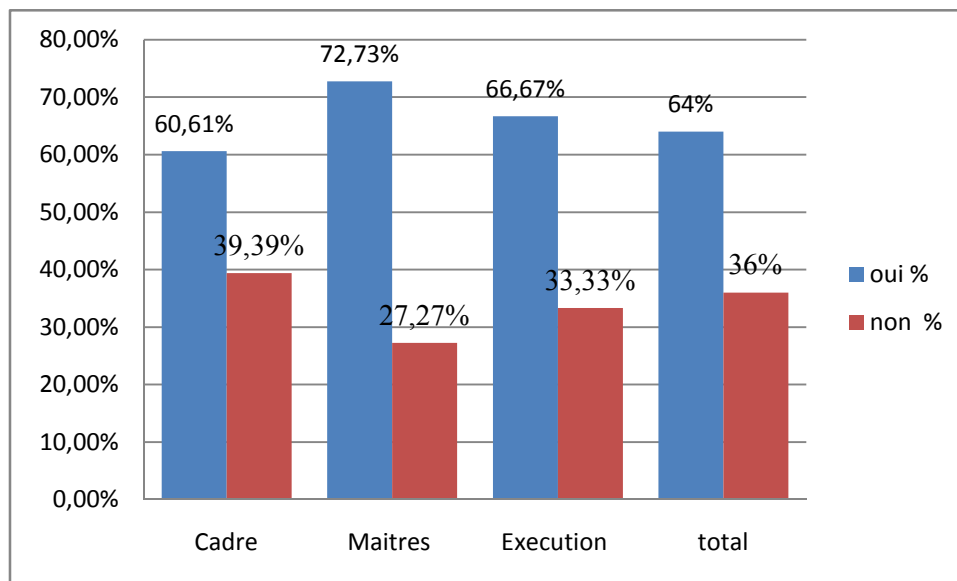
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

On constate dans la figure ci-dessus que 82% les employés connaissent exactement les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Le taux enregistré signale que les cadres et les maîtrises même l'exécution connaissent l'objectif de l'entreprise NAFTAL avec un taux plus élevé. Par ailleurs 18% d'individus ne sont pas courant de l'objectif, cela veut dire que certains employés ne sont pas informés par l'entreprise sur son objectif ce qu'on consiste à travers de 33,33% d'exécution.

- **Question 08 :** Veuillez indiquer l'importance de la communication avec le supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise

Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau qui suit et la figure va ne explique par quel moyens communique :

Figure III.8. Répartition de l'échantillon selon le nombre qui communique avec le supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

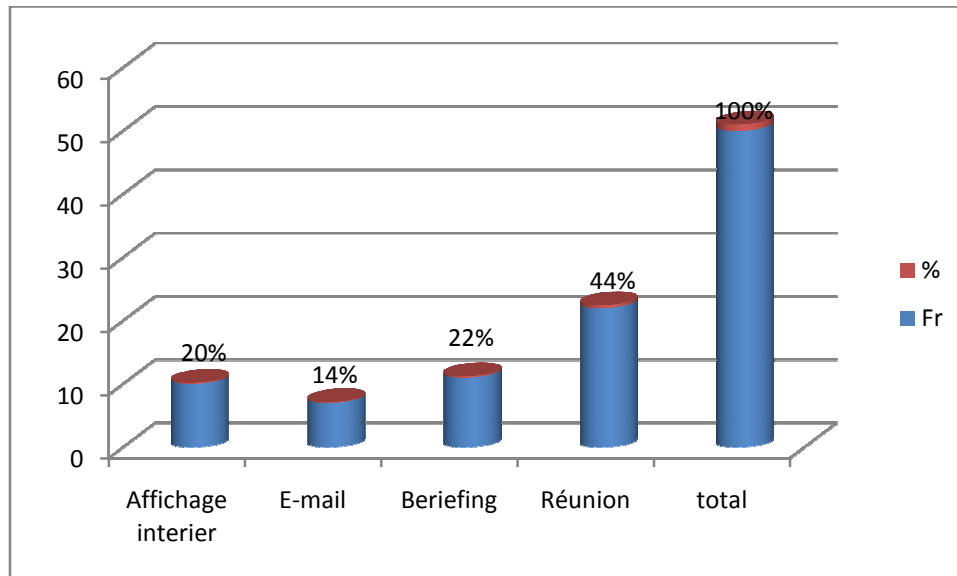
Les résultats de la figure ci-dessus nous montrent clairement que les maîtrises et l'exécution sont ceux qui communiquent avec le supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise avec un taux de 72.73% et 66.67%, cela veut dire que les cadres ne communiquent pas toujours avec leur supérieur hiérarchique car lui-même est un responsable de ses collaborateurs.

D'après les résultats de la figure précédente N° III.8, on remarque que la majorité de l'échantillon communique avec leur supérieur hiérarchique avec un taux 64%, qui disent que

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

l'entreprise NAFTAL implique une forte communication qui se développe vraiment avec les moyens suivants :

Figure III.9. Les moyens de communiqué avec votre le supérieur hiérarchique



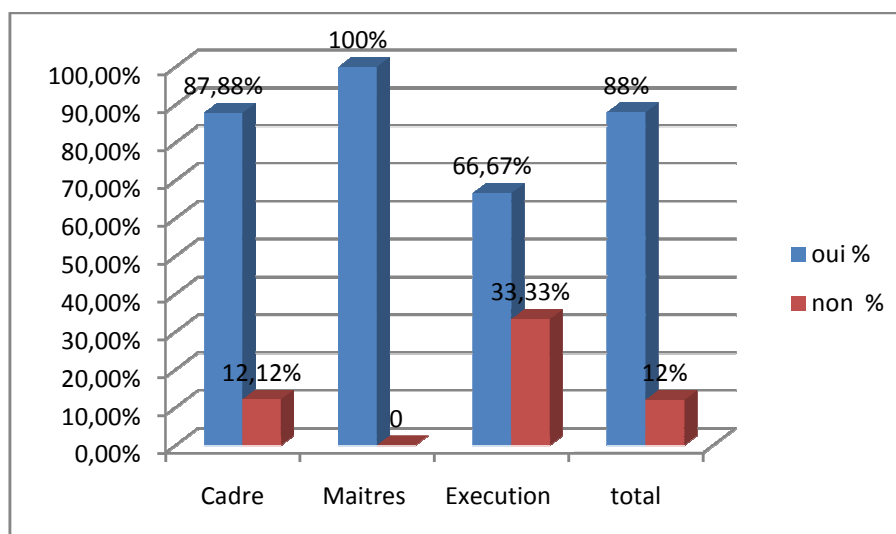
Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

AXE 03 : La formation.

- **Question 09** : Veuillez indiquer le nombre qui ont bénéficié de la formation.

Cette question à pour but de présenté la répartition de nombre qui bénéficie de la formation.

Figure III.11. Répartition de l'échantillon selon le nombre qui a bénéficié de la formation



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

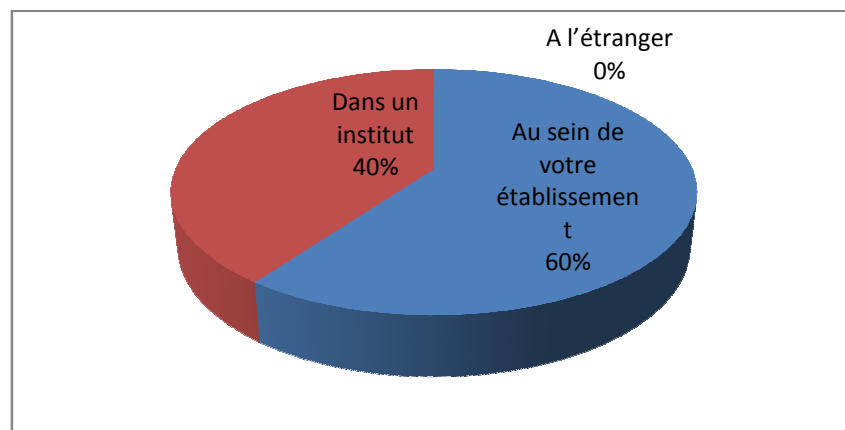
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

D'après la figure ci-dessus qui représente le nombre qui ont bénéficié est bien claire du moment ou on distingue trois taux, le premier est de 100% qui est composé de 11 agent de maitrise, ensuit celle des cadres avec un taux de 87.88% ,en dernier lieu la catégorie des agents d'exécutions avec un taux de 66.67% qui ont bénéficié de plan de formation, on constat que le grand nombre de personnel qui on suivi une formation au sein de NAFTAL et de 88% et ceux qui ont pas suivi une formation sont 12%.

Dans ce cas on peut dire que le système de formation est nécessaire à la majorité des salariés pour une amélioration de son personnel par le développement et l'acquisition de nouvelles méthodes et connaissances professionnelle

- D'après les résultats de la figure précédent, on remarque que la majorité d'échantillon suivre des formations avec un taux 88%, qui disent que l'entrepris NAFTAL envoi ses collaborateur pour bénéficier d'une formation dans les lieux suivants :

Figure III.12. Répartition de l'échantillon selon le lieu de la formation.



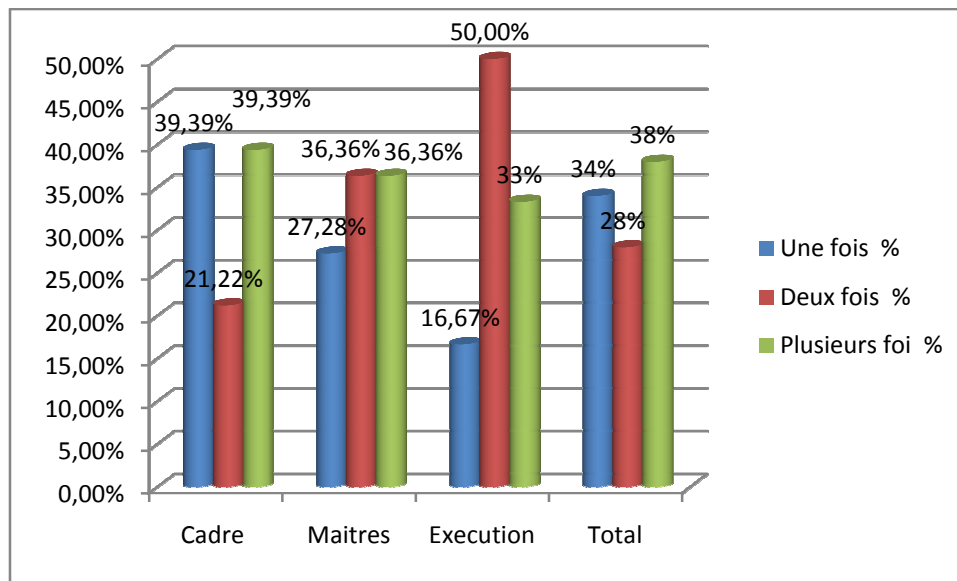
Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

On remarque que la plus part des enquêteurs soit 60% ont bénéficiés d'une formation au sein de leur établissement, 40% ont subis une formation dans un institut, et 00% à l'étranger.

D'après ces résultats on constate que l'entreprise favorise les formations au sein même de l'entreprise et des instituts nationaux dont elle dispose, l'option de l'étranger n'est requise que lorsqu'il s'agit d'un nouveau projet, d'un nouveau matériel, ou de nouvelle technologie.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.13. Répartition de l'échantillon selon la réalisation de la formation.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Les données présentées dans la figure ci-dessus montre que la majorité des salariés a bénéficié de plusieurs formations durant leurs carrières professionnelles au sein de NAFTAL soit un taux de 38%, alors que 28% ont bénéficié de deux formations et que 34% ont bénéficié d'une seule formation.

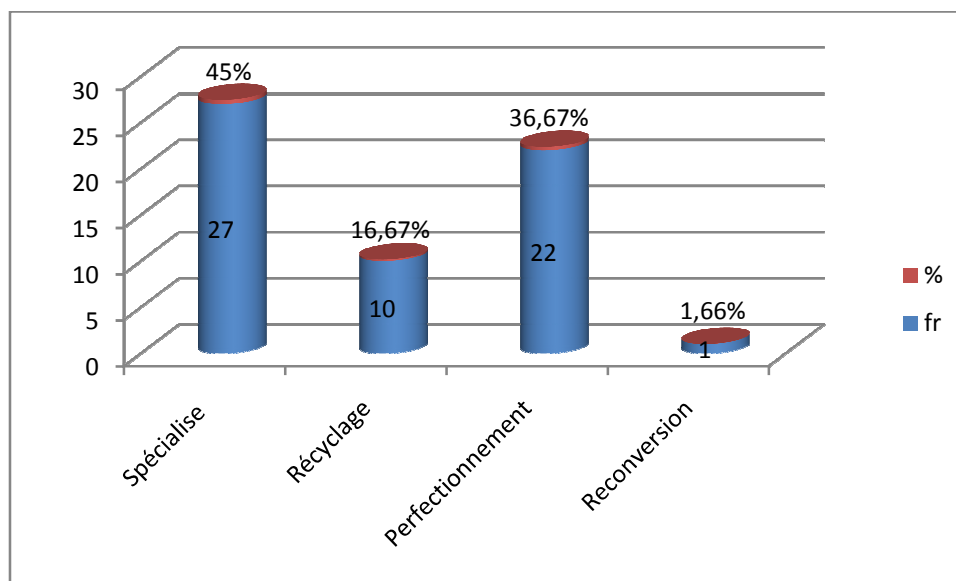
D'après ces résultats on constate que la formation est un élément essentiel pour l'entreprise NAFTAL favorisant les chances d'accéder plusieurs fois à la formation. Vu que les agents d'exécution bénéficient de plusieurs formations avec un taux 50% pour assurer l'opérationnalité des ordres des structures (gardiennage, production etc.) ensuite celle des cadres avec un taux de 39.39% pour assurer le développement des compétences, en dernier lieu la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 36.36.%

- **Question 10 :** Veuillez indiquer les types de la formation.

Les résultats de cette question sont présentés à travers la figure suivante :

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.14. La répartition de la population d'étude selon les types de la formation.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

60* Le total est plus de (50) vu les multiples réponses données par chaque membre de la population ayant subi la formation.

D'après les données ci-dessus concernant les types de la formation, la première catégorie majoritaire est composée de 27 salariés avec un taux de 45% qui ont bénéficié de la formation spécialisée par contre la deuxième catégorie qui est moins majoritaire qui contient 22 salariés avec un taux de 36.67% cette catégorie a bénéficié d'une formation de perfectionnement, enfin la troisième catégorie est composée de 10 salariés seulement avec un taux de 16.67% cette catégorie a bénéficié d'une formation de recyclage, et la dernière formation de reconversion avec un taux 1.66%.

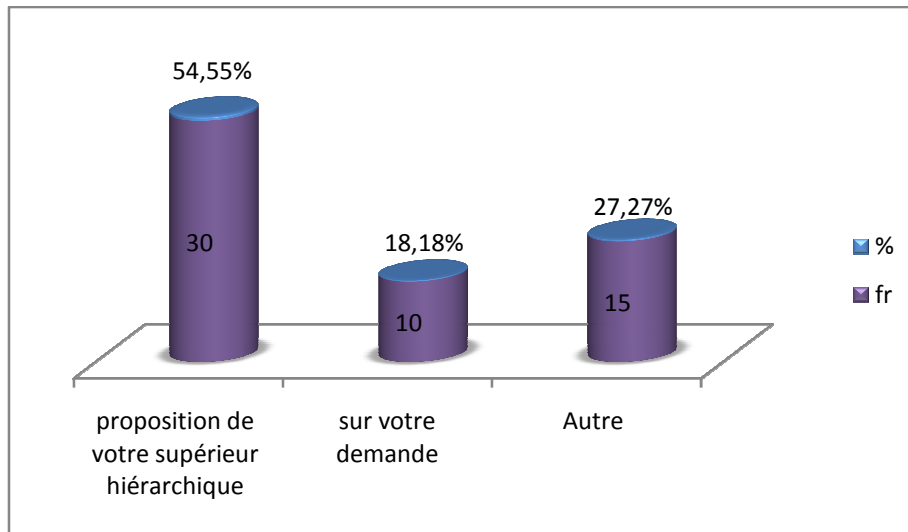
D'après l'analyse des résultats on constate qu'au niveau de NAFTAL la formation la plus bénéficiée de la part des salariés est la formation spécialisée qui concerne beaucoup plus les cadres.

- **Question 11 :** Veuillez indiquer comment vous avez été choisis pour participer à cette formation.

Cette présente question a pour but de démontrer quels sont les critères d'orientation des salariés vers une formation (Le choix de la formation).

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.15. La répartition d'échantillon selon les critères d'envoi en formation.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Dans cette figure, nous relevons que la majorité des enquêtés soit 54,55% sont orientés vers une formation selon la recommandation de leur supérieur hiérarchique, alors que 27,27% suite aux recommandations de mon vis-à-vis au niveau de la direction central, et seulement que 18,18% sont sélectionnés à une action de formation d'après une demande personnelle.

Nous avons constaté que la formation occupe une place primordiale dans la politique de NAFTAL, ce qui explique le caractère obligatoire de la formation. Le choix d'accès à un stage de formation se fait, d'après le responsable de la formation, selon les critères suivants :

- Le besoin du poste de travail ;
- L'attitude professionnelle ;
- La réalisation d'un projet ;
- L'arrivée d'un nouveau matériel.

Comme elle se fait par une demande personnelle qui doit être analysée ; en matière de couts et des besoins de l'entreprise NAFTAL, puis accordée ou refusée.

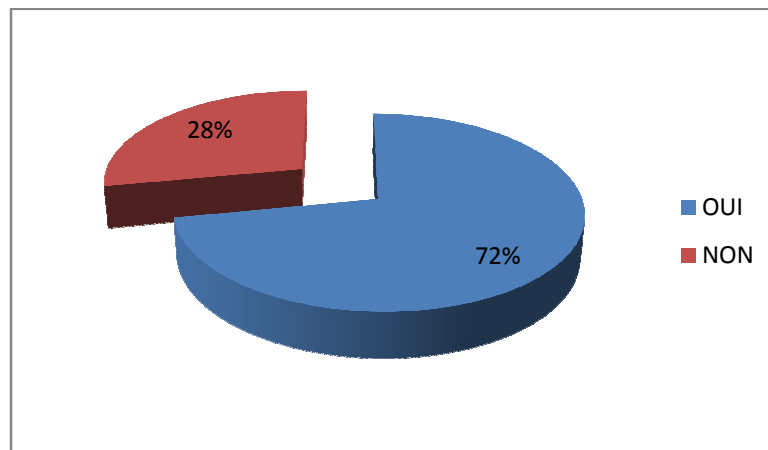
Selon eux la formation permet à tous les cadres d'acquérir progressivement des compétences qui sont validées et inscrites dans leurs dossiers personnels.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- **Question 12** : est-ce-que cette formation répond telle à vos attentes ?

Cette question a pour objectif de déterminer le taux de satisfaction par rapport à la qualité de la formation reçue (les compétences acquises), nous informé par rapport au poste occupé et le profil du formé on non.

Figure III.16. La répartition d'échantillon selon la formation adéquate aux exigences du poste occupé



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Le détail de cette figure, montre que 72% salariés trouvent que la formation suivie à souvent répondu à leurs attentes et besoin professionnels par rapport à leur poste occupé, nous avons constaté que la formation est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être. Enfin 28% trouvent que la formation effectuée ne répond pas à leurs attentes, puis n'ont jamais eu l'occasion d'y recourir leurs compétences. Ils trouvent que les connaissances acquises lors de la formation est moins élevée, ou bien ont du mal à exprimer leurs souhaits de formation.

Et pour cela on peut conclure que l'entreprise NAFTAL, recrute par le billet de L'ANEM lors de son recrutement elle établit le profil de poste, des exigences, caractéristiques.

- **Question 13** : Veuillez indiquer votre compétence (savoir faire) après une formation.

La figure ci-dessous présente le niveau d'Amélioration (connaissance).

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Tableau III.02. La répartition d'échantillon selon le niveau de connaissances, compétence (savoir faire)

(Savoir-faire) après la formation	Fr	%
Amélioré (es)	17	34%
Moyennement amélioré (es)	27	54%
Ne s'est pas amélioré (es)	6	12%
Total	50	100%

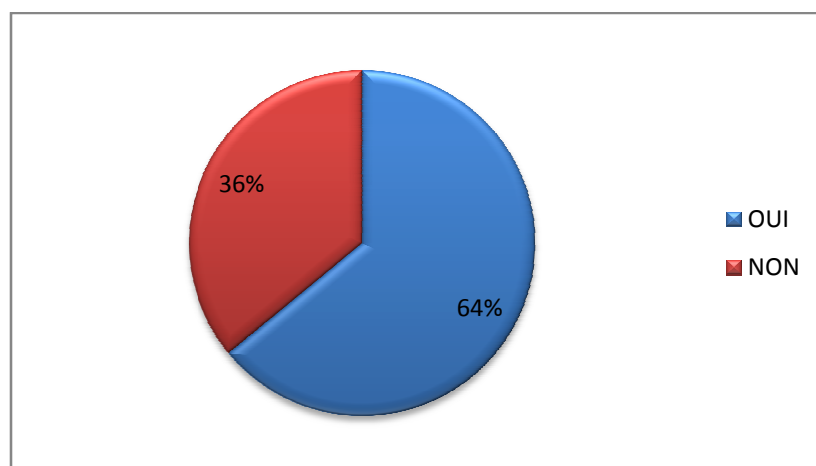
Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Le tableau ci-dessus nous a montré clairement degrés d'intérêt de la formation que l'on peut que 52% des salariés disent s'être moyennement améliorés après la formation, 34% des salariés disent s'être améliorés, par contre 14% des salariés ne se sont pas améliorés après la formation

- **Question 13 :** Veuillez indiquer si vous avez été soumis à une évaluation à l'issue de votre formation.

Cette question à pour but de présenter la répartition des types d'évaluation a l'issu de la formation.

Figure III.17. La répartition d'échantillon selon les types d'évaluation a l'issu de la formation.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016.

Cette figure démontre que la plus part des salariés soit 64% ont été évalué après leurs formation, tant dis que 36% n'ont pas été évalué.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

On peut déduire qu'à chaque formation est soumise à une évaluation. L'évaluation à chaud se réalise juste après la formation et l'évaluation à froid se fait 06 mois (voir l'annexe N° 03).

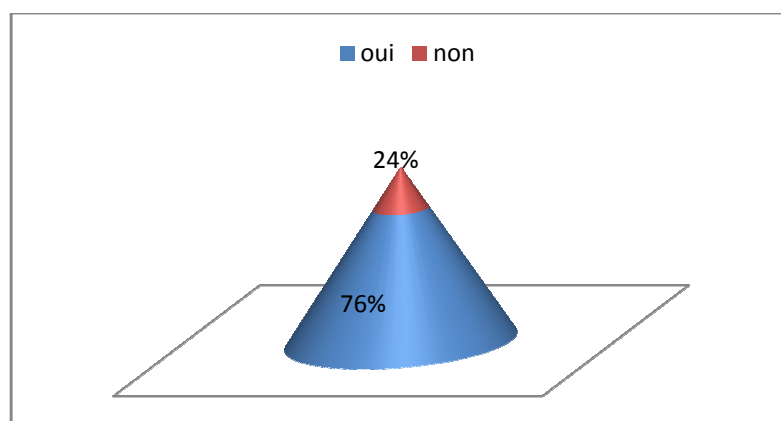
Elle indique leur niveau par rapport à la formation suivie, donc nous pouvons constater que NAFTAL accorde une très grande importance aux formations.

AXE 04 : les compétences

- **Question 15 :** Ya-t-il une adéquation entre vos compétences et les exigences de votre poste ?

La figure ci-dessous présente la répartition des salariés selon les postes occupés (est-ce que les postes sont équivalents au niveau de leurs compétences ?)

Figure III.18. La répartition d'échantillon selon l'adéquation entre les compétences et l'exigence du poste occupé.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

D'après la figure ci-dessus on remarque en premier lieu une catégorie avec une fréquence de 38 salariés avec un pourcentage de 76%, où les membres de notre échantillon occupent des postes en adéquation avec leur domaine cela veut-dire qu'ils sont affectés à des postes équivalents au niveau de leurs compétences.

En deuxième catégorie vient la confirmation de 12 salariés avec un pourcentage de 24%, occupant des postes où leurs compétences sont supérieures par rapport aux exigences du poste occupé, cela veut dire que certains salariés occupent des postes non adéquats à leurs compétences.

Dans ce qui suit on va essayer de déterminer si le concept de compétence qui est pris en

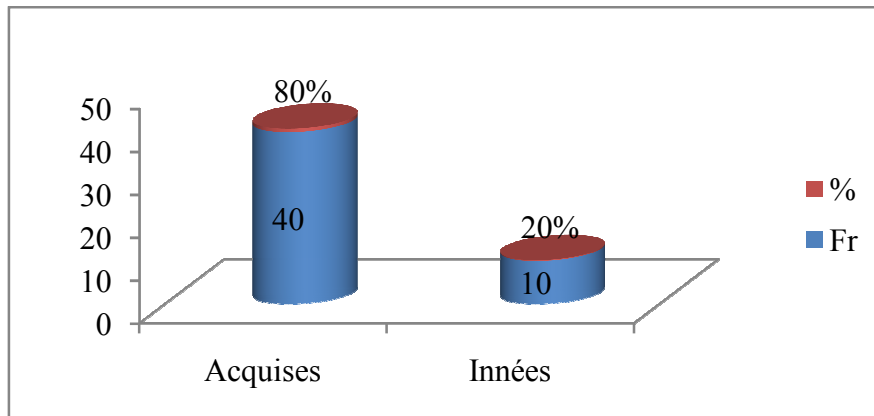
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

considération.

- **Question 16 :** Veuillez indiquer les critères de votre compétence.

Les résultats de cette question sont présentés dans la figure qui suit.

Figure III.19. La répartition d'échantillon selon les critères de compétence



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

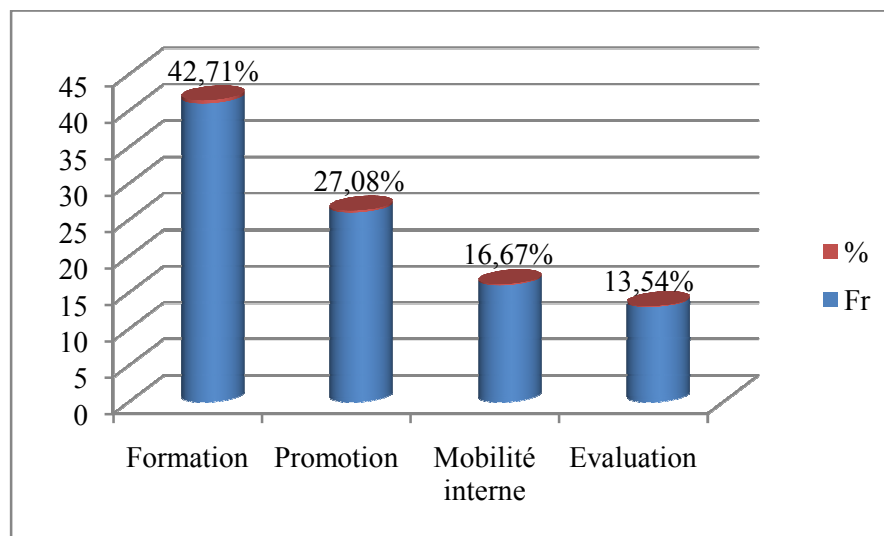
On remarque une catégorie avec une fréquence de 40 avec un pourcentage de 80%, qui considère que les compétences sont acquises et se développent par la formation effectuée durant leur parcours. Une deuxième catégorie avec une fréquence de 10 avec un pourcentage de 20%, dit que les compétences innées ne s'acquièrent pas.

- **Question 17 :** Veuillez indiquer les moyens nécessaires pour développer et valoriser les compétences.

Cette présente question a pour but d'identifier les différents facteurs de développement et de valorisation des compétences.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.20. La répartition d'échantillon selon les moyens nécessaires pour développer les compétences



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

96* le total est supérieure à (50) vue les multiples réponses.

Ce schéma représente les différents facteurs de développement et de valorisation des compétences. On peut observer qu'un taux de 42.71% des salariés développent et valorisent leurs compétences par la formation, 27.08% par la promotion et 16.67% par la mobilité interne ainsi que 13.54 % par l'évaluation.

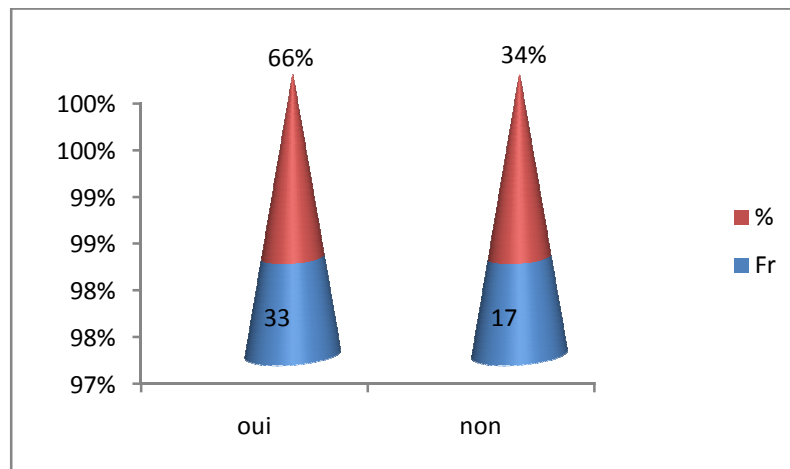
Nous pouvons déduire que NAFTAL accorde une très grande importance a formé et a promouvoir son personnel afin d'atteindre un plus haut degré de compétence.

- **Question 18 :** Veuillez indiquer si l'entreprise encourage le développement des compétences

Cette question a pour but de voir si l'entreprise NAFTAL donne une importance au développement des compétences.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.21. La répartition de taux d'encouragement dans l'entreprise pour le développement des compétences

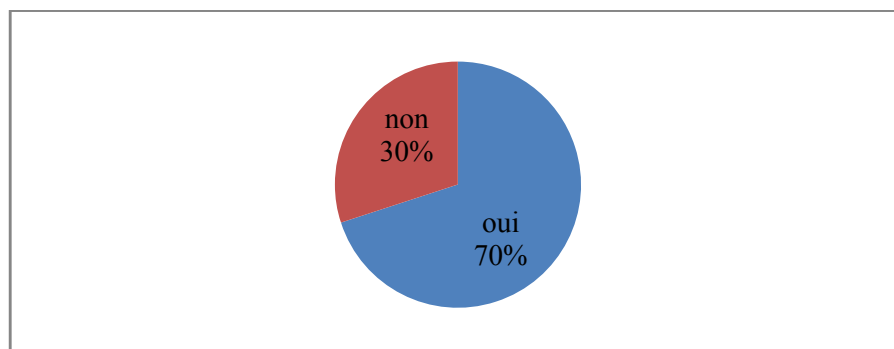


Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Le détail de cette figure, montre que 66% des salariés sont les plus encouragés pour le développement des compétences, par contre 34% disent que le contraire cela explique que l'entreprise NAFTAL donne une importance majeure au développement des compétences, ce dernier mesurer comme une clé de réussite et un indicateur principal de l'amélioration de la performance de l'entreprise, et la politique de l'entreprise encourage les salariés à faire des formations et des promotion dans le but de développer les connaissances

- **Question 19 :** Veuillez indiquer si la formation au sein de NAFTAL développe vos compétences.

Figure III.22. Contribution de la formation dans le développement des compétences



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

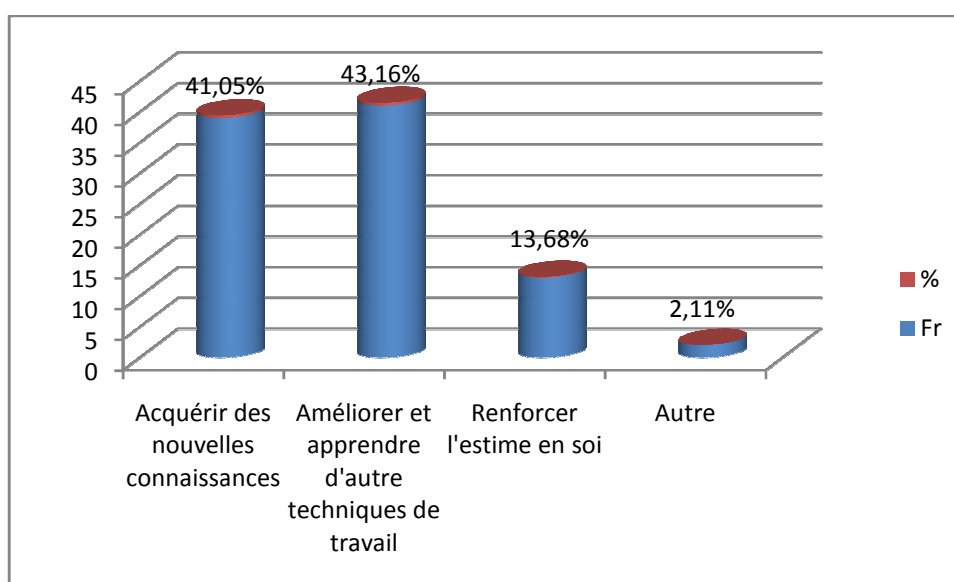
On constate d'après le résultat obtenus que 70% disent que la formation et la promotion au sein de l'entreprise NAFTAL développent vraiment les compétences et approfondir vos

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

connaissances, et cela nous confirme que de leur salaries. A cet effet, nous confirme que la formation est un élément essentiel pour de NAFTAL, car cette dernière favorise le développement des compétences de leur salaries et elle permet l'acquisition des savoirs et des compétences pour agir sur les tâches qui leur sont attribués, mais non seulement l'acquisition, il ya aussi l'approfondissement des connaissances et l'adaptation au poste de travail.

D'après les résultats du la figure précédent III.22 les 70% qui disent que (la formation au sein de NAFTAL développent vraiment leur compétences), à travers l'analyse de l'impact donnée par la figure suivante :

Figure III.23. L'impact de la formation sur vos compétences



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

95*le total est plus de (50) vu les multiples réponses données par chaque membre de l'échantillon.

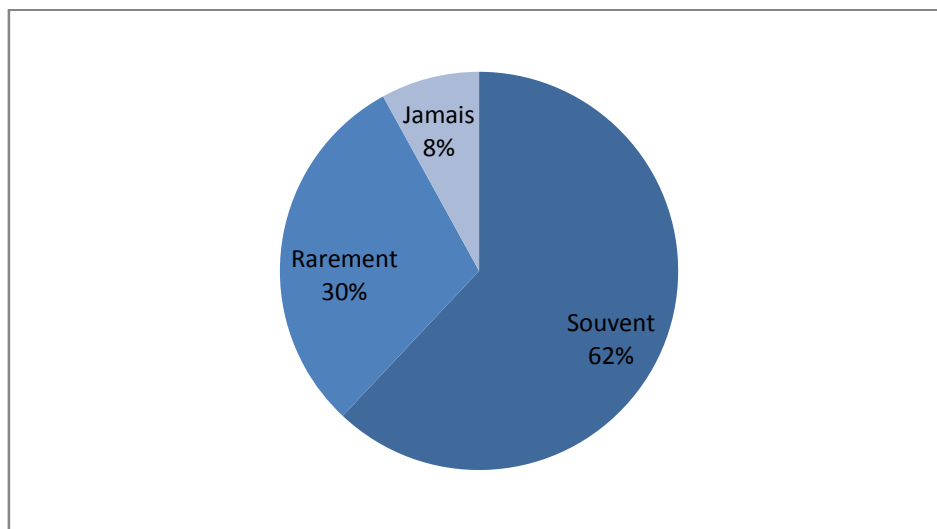
Les résultats observables dans ce schéma indiqué que la plus part des enquêtes soit 84,21% précise l'impact sur leur compétence acquérir des nouvelles connaissances et améliorer et apprendre d'autre technique de travail. et pour ceux qui renforcer l'estime en soi sont représenté par un taux de 13,68%. Par ailleurs, 2,11% des enquêtes disent que la formation une base n est un outil pour évaluation et la mise à jour pour une base des compétences bien fondé au poste de travail.

AXE 05 : Relation avec votre supérieur

- **Question 20** : Vos idées sont elles écoutées ?

Cette question a pour but de voir si le supérieur hiérarchique écoute les idées de ses collaborateurs.

Figure III.24. L'attention de son supérieur hiérarchique



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Les résultats de la figure ci-dessus montre que il y'a une attention importante accorder par les supérieures hiérarchiques à leurs salariés. 62% des salariés affirment que souvent leurs idées sont écoutées par leur supérieur, 30% des enquêteurs disent que leur supérieure prête rarement attention à ce qu'on leur propose, enfin 8% des enquêteurs disent que leur supérieure ne prête jamais attention à ce qu'on leur suggère.

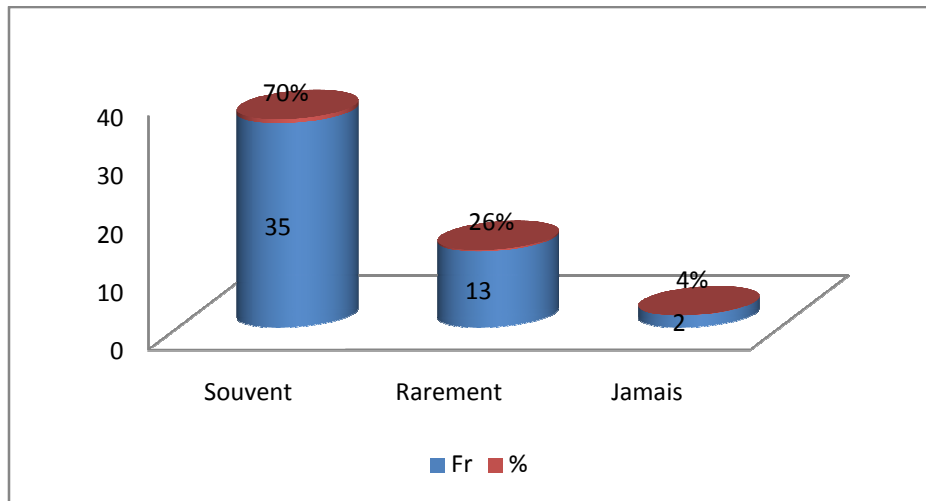
Nous constatons, que la réussite de l'entreprise NAFTAL dépend de l'écoute du salarié et de l'amélioration de la performance.

- **Question 21** : Recevez-vous le respect et l'estime que vous méritez.

La figure ci-dessous présente le respect et l'estime qu'ils méritent de leurs responsables hiérarchique.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.25. Le respect de votre supérieur hiérarchique



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

La figure ci-dessus montre que l'ensemble des salariés sont aujourd'hui dans une meilleure situation, près de 70% des employés considèrent recevoir souvent le respect et l'estime qu'ils méritent. Le fait de se sentir respecté au travail est un facteur de bien-être au travail qui implique une bonne coopération avec la hiérarchie qui contribue positivement au maintien de la performance de l'entreprise, contre 26% des employés considèrent recevoir rarement l'estime et le respect de leurs responsables et que seulement 4% se ressentent personnellement d'incivilité au travail. En suite qu'il faut être à l'écoute des personnes par respect de celle-ci et de son entourage permet d'atteindre une meilleure efficacité sociale.

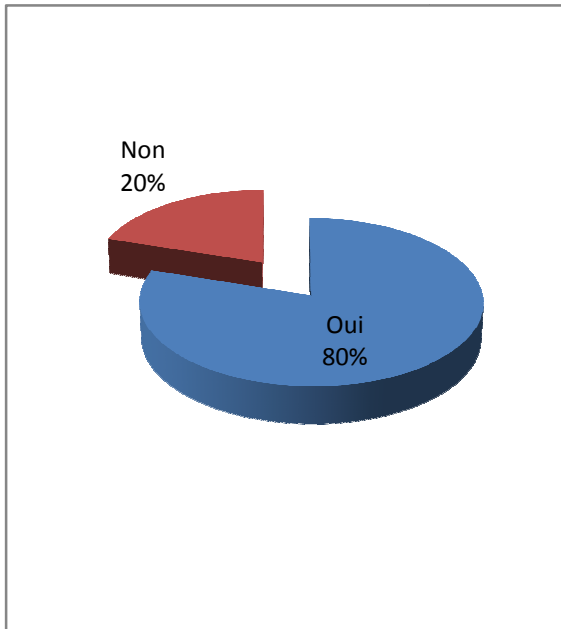
AXE 06 : Relation avec votre groupe

- **Question 22** : Veuillez indiquer si vous partagez les mêmes intérêts avec votre groupe

Les résultats de cette question sont présentés dans la figure qui suit :

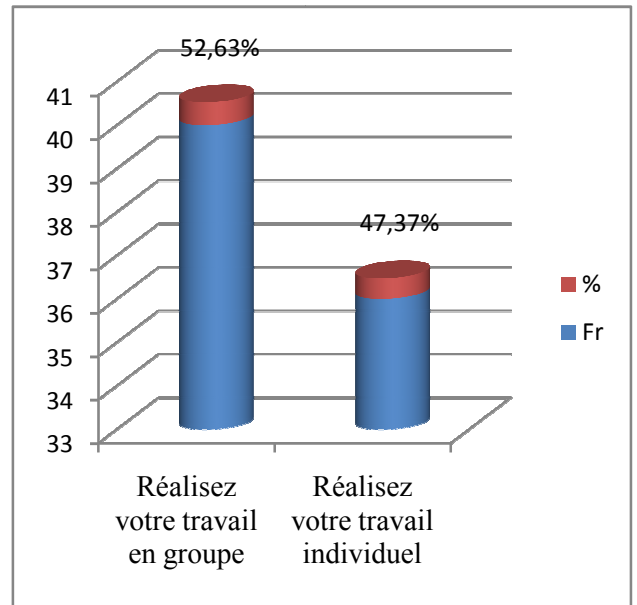
Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.26 La répartition d'échantillon selon le partage d'intérêts avec le groupe



Source : A partir des résultats de l'enquête 2016

Figure III.27. La répartition d'échantillon selon la réalisation de votre travail



Source : A partir des résultats de l'enquête 2016

A travers ces données, on remarque 80% des salariés (partagent les mêmes intérêts, réalisent leur travail en groupe) et qu'ils développent des relations efficaces avec leur environnement, seulement 20% ne partagent pas les mêmes intérêts avec le reste du groupe.

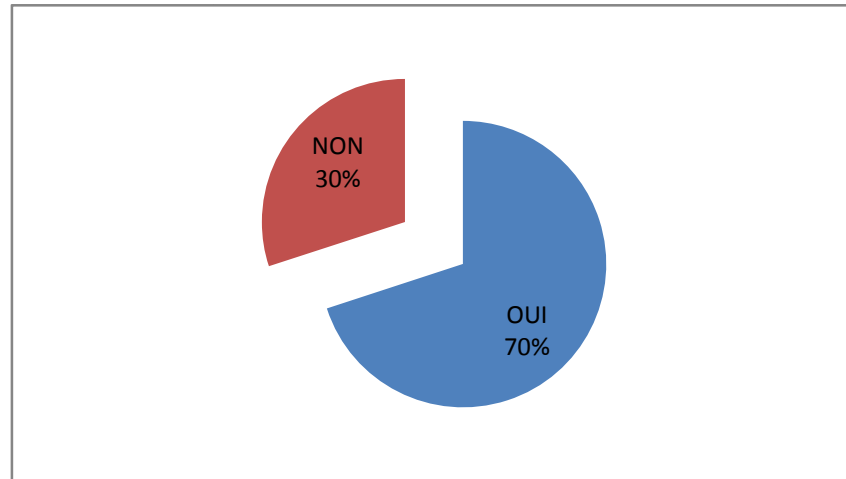
AXE 07 : Climat de travail

- **Question 23** : Veuillez indiquer la satisfaction de votre carrière

Le but de cette question est de savoir le degré de satisfaction de promotion.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.28. La répartition d'échantillon selon la satisfaction de promotion



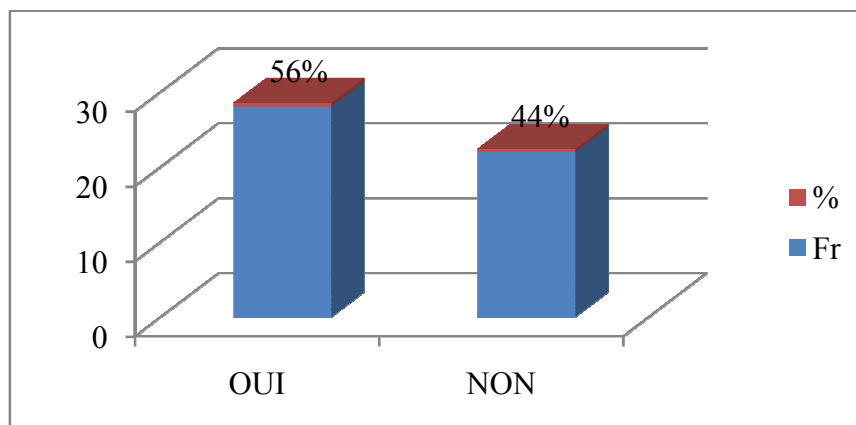
Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

D'après les résultats obtenus on constate deux catégories, donc la première est composée de 35 salariés avec un pourcentage plus élevé de 70% d'effectif de notre échantillon d'étude qui est satisfait dans leur carrière (promotion) de NAFTAL, par rapport à la deuxième catégorie qui est composée de 15 salariés avec un pourcentage de 30% sont moyennement satisfaits.

- **Question 24 :** Veuillez indiquer si votre salaire reflète les efforts que vous fournissez

Cette présente question nous permet de se renseigner si le salaire reflète les efforts

Figure III.29. La répartition d'échantillon selon la satisfaction de rémunération



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Le schéma ci-dessus nous a permis de constater que 56% ont déclaré que la rémunération favorise le développement des compétences et de l'employabilité.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Et un taux faible d'un pourcentage de 30%, ce dernier sont jugé de rémunération moins élevé, certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car ils n'ont connu d'augmentation pendant leur vie professionnelle. Cela signifie que l'entreprise NAFTAL n'attache aucune importance à l'expérience de son personnel et qu'elle n'offre aucune perspective de carrière, car la rémunération ne signifie pas seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise car la politique de rémunération est aujourd'hui un outil clé pour la performance de l'entreprise.

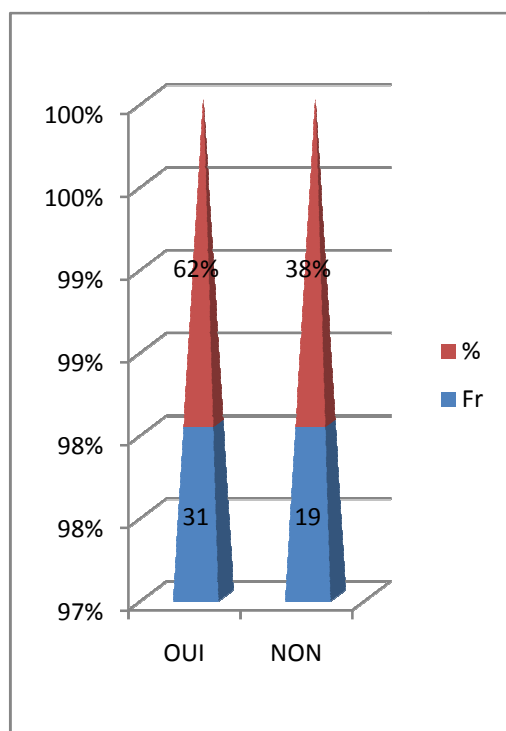
AXE 08 : L'évaluation des compétences au sein de la GRH

- **Question 25** : Veuillez indiquer si vous êtes soumis à une évaluation des compétences et par quel type.

Cette présente question a pour but de voir si les salariés sont soumis à une évaluation et avec quel type d'évaluation

Figure III.30. le nombre qui ont

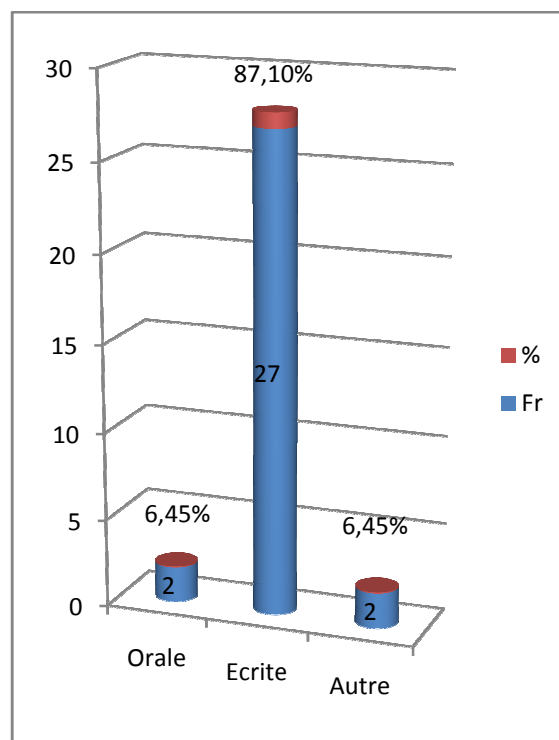
Bénéficié d'une évaluation



Source : résultat de l'enquête 2016

Figure.III.31.La répartition de l'échantillon

selon les types d'évaluations des compétences



Source : résultat de l'enquête 2016

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

31* le total est moins de (50), il est dû à la sélection du personnel selon les types d'évaluations.

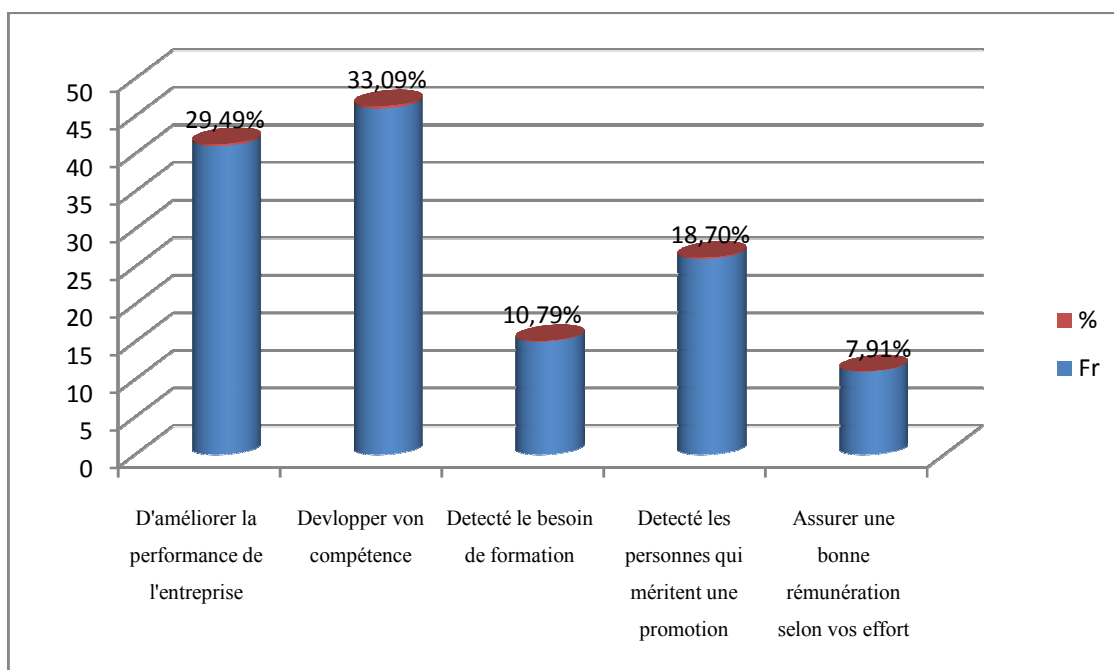
Les résultats observables dans ce schéma indique que la plus part des enquêtes sont soumis à une évaluation des compétences avec un taux 62%, et sont évalué avec écrite (voire l'annexa N° 02 des fiche d'évaluation des compétences et performance) avec un taux 87.10%, puis 6.45% entretien annuel : c'est une procédure orale, ce dernier offre de nombreux avantage par rapport à une communication écrite, liberté d'expression entre un collaborateur est son supérieure hiérarchique, tant dis que ceux qui n'ont pas été évalué représente un taux de 38%.

Donc en peut dire que l'évaluation à NAFTAL accorde une très grande importance, car est le moyen qui permet aux responsables hiérarchique d'apprécier les compétences comportementales et opérationnelles des agents.

- Question 26 : Veuillez indiquer le but de l'évaluation au sein de l'entreprise

Cette question nous permet d'identifier à quel point les salariés sont au courant sur les finalités d'évaluation au sein de l'entreprise NAFTAL.

Figure III.32. La répartition de l'échantillon selon le but de l'évaluation au sein de l'entreprise



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Le total est plus de (50) vue les multiples réponses.

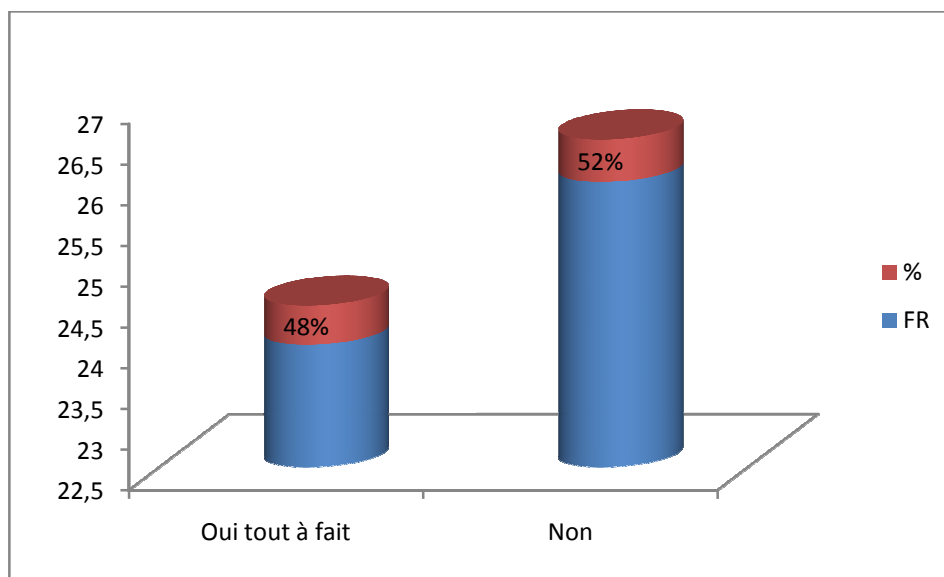
D'après la figure ci-dessus, on remarque que 33,09% pensent que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences qui consistent à évaluer et à valider les compétences acquises, tandis que les autres 29,49% ont pour raison d'améliorer la performance de l'entreprise, puis 18,70% pensent que l'évaluation se fait pour sélectionner les personnes qui méritent la promotion. En dernier on remarque que 10,79% et 7,91% pensent que l'évaluation se fait pour détecter le besoin de formation et assurer une bonne rémunération.

Pour finaliser, on remarque que l'entreprise NAFTAL se préoccupe principalement de la compétence qui dépasse sur la performance.

- Question 27 : Avez-vous la possibilité de faire recours à votre supérieur en cas d'insatisfaction ?

Cette question a pour but de montrer le degré d'information des évalués sur la possibilité de déposer un recours auprès de leur supérieur.

Figure III.33. La possibilité de déposer un recours.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

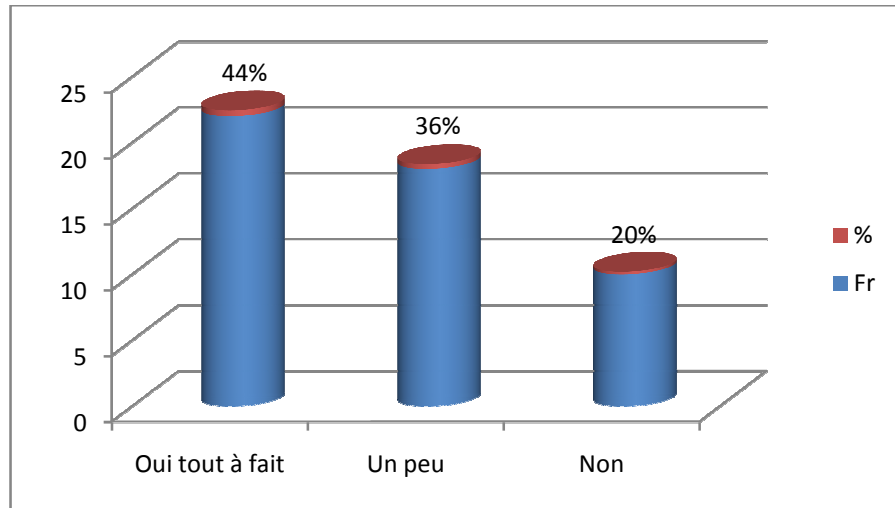
On constate d'après la figure ci-dessus que la moitié des salariés de NAFTAL 52% négligent totalement leur droit au recours auprès de leur supérieur en cas d'insatisfaction. Seulement 48% connaissent réellement ce droit de recours.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

- Question 28 : Connaissez-vous les critères de votre évaluation ?

Le but de cette question est de savoir si les évalués sont au courant des critères par rapport aux quels sont appréciés ou non.

Figure III.34. La reconnaissance des critères d'évaluation.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

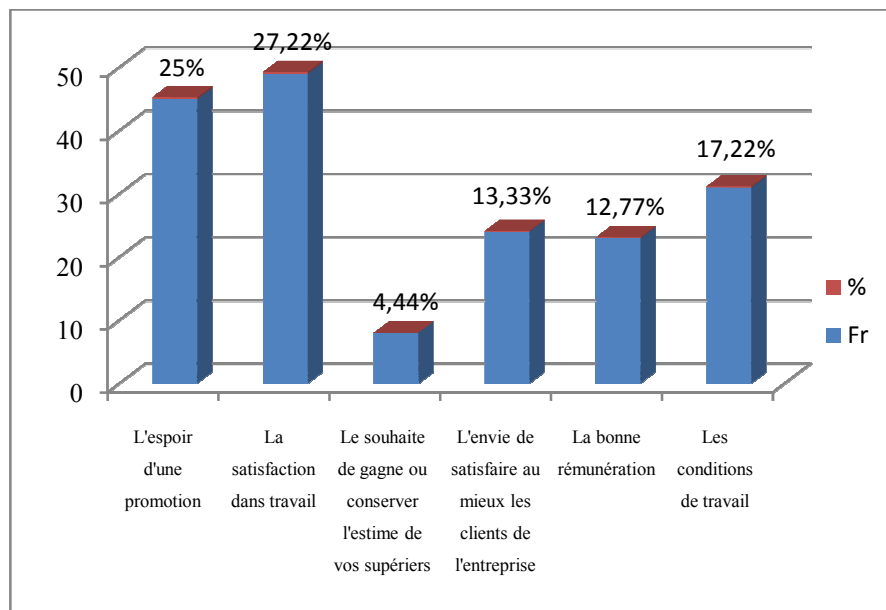
On constate d'après la figure ci-dessus que la plus part des salariés 44% sont informés des critères d'évaluation, par ailleurs 36% des salariés n'ont pas une idée claire et précise sur cette dernière. Par contre 20% restant n'ont aucune idée de ses critères par rapport aux quel sont évalués.

AXE 09 : la performance de l'entreprise.

- **Question 29** : Veuillez indiquer qu'est ce que vous proposez pour améliorer la performance de l'entreprise.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.35. La stimulation de l'amélioration de la performance de l'entreprise.



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

180* Le total est plus de (50) vue la multiplication des réponses.

La figure ci-dessus démontre que l'amélioration de la performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail avec un taux 27,22%, ce qui permet aux salariés d'exprimer librement leurs attachements et leurs loyautés envers l'entreprise. 25% ont l'espoir d'une promotion. 17,22% sont pour les conditions de travail, L'envie de satisfaire au mieux les clients de l'entreprise représente un taux de 13,33%, la bonne rémunération détient un taux de 12,77% et seulement 4,44% des salariés souhaite gagner et conserver l'estime de leur supérieur.

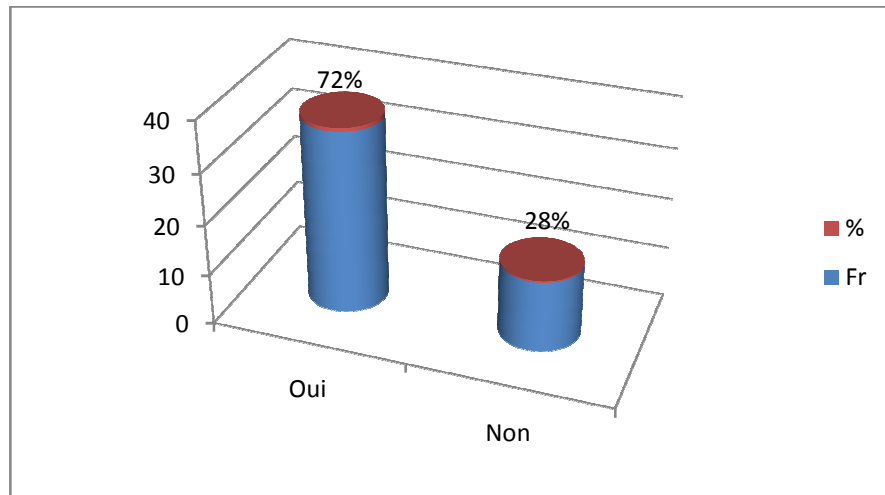
Alors on peut dire que la satisfaction dans l'entreprise NAFTAL peut être considérée comme une résultante de la performance.

- Question 30 : Avez-vous des compétences pour améliorer les performances dans votre entreprise ?

Le but de cette question est de savoir comment l'individu évalue ses propres compétences au sein de l'entreprise NAFTAL

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Figure III.36. La répartition d'échantillon selon la compétence professionnelle



Source : Elaborée par nos soins à partir des résultats de l'enquête 2016

A travers, cet enquête on constate que la majorité avec un taux très élevé 72% affirme que la compétence exprime un résultat à atteindre avec l'application d'un ensemble de connaissances, habiletés ou attitudes à partir desquelles on pourra améliorer la performance attendue et mesurer les performances actuelles à un niveau plus élevé, tant qu'elle est liée à l'activité de GRH, cela montre que les compétence acquises ont été définitivement intégrées par ceux qui ont suivi le plan de formation, donc la formation participe étroitement à la GRH et se positionne également comme un levier puissant de la performance de l'entreprise NAFTAL.

Par contre 28% disent que, même si nous avons des compétences, on ne peut pas les utiliser ou les exploiter car les décisions reviennent à la haute hiérarchie (niveau central).

2.3. Analyse des résultats avec les tris croisés

Une fois que nous avons terminé avec les tableaux descriptifs, nous allons retenir quelques variables les plus importantes dans notre étude pour voir les relations qui existent entre elles, nous allons dans ce cas établir des tableaux croisés.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Tableau III.03. Les formations au sein de NAFTAL pour développer vos compétence * votre compétence (savoir-faire) après la formation

les formations au sein de NAFTAL dévelo	oui	non	TOTAL
Votre compétence (savoir-faire)			
Amélioré	34,0%	0,0%	34,0%
Moyennemt amélioré	34,0%	18,0%	52,0%
Ne s'est pas amélioré	2,0%	12,0%	14,0%
TOTAL	70,0%	30,0%	100%

Source : Des résultats de l'enquête 2016

D'après les résultats dégagés par notre croisement, on constate que 70 % des salariés disent que la formation au sein de NAFTAL développe leurs compétences mais avec un savoir-faire moyen 52%. Cela indique que la formation est moins performante, ou bien ont du mal à exprimer leurs besoin en formation.

Tableau III.04. L'opinion des enquêtés sur ce qui leur pousse à améliorer la performance de l'entreprise selon les catégories socioprofessionnelles

ce qui vous pousse à améliorer la perfor	l'espoire d'une promotion	la satisfaction dans travail	le souhait de gagner ou conserver l'estime de vos supérieurs	l'envie de satisfaire ai mieux les clients de l'entreprise	la bonne rémunération	les conditions de travail	TOTAL
Catégorié socioprofessionnelles							
Exécution	28,6%	28,6%	0,0%	0,0%	28,6%	14,3%	100%
Maitrise	23,1%	38,5%	0,0%	0,0%	38,5%	0,0%	100%
Cadre	24,8%	24,8%	6,0%	18,0%	5,3%	21,1%	100%
TOTAL	25,0%	27,2%	4,4%	13,3%	12,8%	17,2%	100%

Source : Des résultats de l'enquête 2016

D'après le croisement des deux variables, le tableau ci-dessus montre les avis de membre de l'échantillon sur ce qui leur pousse à améliorer la performance de l'entreprise selon la catégorie socioprofessionnelle. On trouve un taux 27.2% pour ceux qui voient que la satisfaction dans le travail pousse à l'amélioration de la performance, dont 25% chez ceux trouvant que l'espoir d'une promotion, 17.2% de ceux qui voient que ses les conditions de travail qui pousse, puis 13.3% pour ceux qui dis que l'envie de satisfaire les clients de l'entreprise qui mon pousse à l'amélioration de la performance, suivi de 12.8% pour ceux qui dis que la bonne rémunération, et un faible taux 4.4% pour les enquêtés qui vénèrent avoir l'estime de leur supérieure.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Pour les interrogés qui affirment qu'il de l'importance est de la satisfaction dans le travail : Les agents de maîtrise représente un pourcentage de 38.5%, dont 28.6% pour les agents d'exécution, et enfin les cadre avec un taux 24.8%.

A travers ces données statistiques, on remarque que l'amélioration de performance de l'entreprise joue en faveur de la satisfaction du travail, elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté, bénéficie d'une promotion ou formation et primes etc. offre un espace privilégié pour le développement de ses capacités

Tableau III.5. Tableau croisé l'encouragement dans l'entreprise pour le développement de compétence * les moyens nécessaire pour le développement

votre entreprise encourage le développe les moyens nécessaire pour le développem	oui	non	TOTAL
Formation	32,7%	11,2%	43,9%
Promotion	26,5%	0,0%	26,5%
Mobilité interne	0,0%	16,3%	16,3%
Evaluation	6,1%	7,1%	13,3%
TOTAL	65,3%	34,7%	100%

Source : Des résultats de l'enquête 2016

A partir du tableau croisé ci-dessus, on constate que 65.3% disent que l'entreprise NAFTAL encourage ses salariés pour développe leur compétences mais avec la promotion et la formation, cette dernière nécessaire pour réduire les écarts, entre les ressources actuelles et besoins futurs. par contre 16.3% disent que la mobilité ne développe pas nos compétence, cela indique que la mobilité est négatif pour les collaborateurs, ou bien ont du mal à exprimer l'adaptation aux conditions économiques.

Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICTCARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité la partie empirique de notre étude, donc l'étude de terrain auprès de l'entreprise NAFTAL selon les observations que nous avons faites, des remarques, mais surtout les données que nous avons recueillies ; il s'avère que les hypothèses précédemment sont confirmées :

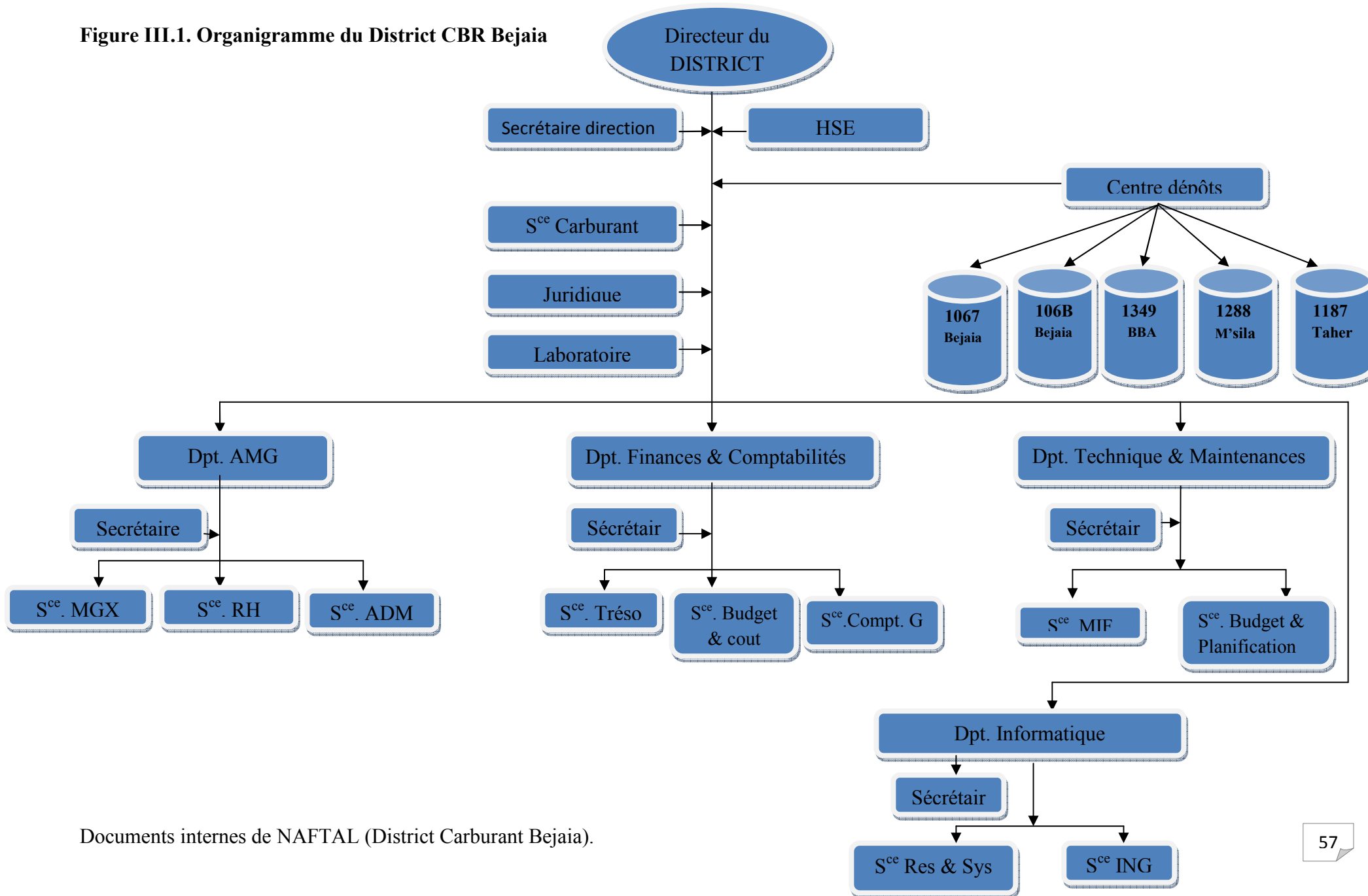
A partir de résultats on peut dire que la première hypothèse a été confirmée c'est-à-dire : La DRH à NAFTAL (District Carburant Bejaia) dispose et contribue avec tous les outils nécessaires à la prise en charge des compétences. (La société NAFTAL dispose d'un processus d'évaluation des compétences performante).

Donc on peut dire que l'évaluation à NAFTAL accorde une très grande importance, car est le moyen qui permet aux responsables hiérarchique d'apprécier les compétences comportementales et opérationnelles des agents.

A partir de ces résultats on peut dire que la deuxième hypothèse a été confirmée c'est-à-dire les salariées considère que la formation est le seul moyen le plus efficace, dans le développement des compétences.

Par ailleurs, au cours de notre stage pratique effectué au sein de NAFTAL de Bejaia, nous avons constaté que le système d'évaluation des compétences dont elle dispose est important, il lui permet de faire un bilan et détecter les écarts de qualification, déceler les pistes de développement, entreprendre des actions exemple formation, mobilité, promotion qui sont évaluées.

Figure III.1. Organigramme du District CBR Bejaia



Conclusion générale

Le domaine des ressources humaines est très vaste. Nous avons tenté de répondre à une problématique peu explorée, sur un aspect important de la GRH qui est la compétence comme facteur de performance de l'entreprise. On remarque que les différentes études détaillées précédemment ont démontré que la gestion des ressources humaines à travers les compétences était positivement liée à la performance. Les apports de l'approche par les ressources et l'approche par les compétences à la problématique prouvent l'existence de ce lien et confirment que la GRH est concentrée sur la gestion des compétences. Le concept de compétence occupe une place importante en GRH comme en stratégie. Il est analysé à travers deux perspectives :

La perspective de la formation en GRH et la perspective stratégique.

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

En stratégie, cette perspective stratégique a donné lieu à plusieurs classifications. En effet, ces compétences sont considérées comme des ressources spécifiques, précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer. Elles sont donc stratégiques et l'entreprise peut, grâce à elles, atteindre un avantage compétitif durable et par conséquent améliorer sa performance.

À ce titre l'apport des RH à la performance de l'entreprise cherche à tirer le meilleur parti du capital humain de l'entreprise, ainsi que ses conséquences sur sa performance. Il s'agissait alors d'étudier des pratiques telles que l'existence de procédures de recrutement, de promotion au mérite, de procédures permettant aux salariés de faire part de leurs revendications, d'équipes inter-fonctionnelles, de formation, de partage d'information, de mécanismes de participation, de rémunération collectives et de rémunération liées aux compétences qui nous intéressent sont favorables à la performance des entreprises à savoirs :

L'acquisition ou l'attraction des compétences requises : par l'intermédiaire des pratiques de recrutement et de formation. C'est une étape très importante dans la recherche de l'efficacité et la performance dans toute organisation car les conséquences d'un mauvais recrutement peuvent être sans doute fatales à l'entreprise.

Ensuite viennent le développement et la conservation des compétences requises : ils permettent l'acquisition, la conservation et le développement des compétences dans l'entreprise qui passe par l'analyse des emplois de processus de recrutement. Nous ne manquerons pas de penser d'un côté à l'aspect touchant au développement des RH comportant la formation et la diffusion de l'information car on peut trouver les diplômés mais pas les compétences requises pour faire fonctionner comme il se doit. Comme on peut trouver des diplômés universitaires mais pas une ressource qui connaît les besoins réels des salariés. D'un autre côté l'aspect touchant à la conservation des ressources humaines passe par la motivation des employés à travers de bonnes pratiques de rémunération et de promotion.

En fin l'évaluation des compétences dans l'entreprise : la gestion de compétences repose sur les évaluations des salaires. Il convient de mettre en œuvre des systèmes des évaluations. Elle a pour objectifs de renforcer les connaissances acquises et de vérifier que l'employée est capable de remplir ses missions et de les mobiliser pour les transformer en compétences professionnelles. Ces sont notamment les aptitudes à résoudre des problèmes d'importance ou de complexité plus ou moins grande et des dimensions, techniques et managériales qui sont prises en compte et vérifier chaque année par la réalisation d'une fiche d'évaluation.

L'étude menée au niveau du District Carburant de Bejaia a fini par considérer le facteur humain plutôt que la compétence humaine comme étant l'un des facteurs clés de sa performance. d'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons constaté qu'il existe une intégration des pratiques de gestion de ressource humaines autour de la notion compétence, sont principalement utilisés dans le cadre de la formation, l'évaluation et le management des performances.

D'une façon générale les RH sont centrales au concept de performance lorsque les compétences sont mises en œuvre, elles produisent des résultats en terme de performance, des aspects des RH sont intégrés dans l'élaboration du concept de performance, en tant que variables dépendantes ou indépendantes. A ce niveau, est ce que l'amélioration de la performance va dépendre de la compétence des RH ? Cette question acquittée montre que la compétence nécessite une bonne gestion, sinon elle freine la performance de l'organisation. De ce fait, mettre en œuvre une politique de développement des compétences au delà de l'évaluation a révélé une convergence relative des attentes entre les salaires et les supérieurs hiérarchiques. Au final nous pouvons conclure que la GRH joue un rôle moteur de création des compétences nécessaires à l'entreprise et à l'individu même. L'enjeu de la gestion des compétences se situe dans la performance de l'entreprise qui liée à la satisfaction du personnel. Elle constitue un avantage concurrentiel durable pour sa performance. D'où l'entreprise qui offre à ses travailleurs une plus – value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sur, mais également de maintien et d'acquisition de compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Dans l'ensemble, notre recherche sur la contribution des compétences à l'amélioration de performance de l'entreprise étaient très positifs, qui assure l'existence de la relation « GRH, Compétence et l'amélioration de la performance ». La relation existe lorsque l'entreprise développe des stratégies cohérentes avec les compétences leur personnel. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences, mesure ses performances, augmente son engagement par la motivation et l'incitation.

Références Bibliographique

I Ouvrage

1. Annick Cohen et Annette Soulier “manager par les compétences”, édition Liaisons, 2004.
2. A. SARACCHI, “Entre dans une démarche compétences”, Paris, 2002
3. BERNARD Martory, DANIEL Crozet, “ Gestion des ressources humaines : Manuel de pilotage social”, Édition entièrement renouvelée, 1998.
4. Bernard AUGÉ & Alexandre VERNHET, “ Introduction au Contrôle de Gestion ” Edition UNDO, Paris, 2013
5. Cadin Loïc , Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, “Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie”. Collection Gestion Sup, Editions DUNOD, Paris, 3^{ème} éd, 2007.
6. Claude Levy-LEBOYER, « La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, nouvelle », édition Groupe EYROLLES ,2009.
7. Christian Batal, “ la GRH dans le secteur public ” tome 1, éd, Organisation, Paris ,1997.
8. Christine Vern, “ l’évaluation des compétences”, Ed, Liaison, Paris 2002
9. Dominique de Calan, “reconnaissance et compétence ”, objectif compétences, Paris ,2002.
10. Dimitri Weiss, sous dir de “ressource humaines ”,2ème édition, éd organisation, Paris, 2003
11. Dubois. D, (1993), « Competency-based improvement », Amjert, HDR Press
12. I. NONAKA, H. TAKEUCHI, “La connaissance créatrice, la dynamique de l’entreprise apprenante ”. Editions EYROLLES, 1997.
13. Guy. Le BOTERF, “ Ingénierie et évaluation des compétences ”, 4^{ème}, édition, organisation, Paris, 2004
14. J.F-AMADIEN et J-PROJET, “ GRH et relation professionnelles ”, éd, Management, Paris, 1996.
15. JEAN-PIERRE C, “Gestion des ressource humaine, principes, généraux et cas pratique”, 4 édition Paris, DALLOZ-SIREY, 2002.
16. J. BRABET, Repenser la GRH, Economica, 1993
17. GUEDJ N, “ Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l’entreprise”, Editions d’organisation, Paris, 2000
18. J.P.Anciaux, “ le savoir en action-des connaissances à la performance, les éditions d’organisation ”, Paris 1996
19. LAURENT B, ANDRE P, JEAN-LOUIS, “Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée”, Édition 4, Éditeur Gaëtan Morin, 1983.
20. Lou Van BEIRENDONCK, “ Tous compétents Le management des compétences dans l’entreprise”, éditions de BOOCK université, Paris : août 2006.
21. Le lexique économique, 7^{ème} édition, Edition Dalloz, Paris, 2002.
22. M. PORTER, “ l’avantage concurrentiel ” inter Editions, 1996.
23. Myriam D, “compétence en action : expérimentation, implication, réflexion, pratique ”, édition Liaison 2000

24. M.C. Debourg, J.Clavelin et O.Perreier, la mercatique en action, édition le génie des glaciers, Pris, 2002.
25. Madeleine Grawitz, « les méthodes des sciences sociales ». 11^{ème} édition, Dalloz 2000.
26. N. Jolis, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », éd, Organisation, Paris, 2000
27. Olivier Meier, « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris.
28. P. Ohana, « les 100 mots clés du management des hommes », éd, DUNOD, paris ,1999.
29. Potocki, M, Danielle, éléments de sociologie du travail de l'organisation, Ed. ECONOMICA, Paris, 1997
30. Tremblay et sire B, « rémunérer les compétences plutôt les activités ». Revue française de gestion. Novembre et décembre 1999
31. Valérie Marbach, « évaluer et rémunérer les compétences », édition ,1999
32. Xavier Montserrat, comment motiver, éditions d'organisation, 2004.

II Les articles de revues, rapport et colloques électroniques

1. Article IN : <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>
2. DORRI, J, IHEC Carthage, « Revue de la littérature « Gestion des ressources humaines et performance organisationnelle » 2008. IN :
« <http://www.memoireonline.com/04/08/1049/grh-et-performance-revue-de-litterature.html> »
3. KAMEL JOUILI & JAMIL CHAABOUNI, « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes », Revue internationale sur le travail et la société n°2, octobre 2005. IN :
« http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005KamelJOUILI&JamiCHAABOUNIVol4Num1pp218-249.pdf »
4. La Conférence générale de l'Organisation internationale du Travail « la mise en valeur des ressources humaines », 2004. IN : « <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2006/3105.pdf> »
5. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES. IN : http://www.rh-organisation.fr/dossiers_pdf/la-gestion-des-emplois-et-des-competences.pdf
6. Le coaching professionnel dans la fonction publique – Ressources humaines, livre numérique disponible IN : http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/coaching_pro_FP.pdf
7. JAMEL CHEKIR, « Le paradigme de la gestion par les compétences : application au cas tunisien » Ecole Supérieure de Commerce. IN : « <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/Jamel%20CHEKIR.pdf> »
8. MATORY et CROZET, « la gestion des ressources humaine, 2005. IN : « http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e248011.pdf »

9. Maître Muriel Davidson, avocate spécialisée en droit des sociétés et en droit du travail. IN : <https://carriere.ooreka.fr/comprendre/evaluation-des-competences>
10. Manpower Cécile Dejoux – Anne Dietrich Le cas « Management par les compétences» livre numérique disponible IN : https://books.google.dz/books?id=llhrX5bvXGYC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
11. Yves Lichtenberger, « compétence, organisation du travail et confrontation social, formation et emploi », N° 67. IN : « http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1999_num_67_1_2364 »

III Thèses et mémoires

1. BELKACEM BOUKHEROUF, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Mémoire de magister en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2011.

IV Documents internes de NAFTAL (District Carburant Bejaia).

V Site internet

1. « <http://Objectif-competences.medef.fr> ».
2. « www.rf-organisation.fr ».
3. « <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-4-page-51.htm> »
4. « [http://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaire environnement/definition/responsabilite societale des entreprises rse.php4](http://www.actuenvironnement.com/ae/dictionnaireenvironnement/definition/responsabilite_societale_des_entreprises_rse.php4) »

ANNEXES

Liste des annexes :

1. Le questionnaire.

2. Evaluation des compétences

- Mode opératoire de l'évaluation des compétences
- Fiche d'identification des compétences individuelles
- Fiche d'évaluation des compétences et performances.

3. Formation professionnelle

- Fiche d'évaluation de la formation à chaud
- Fiche d'évaluation de la formation à froid.

Université Abderrahmane mira d Bejaia
Faculté des sciences économique, de gestion et de science commerciale
Département des sciences de gestion

Questionnaire

Monsieur, Madame, Mademoiselle :

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences de gestion option management des organisations, nous réalisons un mémoire qui porte l'intitulé ci-dessous. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

Merci de bien vouloir accorder quelque minute de votre précieux temps pour répondre aux questions suivantes.

«La contribution de la GRH dans l'amélioration des compétences et la performance de l'entreprise».

**Cas : NAFTAL SPA / Branche Carburants
District Carburants /BEJAIA**

Réalisé par :

- M^{elle} REHAB Taous
- M^{elle} HANOUTI Amal

Sous la direction de :
Mr CHENINI MOUSSA

Merci d'avance pour votre contribution.

AXE 01 : Données personnelles

1. Genre :

a) Masculin

b) Féminin

2. Tranche d'âge :

a) 20à27ans

c) 28 à 35

b) 36à43

e) 44 à 50

c) + 51

3. Niveau académique :

a) Sans niveau

d) Niveau secondaire

b) Niveau primaire

e) Universitaire

c) Niveau moyen

4. Catégorie socioprofessionnel :

a) Exécution

c) Cadre

b) Maîtrise

d) Cadre supérieur

5. Combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?

a) 1an à 5 ans

d) 15an à 20 ans

b) 5an à 10 ans

e) 20an à 25 ans

c) 10an à 15 ans

f) plus de 25 ans

6. Type des contrats :

a) CDI

b) CDD

AXE 02 : La stratégie de l'entreprise

7. Connaissez- vous la stratégie ou l'objectif de votre entreprise ?

a) Oui

b) Non

- Si "oui" précises

- Si "Non" pourquoi

8. Vous communiquez avec votre supérieur hiérarchique sur l'objectif de l'entreprise ?

a) Oui

b) Non

- Si "oui" par quel moyen :

a) Affichage intérieur

c) Briefing

b) E-mail

d) Réunion

- Si "Non" pourquoi

AXE 03 :la formation

9. Avez-vous déjà suivie une formation ?

- a) Oui b) Non

- Si <oui> ou l'avez-vous suivie ?

- a) Au sein de votre établissement b) Dans un institut c) A l'étranger

- Si "Non" pourquoi

- Quelle est la durée de la formation.....

- Combien de fois ?

- a) Une fois b) Deux fois c) Plusieurs fois

10. Quel type de formation ?

- a) Spécialisée c) Perfectionnement
b) Recyclage d) Reconversion

11. Comment avez vous été choisi pour participer à cette formation ?

- a) Proposition de votre supérieur hiérarchique c) Autres
b) Sur votre demande

12. Le programme de cette formation répond t-il à vos attentes ?

- a) Oui b) Non

- Si "Non" pourquoi :

- a) Manque d'encadrement c) Manque de temps
b) Manque de documentation d) Autres

- Si "oui" précisez

13. Votre compétence (savoir faire) s'est :

- a) Amélioré c) Ne s'est pas améliorée
b) Moyennement améliorée

14. Etes –vous soumis à une évaluation à l'issue de votre formation ?

- a) Oui b) Non

- Laquelle :

- a) À chaud b) A froid

22. Recevez-vous le respect et l'estime que vous méritez ?

- a) Souvent b) Rarement
b) Jamais

AXE 06 : Relation avec votre groupe

23. Partagez-vous les mêmes intérêts avec votre groupe ?

- a) Oui b) Non
- Si "Oui" comment

24. Dans le cadre de votre travail est ce que vous ?

- a) Réalisez votre travail en groupe
b) Réalisez votre travail individuel

AXE 07 : Carrière

25. Êtes-vous satisfait de votre carrière ?

- a) Oui b) Non
- Si "Oui" expliquer

26. Votre salaire est-il satisfaisant ?

- a) Oui b) Non

27. Pensez-vous que votre salaire reflète les efforts que vous fournissez ?

- a) Oui b) Non
- Si "Non" pourquoi

AXE 08 : L'évaluation des compétences au sein de la GRH

28. Etes-vous soumis à une évaluation ?

- a) Oui b) Non
- Si Oui quel type d'évaluation :

29. Pensez-vous que vous êtes évalué au sein de l'entreprise dans le but :

- a) D'améliorer la performance de l'entreprise
b) Développer vos compétences
c) Détecter les besoin de formation
d) Détecter les personnes qui méritent une promotion
e) Assurer une bonne rémunération selon vos efforts

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale	02
Chapitre I : La Compétence comme un levier d'amélioration des performances	
Introduction	05
SECTION 01 : La fonction ressources humaines	05
I L'évolution de la fonction	06
1.1. Jusqu'à la seconde guerre mondiale	06
1.2. La période 1945	06
1.3. La période 1980	07
II Définition de la fonction ressource humaine	08
III Les activités de la fonction ressources humaines	09
3.1. L'administration du personnel	10
3.2. La gestion des ressources humaines	11
3.3. Le développement social	12
SECTION 02 : les notions de compétence dans la GRH	16
I Compétences et notions proches	16
1. Définition de la compétence	16
2. Les notions proches	16

- Compétence et professionnalisme.....	16
- Compétence et qualification.....	16
- Compétence et potentiel.....	17
- Compétence et expérience.....	17
- Compétence et performance.....	17
- Compétence et mérite.....	18
II Les concepts de compétence.....	18
2.1. Généralités et définition de concept.....	18
2.2. Les dimensions de compétences.....	20
2.2.1 La mobilisation	20
2.2.2. Le développement des compétences.....	20
2.2.3 La reconnaissance des compétences.....	21
2.3. Principaux facteurs de réussite.....	21
III Les différents niveaux d'analyse de la gestion des compétences.....	22
3.1. Compétence et stratégie d'entreprise.....	22
3.2. La gestion des compétences.....	23
3.2.1. La logique de gestion par poste ou gestion par compétence.....	23
3.2.2 La logique de gestion ou de management des compétences.....	24
3-2-2.1. La gestion des compétences	25
3.2.2.2. Management des compétences.....	25
3.2.3.2. Management par les compétences.....	25
3.2.3. La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence	26
3.3. Compétences et GRH.....	27
A) Dans la littérature de France (l'apport G.Boterf et Sire).....	27
- Savoirs et savoir-faire.....	29
- Savoir-faire et savoir-être.....	29
- Savoirs et savoir-être.....	29
B) Dans la littérature anglo-saxonne (l'apport de P.Zariffian et C.Dejou).....	29
- Les compétences individuelles ou professionnelles.....	30
- Les compétences collectives.....	30
- Les compétences de l'entreprise ou organisationnelle.....	30
Conclusion.....	35

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

Introduction.....	36
SECTION 01 : Les notions de la performance	37
I Les notions et les concepts de la performance.....	37
1.1. Définitions de la performance.....	37
1.2. L'interprétation de la performance à travers l'efficience et l'efficacité.....	37
II L'évaluation de la performance.....	39
2.1. La définition des critères de performance.....	39
2.2. Le tableau de bord respectif.....	40
- Un éventail d'indicateurs pour améliorer la performance.....	40
- Un outil de management stratégique.....	41
SECTION 2 : La contribution des compétences et la performance	41
I La contribution des compétences a la performance.....	41
1.1. Relation entre la compétence et la performance.....	41
1.1.1. Formation.....	42
1.1.2. Rémunération.....	43
1.1.3. La communication.....	44
1.1.4. Motivation.....	44
1.1.5. Leadership.....	45
1.1.6. Coaching.....	45
1.1.7. Gestion de carrière.....	46
1.1.8. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	46
1.1.9. La responsabilité sociétale des entreprises RSE.....	49
II L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise.....	50
2.1. L'intérêt pour les entreprises.....	50
2.2. L'intérêt pour les salaires.....	51
Conclusion.....	53

CHAPITRE III : Essai d'analyse du rôle de la DRH de DISTRICT CARBURANT NAFTAL BEJAIA dans l'amélioration de la performance des salariés

Introduction.....	55
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et Méthodologie de la recherche.....	55
1.1. Historique de NAFTAL.....	55
1.2. Présentation de district Carburant de Bejaia NAFTAL.....	56
1.3. Les missions dévolues aux différentes structures.....	58
2.1. Lieu du déroulement de l'enquête.....	60
2.2. Présentation de la population et échantillonnage.....	60
2.3. Choix des méthodes d'enquête et des techniques de collecte des données.....	60
2.3.1. L'entretien.....	61
2.3.2. Le questionnaire.....	61
SECTION 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	61
2.1. Analyse de l'entretien.....	61
2.2. Analyse des résultats.....	63
2.3. Analyse des résultats avec les tris croisés	91
Conclusion.....	94
Conclusion générale.....	96
Références Bibliographique.....	99
Annexes.....	103

