

*UNIVERSITÉ ABDDERHAMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES*

DÉPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

***La gestion des compétences et le
rendement des salariés
Cas pratique : EPB***

Réalisé par :

KHALED Salem

KHENNICHE Tarik

Encadré par :

M. SABEUR.CHOUREF MOKHTARIA

Année universitaire: 2016/2017

REMERCIEMENT

En premier lieu, nous remercions Dieu, le tout puissant qui nous a permis d'achever ce travail.

En particulièrement notre promotrice, Mm SABEUR CHOUIREF Moukhtaria pour l'effort fourni, les conseils prodigues, sa patience et sa persévérance dans notre suivi.

Tous les enseignants qui nous ont porté un plus.

L'ensemble des travailleurs de l'entreprise EPB pour leur accueil et tout spécialement, Mlle BARCHICHE Amel pour nous avoir encadrés et éclairés dans la réalisation de notre recherche.

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

Dédicace

Mes chers parents,

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

Puisse Dieu, le très haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

À ma très chère fiancée Anissa, pour ton encouragement et ton soutien.

Que Dieu nous accorde un avenir meilleur.

À mes très chers frères et sœur que j'adore énormément.

À mes belles sœurs.

À mon ami Idris à qui je souhaite un rétablissement rapide de sa maladie.

Salem

Dédicace

Je dédie ce modeste travail a mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont toujours encouragé.

À tous ceux qui m'aiment.

Tarik

La liste des abréviations :

| Abréviation | Signification |
|--------------------|---|
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| EPB | Entreprise portuaire de Bejaïa |
| GPE | Gestion prévisionnelle des emplois |
| GPEC | Gestion prévisionnelles et des compétences |
| OST | Organisation scientifique du travail |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| IBM | International Business Machines Corporation |
| MEDEF | Mouvement des entreprises de France |
| MRH | Management des ressources humaines |
| GPO | Gestion par Object |
| MRH | Management des ressources humaines |
| CDI | Contrat de durée indéterminé |
| CDD | Contrat de durée déterminé |

La liste des tableaux :

| N° | Les titres | Page |
|----|--|------|
| 01 | La répartition de l'échantillon selon l'année d'ancienneté | 79 |
| 02 | la répartition de l'échantillon selon le type de contrat | 80 |
| 03 | La répartition de l'effectif selon la catégorie salariale | 81 |
| 04 | La répartition de l'échantillon selon la prise en compte des compétences lors du recrutement | 82 |
| 05 | La répartition de l'échantillon selon la satisfaction de poste occupez | 83 |
| 06 | La répartition de l'échantillon selon l'influence de la gestion des compétences sur le rendement | 84 |
| 07 | La répartition de l'échantillon selon les primes de rendement équitables suivant le critère de compétences | 85 |
| 08 | La répartition de l'échantillon selon l'environnement de travail et les conditions de travail adaptable | 86 |
| 09 | la répartition de l'échantillon selon l'influence de la situation familiale sur les compétences et le rendement | 87 |
| 10 | La répartition de l'échantillon selon les difficultés de travail (horaires, lieu, organisation) sur l'organisation de vie privée | 88 |
| 11 | La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation | 89 |
| 12 | le rapport entre le sexe et le niveau de formation | 90 |
| 13 | le rapport entre la qualité de salaire et le lieu de résidence | 91 |
| 14 | le rapporte entre le niveau de formation et la catégorie sociaux professionnelle | 92 |
| 15 | le rapport entre le salaire et le niveau de formation | 93 |
| 16 | la répartition de échenillions selon La situation familiale et le lieu de résidence lors de recrutement par l'EPB | 94 |
| 17 | le rapport entre la situation civile et lieu d'habitat | 95 |
| 18 | Le rapport entre la catégorie socio-professionnelle et l'enceinté | 96 |

La liste des figures :

| N | Les figures | page |
|----------|---|-------------|
| 01 | Lien entre comportements et rendement des individus | 54 |

Sommaire

Introduction générale

Partie méthodologique

Chapitre I : le cadre méthodologique

| | |
|--|----|
| 1-Les raisons du choix du thème | 09 |
| 2-Les objectifs de la recherche..... | 09 |
| 3-Problématique..... | 10 |
| 4-Les hypothèses..... | 12 |
| 5-Définition des concepts..... | 14 |
| 6-Méthodes et techniques utilisés..... | 19 |
| 7-La pré- enquête..... | 20 |
| 8-L'échantillon..... | 21 |
| 9-Les obstacles de la recherche..... | 22 |

Partie théorique

Chapitre II : les compétences et la gestion des compétences

Section 01 : Identification des compétences

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1-Définition des compétences..... | 22 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 2-Les caractéristiques des compétences..... | 23 |
| 3-Les enjeux de la compétence..... | 23 |
| 3-1- L'enjeu économique..... | 23 |
| 3-2- L'enjeu organisationnel..... | 24 |
| 3-3- L'enjeu sociétal..... | 24 |
| 4-Les dimensions de la compétence..... | 24 |
| 4-1-La dimension des savoirs..... | 24 |
| 4-2-La dimension des savoir-faire..... | 25 |
| 4-3-La dimension des savoirs-être..... | 25 |
| 4-4-La dimension cognitive..... | 25 |
| 4-5-La dimension du potentiel..... | 25 |
| 4-6-La dimension du talent..... | 26 |
| 5-Les typologies des compétences..... | 26 |
| 5.1 / Les compétences individuelles..... | 26 |
| 5.2 / Les compétences collectives..... | 26 |
| 5.3/ Les compétences globales..... | 26 |
| 5.4/ Les compétences transversales..... | 27 |
| 5.5/ Les compétences communes..... | 27 |
| 5.6/ Les compétences clés..... | 27 |
| 5.7/ Les compétences patrimoines..... | 27 |
| 5.8/ Les compétences interpersonnelles..... | 28 |

| | |
|--|----|
| 5.9/ Les compétences techniques..... | 28 |
| 5.10/ Les compétences linguistiques..... | 28 |
| 5.11/ Les compétences émotionnelles..... | 28 |
| 6-Les trois modes d'approche des compétences..... | 29 |
| 6.1/ Les structures traduites par les organigrammes..... | 29 |
| 6.2/ Les choix de gestion individuelle éclairés par les évaluations de postes... | 29 |
| 6.3/ L'organisation du travail par les analyses de tâches..... | 30 |
| 7-Les modèles de rémunération des compétences..... | 31 |
| 8-Définitions des composantes de la compétence..... | 32 |
| 9- Les référentiels de compétence..... | 33 |
| 10-Les outils de mesure des compétences..... | 33 |
| 10.1/La compétence supposé le diplôme..... | 34 |
| 10.2/Le dictionnaire de compétence..... | 35 |
| 11-Développer les compétences..... | 37 |

Section 02 : de la compétence à la Gestion des compétences

| | |
|---|----|
| 1-Définition | 38 |
| 2-Avantages et inconvénients de la gestion des compétences..... | 39 |
| 3-Les approches de la gestion des compétences..... | 39 |
| 3.1/ L'approche classique..... | 41 |
| 3.2/L'école des relations humaines..... | 43 |

| | |
|--|----|
| 4-Brève historique de la gestion des compétences..... | 45 |
| 5-La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes | 47 |
| 6-La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises..... | 50 |
| 7-Les acteurs de la gestion des compétences..... | 50 |
| 7-1/ La direction générale | 50 |
| 7-2/ Le management opérationnel..... | 50 |
| 7-3/ Le salarié : le gérant de portefeuille..... | 50 |
| 7-4/ La direction des ressources humaines..... | 52 |

CHAPITRE III : définition et concepts

Section I : définition et concepts

| | |
|--|----|
| 1- Définition du rendement..... | 53 |
| 2- les déterminants et les composantes de rendement..... | 55 |
| 3- les déterminants de la performance de rendement..... | 56 |
| 4- le rendement des employés et ses méthodes dévaluation..... | 56 |
| 4-1- Importance de l'évaluation du rendement dans le management des ressources humaines..... | 57 |
| 4-2- Les objectifs de l'évaluation du rendement..... | 57 |
| 4-3- Les méthodes d'évaluation du rendement..... | 58 |

Section II : Les caractéristiques du rendement

| | |
|---|----|
| 1- le rendement son impacte sur la motivation des employés..... | 58 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 2- la satisfaction au travail et le rendement..... | 59 |
| 3- le rendement de la productivité physique du travail..... | 60 |
| 4- un appui sur l'amélioration du rendement..... | 61 |
| 5- comment améliorer le rendement de l'employé..... | 63 |
| 6- Facteurs influençant le rendement humain | 63 |
| 7- gestion de rendement..... | 68 |
| 7-1-Types de systèmes de gestion du rendement..... | 68 |
| 7.2. Les différents éléments..... | 69 |

Partie pratique

Chapitre IV : présentation de l'organisme d'accueil

| | |
|--|----|
| 1- Historique, déférente mission et activité de L'EPB..... | 70 |
|--|----|

Chapitre : Analyse des données et interprétations des résultats

| | |
|---|----|
| 1- Tableau relatif aux données personnelles des enquêtés..... | 79 |
| 2- Analyse statistique des résultats..... | |
| 3- vérification des hypothèses..... | 97 |

²Conclusion

Références bibliographique

- Annexes

Introduction générale

Introduction

Introduction :

Depuis une dizaine d'années, la notion de compétence s'est infiltrée dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH). Gagnant progressivement du terrain jusqu'à devenir un gage de modernité.

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin autrement dit c'est avoir les ressources là où il faut et quand il faut. La gestion des ressources humaines est de nature contingente, sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique) et interne (stratégie, structure organisationnelle) dans laquelle elle évolue.

Les entreprises ont révisé leurs stratégies d'action et de gestion afin de réaliser le meilleur résultat et sont butées sur le profit et aussi les ressources humaines restent cependant un enjeu majeur pour ces dernières.

Toutes les organisations doivent être capables de recruter, développer, assurer des formations gérées et mobiliser les individus. Mais ces activités de la fonction de gestion des ressources humaines ne pouvant pas être efficacement assurées c'est pourquoi il y a eu un recours à la gestion des compétences, peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu, un élément essentiel de réussite de toute structure.

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire de la psychologie du travail, et, plus généralement, des gestionnaires des ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par la hiérarchie en termes de compétences.

Introduction

Donc elle représente une priorité qui applique non seulement de savoir identifier les compétences clés. Mais aussi être capable de prévoir celle qui deviendra centrales.

En fin toutes les entreprises quelques soient leur taille et leurs domaines d'activités cherchent et veillent au maximum à la réalisation des services et d'améliorer son fonctionnement d'une entreprise et qui cherche à lui apporter un certain rendement que l'entreprise attend de lui, pour ce faire.

Partie méthodologique

Chapitre 01

Cadre méthodologique de la recherche

Chapitre I : Le cadre méthodologique:**1. Les raisons du choix du thème**

Notre choix de traiter le thème de la gestion des compétences et le rendement des salariés au sein de l'EPB est motivé par les raisons suivantes :

- Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
- Savoir de quelle mesure les entreprises algériennes prendre en considération les compétences de ces salariés.
- Un thème d'actualité qui représente une réalité au sein des entreprises.
- Découvrir l'importance des compétences des nouveaux salariés.

2. Les objectifs de la recherche

Toute démarche ou recherche scientifique nécessite de fixer des objectifs à atteindre à cet effet notre recherche a pour but de :

- Dévoiler la situation réelle des salariés compétents avec grande capacité d'adaptation pour un meilleur rendement.
- Avoir une idée sur les raisons qui ont poussées l'EPB à adopter un système de gestion des compétences.
- Montrer le lien de coordination entre la gestion des compétences et le rendement des salariés.

3. Problématique :

La GRH à beaucoup évolué au fil des années, délivrer des services fiables et performants, a contribué l'atteinte des objectifs de l'entreprise, est de nos jours reconnus du moment qu'elle occupe une place primordiale au sein de l'entreprise algérienne.

L'entreprise cherche de définir les tâches des salariés et des conditions du travail convenable sous un encadrement hiérarchique est tout cela et plus pour rassurer une performance qui reflète un résultat au travail fournit ; la mondialisation impose aux entreprises une vigilance sans frontières : elles doivent disposer de référentiels internationaux leur permettant de suivre les principaux paramètres leur compétitivité : couts salariaux duré du travail.¹

En effet le capital humain joue un rôle déterminant dans un contexte de concurrence de changement continue dans tous les domaines (politique , sociale économique technologique) individuels et collectifs dans le but de création un avantage concurrentiel durable qui peut constituer un levier dans le processus de développement économique.

La gestion des compétences est une variable indispensable dans les entreprises algériennes, se présente comme la solution adéquate, mais plus tôt comme une priorité qui implique de savoir identifier les compétences clés pour un rendement optimal. La performance des entreprises repose de plus sur la qualité des personnes dans cette perspective.

Maintenant les entreprises algériennes ont essayé d'améliorer les compétences et le rendement de ses salariés qui correspondent bien aux objectifs de l'organisation tout en maintenant un climat du travail motivant et satisfaisant ; le rendement des salariés varie d'un système à l'autre d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son travail avance, en

¹JEAN-MARIE PERETTI-Ressources humaines et gestion des personnes, viebert ,8^{em}édition paris 2012 p07.

passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération, les conditions du travail et aux possibilités d'avancement.

La direction ressources humaines au sein de L'EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux.

Dans ce cadre on va développer notre sujet en menant une enquête quantitative, qui va nous permettre d'apporter un certain éclairage concernant la gestion des compétences et le rendement au sein des entreprises.

Pour atteindre notre but, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quel est l'impacte de la gestion des compétences sur le rendement des salaries ?
- Est-ce que les conditions du travail au sein de L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAÏA sont convenables pour ces salariés?
- Quelle est l'influence de la situation familiale et le lieu de résidence sur les compétences des salariés et leurs rendements en sein de L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAÏA ?

4. Les hypothèses :

Selon Maurice ANGERS : « L'hypothèse est une réponse supposée à sa question de recherche. Elle peut se définir suivant trois caractéristiques : énoncé, prédiction et outil de vérification empirique.¹

➤ **Hypothèse 1 :**

- La gestion des compétences à un impact positif sur le rendement des salariés au sein de l'entreprise.

➤ **Hypothèse 2 :**

- L'environnement de travail et les conditions de travail au sein de l'entreprise jouent un rôle pondèrent sur le rendement des salaries.

➤ **Hypothèse 3 :**

- La situation familiale et le lieu de résidence ont un impact direct sur les compétences des salariés et leur rendement.

Nous avons donc choisi une entreprise d'envergure nationale qui est l'EPB ou on se penchera sur la gestion des compétences et le rendement des salaries.

C'est à ça que nous avons voulu répondre en menant la présente étude qu'on a divisée en 5 chapitres.

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

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

¹ ANGERS Maurice, INITIATION PRATIQUE A LA METHODOLOGIE DES SCIENCES HUMAINES, éditions CEC inc, Québec, 1996 p 102.

LE CHAPITRE 03: qui est composé d'une introduction du chapitre définition de rendement et ses caractéristiques il ce termine avec une conclusion du chapitre.

LE CHAPITRE 04: portant sur la présentation de l'organisme d'accueil l'EPB, il prodigue un aperçu sur l'historique, les missions et les activités aussi les différentes structures de cet organisme.

LE CHAPITRE 05: est consacré totalement à l'analyse statistique et sociologique des résultats, illustrés dans des tableaux dument complétés, ainsi que la vérification des hypothèses.

5. Définition des concepts clés :

a) La gestion des ressources humaines (GRH) :

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

b) Compétence :

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

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

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

¹A. Dayan et al, Manuel de gestion, volume 2, 2^{ème} édition, p317

² BELLIER Sandra, Compétence en action, édition liaisons, 2000, p28

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

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

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

c) **GESTION :**

D'après Madeleine GRAWITZ, « la gestion est un ensemble de moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou' gérer »¹

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

d) **La gestion des compétences :**

Plusieurs définitions sont données au concept de gestion des compétences. On a choisi les deux importantes et surtout complémentaires ;

« La gestion des compétences se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par et la mobilisation des renforcements des capacités d'action des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprise, faisant l'employabilité des salaires ».²

« La gestion des compétences constitue une recherche de mise en relation, de deux ordres de réalité, d'une part, celui d'organisation de travail moins prescrite,

¹ GRAWITZ M. lexique des sciences sociales, éd, DALLOZ, paris, 1996, p191.

² Dimitri WEISS, Les ressources humaines, Édition d'organisation Eds D', paris, 2005

dans des structures plus décentralisées et les échelons hiérarchiques sont moins nombreux et d'autre part, celui des individus qui y participent ».¹

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

e) **Entreprise :**

Selon le dictionnaire économique

« L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains (facteurs, capital et travail) ayant pour vocation à exercer une activité économique (production, transformation et distribution des biens et services) dans le but de réaliser un projet »²

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives.³

Entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. En ce sens, les organisations sont activité marchande telle que société anonyme, banque, exploitation agricole, coopérative de production constituent des entreprises. En

¹ Patrick Gilbert- Géraldine Schmidt, évolution des compétences et situations de gestion, ECONOMICA, Paris, 1999, p.18.

² BRUNO Alain, Dictionnaire d'Économie et des sciences sociales, Ellipses Édition Marketing, paris, 2005, P.186.

³ DION Gérard, DICTIONNAIRE CANADIEN des relations du travail, 2^{ème} édition, édition LAVAL Québec, 1986 p 192

revanche, les unités à ministère ne peuvent pas être des entreprises il s'agit dans ce cas d'espèce d'une administration publique.¹

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

f) Rendement :

M. REMY définit le rendement comme étant une chose proportionnellement à son importance ; c'est capacité de production quantitative et qualitative.²

Selon DELGRAND « il est la production évaluée par apport à une norme, à une activité de mesure ».³

Et selon GODEFROID le rendement c'est « la production individuelle du travail humain, c'est l'effort physique fourni par les travailleurs en vue de participer à l'optimisation c'est les qualités des biens et des services produits en unité de temps ».⁴

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

g) Les conditions de travail :

C'est l'ensemble des facteurs qui influencent les conduites au travail, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des sujets.⁵

« Est d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail

¹ ALAINE-CHARLES Martinet et autre, lexique de gestion, 6^{ème} édition, paris, 2003, p 222

² M. REMY, Dictionnaire français moderne, Paris, éd . Hatier, 1969, P.110.

³ DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, paris, Larousse, Tome IV 2004, P.6.

⁴ G.G.MUEPU KUAMBA, Thématique Managériale, Lubumbashi 2004, p.6.

⁵ MARIE-NOEL et autre, Analyse Les Condition De Travail, Les Editions EFS, paris, 1982, p83.

effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.) »¹.

Les conditions de travail sont l'ensemble des règles qui permettent une entente entre les attentes des patrons et les possibilités des employés. De cette façon, les employés sont protégés et peuvent vivre décemment

h) Environnement de travail :

L'environnement de travail est constitué aussi des perceptions que les membres d'une organisation ont sur l'ensemble constitué de l'édifice, du mobilier, de l'équipement, des machines, de l'éclairage, du bruit, de la chaleur, des éléments qui sont associés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ainsi que l'ensemble constitué des aspects non matériels de l'environnement, à savoir des relations des supérieurs avec les subordonnés, les politiques de l'entreprise, la structure de l'organisation, les changements organisationnels, l'incertitude, les conflits et les relations avec les collègues de travail.²

L'environnement de travail désigne l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un salarié dans ses tâches au sein d'une l'entreprise. Aussi on peut le considérer comme un coût pour les entreprises, propice au bien-être et à la productivité de ces salariés.

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions> de travail, le 1-4-2017.

² DOLAN Shimon. Et autre, Psychologie du Travail Et Comportement organisationnel, 2^{ème} Edition Gaëtan Morin, Québec, 2002, p, 553

6. Méthodes et techniques utilisés :

LA Méthode :

On peut définir la méthode comme : « la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et ses théorisations soient clairs évident et irréfutable ». ¹

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

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode descriptive quantitative qui est : un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes.

Dans la présente étude, nous avons choisi la méthode quantitative qui est intervenue par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation.

La technique :

Pour M.GRAWITZ « elle est un ensemble de procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissibles, susceptible d'être appliqué à nouveau dans les mêmes conditions, adoptes au genre de problèmes en cause ». ²

Nous avons adopté en premier lieu pour l'observation qui nous a permis d'étudier les comportements des agents vis-à-vis le travail et analysé directement quelques phénomènes et faits sociaux. En second lieu, nous avons utilisé un questionnaire. Le questionnaire d'enquête est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée. Il est présenté sous une forme papier ou électronique. Il peut

¹ OMAR Aktouf « Méthodologie des sciences sociale et approche, 1987.p. 95.

² M. Grawitz, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, éd DALLOZ, paris, 2001, p.245

être administré directement par l'intermédiaire d'un enquêteur (face à face ou téléphone) ou indirectement (envoi postal ou auto administré

quant à Mucchelli :

« Le questionnaire constitue une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lesquels on sollicite le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé »¹

De ce fait notre questionnaire a trois types de questions : questions fermées à choix multiples, questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes.

7. La pré- enquête :

Notre pré enquête s'est étalée sur une période de 40 jours allant du 12 -02-2016 Au 22-03-2017, une période qui nous a permis de nous familiariser avec le terrain durant laquelle on a opéré préalablement un entretien avec le responsable des ressources humaines afin de collecter le maximum d'information sur l'entreprise et surtout de construire des hypothèses et définir le contenu des concepts, aussi dans le but de découvrir certaines caractéristiques des éléments de notre recherche, durant la deuxième phase nous avons distribué un questionnaire de 22 questions à un échantillon réduit de 150 salariés, dans le but de recueillir des données nécessaires correspondant notre thème de nos hypothèses et de notre problématique.

8. L'échantillon :

Nous avons choisit un échantillon de 150 personnes sur un effectif de 1400 salariés de L'EPB.

Quelques salariés refus de répondre aux questions ce qui explique l'échantillon réduite la sélection de notre échantillon en qualité ayant une position de cadre

¹ R MUCCHELLI, Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale, édition ESF, paris, 1967, p 84.

ou d'agent de maîtrise au sien de l'entreprise, et la majorité sont des universitaires.

9. Les obstacles de la recherche :

Chaque recherche scientifique est susceptible d'être confrontée à des difficultés d'ordre différent, durant le cours d'élaboration de notre projet de recherche, on a rencontré des multiples obstacles parmi aux :

- ✓ Manque d'ouvrages au niveau de notre faculté sur notre sujet.
- ✓ Une autre difficulté auquel nous nous sommes confronter, on a distribué 150 questionnaires on a récupéré que 73 questionnaires.
- ✓ Certains salariés ne prennent pas notre travail au sérieux, par la négligence de questionnaire, ce qui nous a couté de temps perdu de 45 jours lors de distribution et de récupération de questionnaire.
- ✓ Du coté financière cette recherche nous a couté cher, lors de déplacement et l'impression des questionnaires plusieurs fois.

Partie théorique

Chapitre 02

Les compétences et la gestion des compétences

Introduction :

Nous allons développer dans ce chapitre qu'est purement théorique l'identification des compétences, l'explication de la gestion des compétences ensuite les critères de la gestion des compétences

Section 01 : Identification des compétences**1. Définition des compétences :**

La notion de compétence est une nouvelle-venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels l'individu diffère entre eux.¹

2. Les caractéristiques des compétences :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-être ;
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.
- La compétence est observable lors de mise en situation ; la compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

¹Claude Lévy-Le Boyer, La gestion des compétences, Editions d'organisations, paris, 1996, p21

- Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.¹

3. Les enjeux de la compétence :

3-1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendant un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (les théories de Becker sur le capital humain).²

3-2- L'enjeu organisationnel :

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

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle

¹ LAETITIA Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des ressources Humaines, Gualino, 5^{ème} édition, Paris 2011-2012, p 44

² LAETITIA Lethielleux, op.cit, P.P.46, 47

permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par tarifiant.

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

3-3- L'enjeu sociétal :

La gestion en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.¹

4- Les dimensions de la compétence :

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

4-1-La dimension des savoirs :

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

4-2-La dimension des savoir-faire :

Ils font référence à la capacité et à la volonté d'un individu de réaliser une activité et de mettre ses connaissances en application. Ils se traduisent par la

¹ Ibid. p. 47

formule « être capable de » et sont détectés à partir d'une observation des individus en situation de travail.

4-3-La dimension des savoirs-être :

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

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

4-4-La dimension cognitive :

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

4-5-La dimension du potentiel :

Le potentiel est la capacité prouvée dans différentes situations de travail. Il correspond à une mise en œuvre effective des compétences et dépend des situations.

4-6-La dimension du talent :

Le talent est un attribut personnel, il se manifeste particulièrement dans des métiers à dominante « talent » (acteur, poète...). Il constitue une dimension assez rare chez les individus, c'est ce qui fait son importance¹.

¹ Iken Akila, Ouali Samie, Touchene Katia, gestion des compétences, cas de l'entreprise de NAFTAL GPL de Bejaia, Rapport de stage, Encadré par Mr Bouda Adel, promotion 2005/2006.

5. Les typologies des compétences :

5.1/ Les compétences individuelles :

Elle inclut à la fois la question 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 conformée par ses diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Elle est donc le résultat de la conjugaison des éléments de sa personnalité, des savoirs (les connaissances, savoir-faire (les expériences) et savoir-être (les comportements), aussi chaque individu développe une compétence propre dans le but de reprendre aux modifications incessantes de son environnement économique et social, de son environnement de travail).¹

5.2 / Les compétences collectives :

Peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes.²

5.3/ Les compétences globales :

Macro compétence, technologique au managériales qui définit pour une bonne part l'identité des entreprises ou des organisations et conditionnement ses stratégies.³

5.4/ Les compétences transversales :

Sont les compétences génériques caractérisant similaires toutes les activités. Elles sont soit a dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit la dimension relationnelle. On trouve donc deux type de

¹ GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de formation, ESF éditeur, paris, 1998.p 18.

² DIETRICH Anne et les autres, op. cit, p166.

³ MEIGNAN Alain, les compétences de la fonction ressource des humaine, édition liaison, paris, 1995, p60.

compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales.¹

5.5/ Les compétences communes :

Compétence partagée avec d'autres domaines de compétence elle contribue à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.²

5.6/ Les compétences clés :

Compétences individuelle ou collective représentatives l'un avantage compétitif pour l'entreprise.³

5.7/ Les compétences patrimoines :

Un ensemble des compétences que le salarié possède et qui sont susceptibles d'être utilisées dans sans-emploi actuelle ou dans un autre emploi.

Ensemble des compétences disponibles à un moment donné dans une entreprise.⁴

5.8/ Les compétences interpersonnelles :

Généralement constituées des compétences en relations humaines et des certaines qualités personnelles, les compétences interpersonnelles font référence aux compétences en communication en de leadership, en négociation et en gestion d'équipes de travail sont utiles tout aux cadres de tout niveau qu'aux employés qui travaillent en équipes ou auprès des clients.⁵

¹ PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, paris, 2008, p 61.

² PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, septembre, 2001, p60.

³ ANSART Sandrine, la VAE, édition DUNOD, paris, 2010, p 66.

⁴ Ibid. p 66.

⁵ E .JACHSON et autres, la gestion des ressources humaines, édition Pearson édition, 4^{ème} édition, canada, 2008, p270.

5.9/ Les compétences techniques :

Compétence technique correspondante aux habilités qui permettent aux individus d'accomplir un travail dans un secteur particulier, s'il y'a que chez les employés d'un même service, on doit inévitablement assurer la formation sur le développement des compétences techniques.¹

5.10/ Les compétences linguistiques :

De nombreux phénomènes rendent de plus en plus nécessaire la connaissance des langues étrangères, la diversité culturelle au sein même des entreprises, la modalisation des marchés, les fusions, les acquisitions les alliances internationales ainsi que la formation d'équipe internationale, la compétence très prise par les entreprises, on offre d'ailleurs de plus en plus couramment une fonction en langue étrangère aux employés, tant pour leur faciliter une affectation à l'international que pour traiter à l'étranger avec les clients, les fournisseurs ou les collègues.

5.11/ Les compétences émotionnelles :

Considéré de plus en plus les compétences émotionnelles des qualités indispensables, à la réussite individuelle, la maîtrise de soi, la persévérance, l'empathie.²

6. Les trois modes d'approche des compétences :

Dans une entreprise moyennement pourvue d'un système d'informations, on possède au moins trois voies d'approche pour dresser un bilan des ressources humaines ; toutes les trois sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes.

¹ Ibid. p69.

² Ibid. p271.p272.

6.1/ Les structures traduites par les organigrammes :

On connaît bien les limites des organigrammes consciencieusement dressés dans la plupart des sociétés. Certes, ils traduisent un état de l'organisation, mais ils sont redoutablement figés, ne reflétant ni les circuits réels du pouvoir et de l'information ni leurs évolutions. Ils constituent donc plus un support du partage du pouvoir et de l'organisation, des décentralisations budgétaires, qu'un outil pertinent d'analyse des ressources humaines.¹

6.2/ Les choix de gestion individuelle éclairés par les évaluations de postes :

Les diverses pratiques d'évaluation de poste conduites dans beaucoup d'entreprises sont indispensables pour étayer une hiérarchie des rémunérations, éclairer les embauches, définir les champs de responsabilités... mais elles ne traduisent que le niveau du poste et non celui de son titulaire, même si les ambiguïtés sur ce point ne sont pas exclues.

Elles ne remplacent pas l'identification des compétences des titulaires de postes ou des études plus générales par métier.

6.3/ L'organisation du travail par les analyses de tâches :

Pour les postes à fort contenu d'exécution, les descriptions des tâches visent à la rationalisation, à la meilleure coordination... Elles ne peuvent constituer le support informatif de la maîtrise des compétences et des talents des titulaires de ces postes.

Il manque à ces états deux types de connaissances indispensables à un constat complet de l'état des ressources humaines :

¹ BERNARD Martory. Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005, p13

-Au niveau individuel, un état des compétences effectivement développées par chacun des collaborateurs : c'est l'outil de la gestion individuelle, de la politique d'appréciation, du déclenchement des formations, de la gestion de carrière... ;

-Au niveau collectif, un recensement des profils d'emplois, par exemple à partir des nomenclatures d'emploi type : c'est l'outil de la gestion prévisionnelle ou tout simplement de toute réflexion sur la dynamique des ressources humaines.

7. Les modèles de rémunération des compétences :

- ✓ la variété des compétences utilisées dans un ensemble des postes- il s'agit alors de polyvalence ;
- ✓ la spécialisation des compétences ; on reconnaît ici la maîtrise, voire l'expertise dont fait preuve la personne ;
- ✓ les compétences liées à un profil d'emploi individualisé ; il s'agit là des compétences singulières détenues par le salarié. Sur la base desquelles son emploi a été défini.
- ✓ la rémunération des compétences prouvées valorise l'expérience professionnelle du salarié sur une base personnalisée ;
- ✓ la rémunération des compétences potentielles, certainement la plus déconnectée du travail. ¹

¹ Loïc CADIN. et autres, gestion des ressources humaines, 3^{ème} DUNOD, paris, 2007, p261

8. Définitions des composantes de la compétence¹

| | |
|------------|---|
| Compétence | « pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné. » |
| Savoir | « Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité » (J.-.Millet ?2005) On distingue classiquement trois catégories de savoirs : Les savoirs théoriques ; Les savoirs procéduraux ; Les savoirs liés à l'environnement (d'après G. Le Boterf). |
| Aptitude | Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu. Elles se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. |
| Motivation | « processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P. Roussel, 2000). |
| Contexte | Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation ... SONT autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence. |

¹ Elisabeth le cœur, gestion des compétences, le guide pratique, 1^{er} édition de bêche, paris, p19

9. Les référentiels de compétence

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de liste de compétences, plus ou moins détaillées, en générale organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes.¹

➤ Difficultés d'élaboration

La généralisation des référentiels de compétence ne s'accompagne en rien d'une standardisation : de même qu'il n'existe pas de définition universelle de la compétence, il n'existe pas de référentiel type. Il est possible néanmoins de repérer des points communs à la plupart des référentiels utilisés, appelés les « points cardinaux ».

L'élaboration de ces référentiels, largement fondée sur l'analyse du travail, est moins simple qu'il n'y paraît. Deux problèmes complémentaires se posent en effet :

- ✓ Celui du langage disponible pour nommer chaque compétence : il s'agit en effet de se mettre d'accord sur une expression qui peut prêter à interprétation en fonction de celui qui l'utilisera dans un contexte donné. Il s'agit précisément de limiter au maximum la possibilité ;
- ✓ Celui de l'usage qui sera fait du référentiel, car on peut aisément imaginer que les besoins de l'utilisateur seront différents selon qu'il s'agit d'un formateur ou d'un recruteur pour l'emploi correspondant au

¹ CADIN, et les autres, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, 4^{ème} édition, éd DUNOD, Paris, 2012, p173,175.

référentiel, ou bien du supérieur hiérarchique chargé de l'évaluation annuelle de son collaborateur.

➤ **Le problème du jugement**

Au travers de l'usage des référentiels de compétences, c'est bien la question du jugement de la compétence qui est posée. Si l'utilisation des référentiels soulève le type de problème que nous venons de mentionner, c'est aussi parce que ceux-ci sont un lieu d'expression de rapports de pouvoir qui peuvent être tendus. Ces rapports s'expriment lors de la définition des objectifs du référentiel, puis au moment de son utilisation.

Il s'agit en effet de prendre des décisions concernant les salariés sur l'évaluation de leur plus ou moins grande maîtrise de telle ou telle compétence définie par le référentiel. C'est donc bien la gestion du jugement qui apparaît, car la reconnaissance de la compétence et son existence même n'existent que par le jugement public : nul ne peut se dire compétent lui-même. Le jugement de compétence risque donc d'être différent selon le choix qui est ainsi fait d'accorder plus ou moins d'importance à une compétence plutôt qu'à une autre.

10. Les outils de mesure des compétences :

10.1/La compétence supposé le diplôme :

Les niveaux de diplôme constituent une échelle de mesure qui bénéficie d'une grande légitimité au sein des entreprises. Par exemple, l'accord national de la métallurgie de 1975 prévoit des seuils d'embauche pour les titulaires de diplômes.¹

La notion de diplôme englobe ici les diplômes délivrés par l'éducation nationale ainsi que des habilitations locales. Ce type de hiérarchisation des compétences

¹ VALERIE Marbach, évalué et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris, p25, 26.

est bien évidemment requis par une approche basée sur les savoirs. Néanmoins, il n'est en rien spécifique d'une logique de compétences. Mieux encore, la référence aux savoirs ne saurait être recommandée comme entrée fiable en matière d'évaluation des compétences pour les réserves déjà évoquées précédemment.

10.2/Le dictionnaire de compétence :

Le développement de la logique de compétences a donné lieu à la création de nouveaux outils de mesure adaptés.

Le dictionnaire de compétences relève d'une démarche de classification à prétention « universelle » dans le cadre d'une organisation donnée : à chaque compétence est attribué un poids et un seul. Selon cette méthode, les compétences sont en effet identifiées à partir des Fonctions exercées dans l'entreprise, après quoi elles sont évaluées en tant que telles, sans référence aux emplois, en fait, le recours à l'approche par le dictionnaire de compétences requiert deux phases successives. Dans un premier temps, il convient de peser les compétences une à une, il s'agit de les agréger pour évaluer les situations professionnelles. Ces deux étapes peuvent être traitées selon deux méthodes :

a) Pesée directe des compétences

La pesée des compétences est effectuée de façon intuitive par la hiérarchie. À cet égard, la réalisation d'un consensus au sein d'un collectif de professionnels disposant d'une bonne connaissance de l'entreprise peut être considérée comme un gage sinon d'objectivité, en tout cas d'équité interne, qui se double en outre d'une fonction médiatique déterminante dans l'acceptabilité sociale de ces démarches, et par conséquent dans leur réussite.¹

¹ Ibid. p26.

b) Approche par critères :

Le recours à des critères classant pour apprécier la difficulté des compétences est également possible. Il s'agit alors d'appliquer les approches caractérielles classiques aux compétences ou aux activités liées à une fonction. Cette seconde méthode offre une garantie d'objectivité plus grande que la pesée directe des compétences : chaque compétence est mesurée selon une grille homogène et explicite. Son inconvénient est qu'elle reste souvent le domaine réservé des experts.

11. Développer les compétences

Le développement des compétences est donc- ou devrait être- une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées.¹

Le développement des compétences doit donc faire partie de la gestion des ressources humaines. Ce qui soulève quatre questions.

La première concerne la place du développement des compétences dans l'ensemble des activités de formation. L'importance de la formation dans un monde du travail caractérisé par un progrès technologique rapide et une réorganisation profonde des systèmes économiques est évidente.

D'où la première question : le développement des compétences fait-il partie des activités traditionnelles de formation ? Sinon, en quoi est-il différent ?

Ces différences ont-elles un impact sur la manière dont les compétences peuvent être développées ? Même s'il est reconnu partout comme une exigence prioritaire, le développement des compétences pose-t-il des problèmes

¹ Claude Lévy-Le Boyer, op cit, p128.

particuliers dans certaines cultures d'entreprise, notamment parce que la formation traditionnelle, initiale et continue, obéit à des principes différents ?

Deuxième question: en quoi l'expérience est-elle une source de compétences? En d'autres termes, quels sont les processus psychologiques que l'expérience met en jeu ? Ces processus diffèrent-ils de ce qui caractérise les pédagogies traditionnelles ? Peut-on stimuler ces processus et « apprendre à apprendre » en tirant le meilleur parti des expériences traversées ?

Troisième question: les responsables de formation, au sens traditionnel du mot, ont la charge de définir des objectifs liés à la stratégie de l'organisation et de chercher ensuite les méthodes les plus efficaces pour les atteindre. Comment se fait la mise en œuvre du développement des compétences ? Plus précisément, comment savoir quelles expériences ont un contenu pédagogique.

Quatrième question: nous savons qu'une même méthode pédagogique a des effets différents sur des individus différents. En est-il de même en ce qui concerne le développement des compétences par le biais de l'expérience ? Ou bien est-on capable d'identifier des caractéristiques individuelles qui aident à prévoir ce que chacun tirera des expériences qui lui sont proposées ?

Section 02 : de la compétence à la Gestion des compétences**I / La gestion des compétences :**

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

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

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

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

En pratique, la prise en compte de la compétence comme objet de gestion n'est pas sans poser quelques problèmes, et sa mise en œuvre témoigne, là aussi, d'une grande diversité, comme nous allons maintenant pouvoir le constater.¹

1 / Définition :

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activité destiné à exploiter de développer de manière optimal les compétences des individus et des groupes, dans le but de

¹ LOIC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, DUNOD, 3^{ème} édition, paris, 2007, p 184.

réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.¹

2 / Avantages et inconvénients de la gestion des compétences :

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

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

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

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

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

1. L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences

¹ LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, p19.

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

3. Les approches de la gestion des compétences :

3.1/ L'approche classique :

Les approches théoriques des organisations sont au carrefour de plusieurs champs disciplinaires. La première vague de réflexion dominant la pensée scientifique et managériale, cette école se définit comme la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations, elle est dite classique, car c'est à partir d'elle qu'apparaît véritablement une littérature à l'entreprise, les fondateurs de cette école sont HENRI FAYOL, FREDERIC TAYLOR.

-F. W. et TAYLOR sont connus comme les fondateurs de l'O.S.T caractérisé par une gestion du travail à la chaîne et les salaires au rendement. Le nom taylorisme revient à F. TAYLOR, leur but est la rationalisation productiviste.

Taylor a une conviction : il est possible d'améliorer l'efficacité du travail, cette conviction rencontre rapidement un large écho, il va s'occuper des problèmes d'organisation, son but étant de lutter contre la faible productivité du travail en donnant à l'ouvrier de hauts salaires tout en réduisant les charges salariales de l'entreprise (grâce à l'augmentation de la productivité). Taylor est considéré comme le père de l'OST (organisation scientifique du travail).

¹ BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p30.

On ne peut pas parler de L'O.S.T du travail sans se référer au taylorisme, il propose une méthode de fabrication optimale, avec la rémunération au métier, selon Taylor la seule motivation d'un travail d'exécution est l'argent pour raison le salaire au rendement s'impose à chaque tâche, la taylorisation conduite à une standardisation des tâches, des procédures, des compétences.

La mise en œuvre de ces idées concernant l'OST, implique une division du travail dans deux dimensions : la division verticale du travail et la division horizontale,

Le système taylorien insiste sur le rendement de ses ouvriers avec la limitation l'initiative des individus dans la limitation des compétences.¹

Taylor était partisan d'une compression de la hiérarchie et estimait qu'un bon contremaître devait réunir certaines spécialisations et qualités et il estime que s'il ne parvient pas à réunir ces spécialisations et qualités, l'ouvrier peut alors recevoir des ordres de contremaîtres les réunissant.

HENRI FAYOL (1841-1925) l'un des premiers à théoriser des modes d'administration d'une entreprise, Fayol estimait que les dirigeants d'entreprise de son époque, qui possédaient en général une formation technique d'ingénieur, n'étaient pas préparés à assumer les tâches spécifiques qu'implique le fait de diriger une grande entreprise. En s'appuyant sur son expérience personnelle, il rédigea l'administration industrielle et générale (1916) pour exprimer ses idées sur la manière dont les entreprises devraient être administrées, l'administration de l'entreprise selon Fayol (six fonctions essentielles)

L'apport de Fayol repose essentiellement dans l'organisation administrative de l'entreprise. Son optique est très différente de celle de Taylor, car il ne se préoccupe pas du travail pratique, mais de l'administration de

¹ GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998, p18.

l'entreprise et avant tout de la développe une réflexion originale l'administrer pouvait se résumer en cinq infinitifs.

Cette fonction administrative consiste donc à prévoir et préparer les conditions financières, techniques, commerciales et humaines et ne se limite pas à un seul service, mais existe à tous les niveaux dans tous les services.

De même dans sa description de la fonction administrative, Fayol présent sous le terme « outillage administratif » un certain nombre de méthodes nouvelle à l'époque, qui constituent ce que s'appelle aujourd'hui des outils de gestion. Par exemple Fayol préconise l'établissement d'organigrammes (sous nom tableau d'organisation) et de fiches de description de poste. Il insiste sur la description de la circulation des documents, c'est-à-dire sur l'importance de système d'information.

Il a analysé la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière, son ouvrage « administration industrielle et générale de 1916 » est considéré comme l'un des classiques de littérature du management.¹

3.2/L'école des relations humaines :

Dans les années 1920 /30, l'approche classique a été détrônée par l'École des relations humaines. Ce mouvement des relations humaines s'intéresse aux dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail ainsi qu'à la complexité des motivations humaines.

¹.FAYOL. H, administration industrielle et générale, édition ENAG, alger, 1990, p12

-ELTON MAYO (1880-1949) :

Son nom est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle : les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company. Il en a tiré des enseignements qui ont donné naissance au courant théorique le plus fécond et le plus controversé du vingtième siècle.

L'histoire commence dans une usine textile de Philadelphie dans laquelle le taux de rotation du personnel était anormalement élevé, et pour trouver une solution, ces dirigeants font appel au psychologue Elton Mayo, qui va procéder à une enquête sur le terrain. Son intérêt porte sur l'étude de la fatigue, un moment où la production augmente, il permet de expliquer que les pauses donnent aux travailleurs une meilleure récupération.

▪ **La théorie bi factorielle de HERZBERG :**

Herzberg distingue deux types de facteurs, ceux qui sont source d'insatisfaction et ceux qui peuvent être source de satisfaction. Les premiers sont appelés facteurs d'hygiène, car l'hygiène est condition nécessaire, mais pas suffisante. Aussi il distingue deux types de besoins :

-facteur d'hygiène : ce sont les facteurs qui contribuent moins à la motivation comme la santé et sécurité au travail.

-facteur de motivation : ce sont les facteurs qui contribuent plus à la motivation comme la reconnaissance par les autres.

Le seul besoin de motivation est la réalisation de soi. Pour satisfaire ce besoin, on fait plus d'efforts, la réalisation de soi dépend de la performance de

l'individu alors que la satisfaction des besoins ne dépend pas de la performance.¹

4. Bref historique de la gestion des compétences :

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations :²

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

Cette « histoire » de la gestion des compétences se divise en quatre périodes.

➤ **1^{er} période** : les précurseurs (années 1960 et 1970)

Durant cette période, qui peut être qualifiée de « préhistoire », d'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences ». Destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge, dans un contexte de forte mutation

¹. PATRICIA Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN, paris, 1997, p27.

² BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1^{ère} édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009, p 60

du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par postes de travail pour mettre en place une gestion par les compétences. La notion de compétence apparaît pour la première fois en 1973 outre-Atlantique : elle est introduite par McClelland qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.¹

➤ **2^e période : les pionniers (années 1980)**

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

➤ **3^e période : l'institutionnalisation (débat des années 1990)**

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mises en place des dispositifs de gestion des compétences. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 200, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions, et d'un contexte économique

¹ Ibid. p60

moins porteur : l'emploi devient une variable d'ajustement. La gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

➤ **4^e période** : La normalisation (à partir de 1995)¹

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

À l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de progiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEDEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi dite « de modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux sein des entreprises, donnant à la GPEC une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

5. La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes :

¹ Ibid. p61.

Dans de nombreux cas en effet, la logique compétence est mobilisée comme l'évolution inéluctable qui permet à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles conditions de son environnement. Derrière cet objectif tout à fait flou s'expriment des préoccupations aussi variées que l'obsolescence relative des qualifications, l'inadaptation des salariés à des changements technologiques majeurs, leur insuffisante polyvalence, le déséquilibre de la pyramide des âges, la maîtrise incomplète des coûts, ou le mécontentement des nouveaux entrants en termes d'évolution professionnelle, par exemple. Ainsi, la gestion des compétences apparaît comme une solution possible, voire inéluctable, à chacun de ces problèmes. ¹

Tout se passe comme si un dispositif, en l'occurrence la gestion des compétences, se trouvait paré de toutes les vertus et donc capable d'apporter des réponses pertinentes à toute sorte de problèmes.

Une telle confiance dans les vertus de la gestion des compétences et en sa capacité à résoudre une aussi grande variété de problèmes peut se comprendre si on analyse la manière dont la prise en compte de la compétence peut s'inscrire dans une démarche de changement organisationnel. En effet, la prise en compte de la compétence implique simultanément différents domaines :

- Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs ;
- Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité ;
- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités ;
- Elle accroît la mobilité professionnelle en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un

¹ CADIN, et les autres, op cit, p177.

autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

6. La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises :

Sur le terrain, la mise en place de dispositifs de gestion des compétences présente nous l'avons dit une grande variété s'il n'est pas possible de décrire de manière simple ce qu'est la gestion des compétences, il est possible néanmoins d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de gestion des compétences.¹

6.1/ Gestion des compétences et structure organisationnelle :

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

6.2/ Intégration de la compétence dans l'entreprise....et au-delà

En matière d'organisation, un autre indice de la grande variété des démarches concerne le degré avec lequel la notion de compétences est intégrée, soit dans le système de gestion des ressources humaines lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise. Autrement dit, la compétence est –elle d'une part le pivot choisi pour la mise en œuvre de l'ensemble des actes de gestion des ressources humaines ou seulement d'une partie de ces actes.²

Dans le système de gestion des ressources humaines, l'intégration de la compétence peut être plus au moins forte. Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur les processus clés de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas

¹ Ibid, p180.

² Ibid, p84, p188

lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer les besoins de formation, on parle alors de gestion par les compétences comme dans la sidérurgie par exemple ou l'accord A Cap 2000 avait littéralement substitué la notion de compétence à celle de poste comme fondement de l'ensemble du système de gestion des ressources humaines.

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose, via la compétence : dans quelle mesure la gestion des compétences est-elle liée à une décision stratégique, si, comme le suggèrent les modèles théoriques, les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise. La « compétence de l'entreprise » ou son « métier » sont des notions globales et implicites pour les stratèges qui ne cherchent pas à les expliciter outre mesure, ne serait-ce que pour conserver leur caractère secret.

6.3 / Limites et risque de la gestion des compétences

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

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

Du côté de l'individu, les risques portent sur « un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre les salariés, aussi introduit un

nouveau critère de différenciation entre les uns et les autres, sans qu'on en maîtrise totalement les constituants.

6.4/ Proposition d'une grille d'analyse

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

6.5/ Les évolutions actuelles :

-Le retour de la gestion prévisionnelle

Les évolutions des pratiques de gestion prévisionnelle vers la gestion des compétences, au-delà des mots utilisés, peuvent être comprises comme significatives d'une autre manière d'aborder la question de l'anticipation. C'est pourquoi il nous semble important de rappeler que la gestion des compétences n'a pas supplanté la gestion prévisionnelle là où elle a été mise en œuvre. Par ailleurs, on constate de puis plusieurs années, dans le cadre de l'évolution du droit du travail, qu'une place de plus en plus importante est accordée aux démarches de gestion prévisionnelle.¹

¹ Ibid, p190.

7- Les acteurs de la gestion des compétences :

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'application et le développement des compétences, autant que premières ressources de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence.¹

7-1/ La direction générale : l'investisseur.

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

7-2/ Le management opérationnel : le trader

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

7-3/ Le salarié : le gérant de portefeuille :

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

7-4/ La direction des ressources humaines : tout à la fois le capital risquer et l'ingénieur financier

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

¹ Elisabeth le cœur, op cit, p15

Conclusion :

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

Chapitre 03

Le rendement : définition et concept

Introduction du chapitre :

Dans le cadre des entreprises, la notion de rendement concerne le résultat qui est obtenu pour chaque unité réalisée au cours d'une activité, que ce soit un département, un bureau ou un seul individu.

Nous allons voir dans ce chapitre, c'est quoi le rendement, les déterminants et les composantes de rendement, le rendement : son impact sur la motivation des employés et la gestion du rendement.

Section1 : définition et concept :**1. Définition du rendement :**

À l'exception de Legendre (1988), les dictionnaires consultés ne considèrent pas la performance comme synonyme de rendement. Les termes les plus souvent recensés à titre synonyme de ce dernier sont en rapport et efficace. Les autres qui sont mentionnés le plus fréquemment sont : production, gain, efficience et rentabilité, dont le nombre de mentions est égal. Des synonymes répertoriés ressortent deux notions. La première, soit celle de résultat, peut être dégagée des termes suivants proposés comme synonymes de rendement : effet, produit, production, et efficacité. La deuxième notion est celle de rapport, qui se trouve dans les synonymes suivants : apport, productivité, gain, rentabilité et efficience.¹

Après les compétences des employés, l'entreprise cherche à trouver s'il y a un rendement. La gestion des ressources humaines est d'aider à établir un système continu de récompenses qui assure le maintien du rendement durant une longue période. En déterminant des rétributions adéquates, on renforce le rendement de

¹ TABET DERRAZ IMANE EP.CHILI, système de rémunération et management de la performance des entreprises, université Abou bekr belkaid- Tlemcen, 2013/2014, encadré par bendiabdellah Abdesselem, p163

l'employé, on contribue à la satisfaction de ses besoins et on lui permet de bâtir une bonne image de soi.

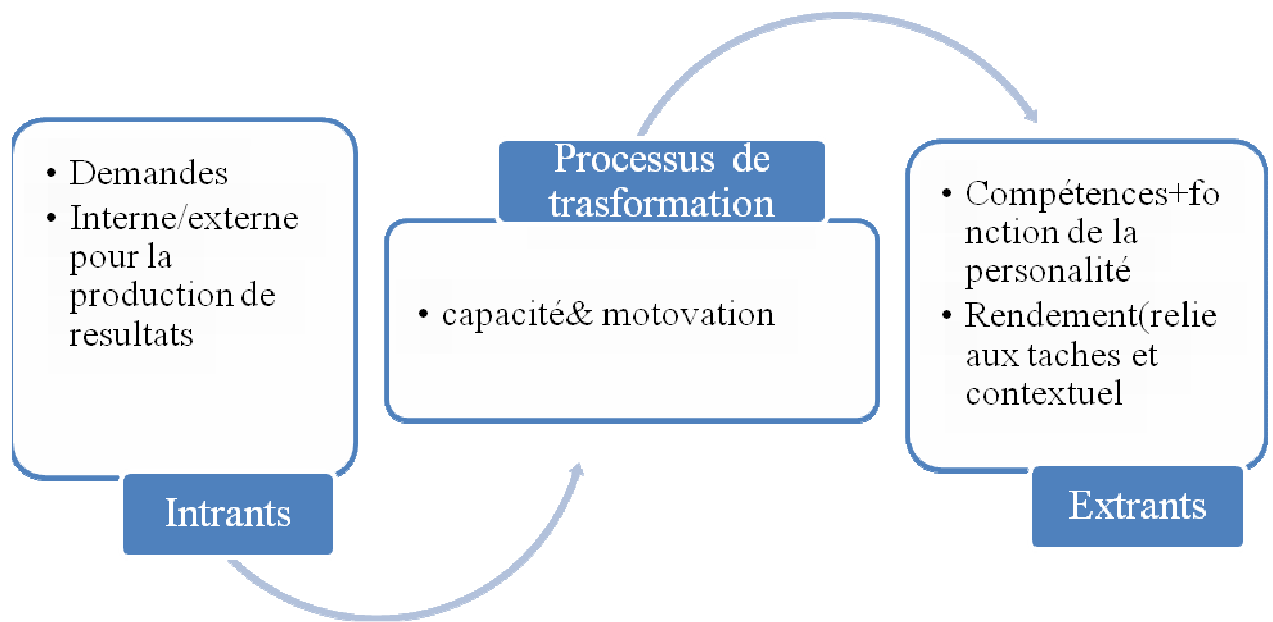
Le rendement est défini par deux types de composants. Celles qui ont traité les tâches elles-mêmes et celles qui sont de nature contextuelle, reliée aux attentes portant sur l'expression de comportements que certains qualifient de hors rôles ou de discrétionnaires. Le rendement est celui qui peut être circonscrit à partir de la description de poste. Celui qui est de nature contextuelle provient d'attentes de la direction postulant un lien entre les comportements désirés et diverses variables, notamment les suivantes : le climat de travail, la capacité d'adaptation de l'organisation et sa performance. La recension des écrits effectuée par Mackenzie démontre que les comportements de citoyenneté expliquent la variance de plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle, ces effets justifiant qu'on leur fait attention. Le rendement relié aux tâches peut être défini par trois types d'indices : l'atteinte des objectifs pré définis la conformité à des critères pré établi et l'émission de résultats ou de comportements à propos desquels il n'ya pas eu d'entente préalable. Dans un premier temps les précisions fournies sur ces trois types d'indices ; et puis les critères établis sont aptes à faciliter le choix de ces indices. Le premier indice du rendement ayant directement un appui aux tâches de réaliser les objectifs, sur cela la répartition est sur deux axes ; objectifs visant à contribuer au maintien et au développement de l'unité administrative ou organisationnelle.

2. Les déterminants et les composants du rendement :

Conformément à la notion de système, la figure 1 tient compte des facteurs comme suit : les intrants, le processus de transformation et les extrants du système ; l'environnement de ce dernier, qui est susceptible d'influencer chacun de ses éléments constitutifs ; le processus de rétro information ou de feedback¹, qui a pour but d'aider le système à s'ajuster. Avant d'adapter des précisions sur

ces composantes, on remarque que les compétences font partie du processus de transformation, alors que le rendement est l'extrant considéré.¹

Figure1 : Lien entre comportements et rendement des individus



Source : TABET DERRAZ IMANE EP. CHILI p, 164

¹ Ibid. p 164

3. Les déterminants de la performance du rendement au travail :

- comportements du salarié qui dépend :
 - ❖ -de sa motivation, ses efforts
 - ❖ -De ses connaissances et habiletés
 - ❖ -De la compréhension qu'il a de son rôle
 - ❖ -De sa personnalité « sa façon privilégiée de faire les choses »
- Environnement « jusqu'à quel point l'environnement est favorable à l'obtention de résultats »
- Ressources disponibles « pour l'obtention des résultats »
- Les salariés pensent qu'il peut faire ce que l'on attend d'eux
- Ils perçoivent une relation entre le niveau de performance qu'ils peuvent réaliser et l'argent qu'ils peuvent en retirer
- Le montant d'argent qu'ils peuvent en retirer soit important pour eux
- Les salariés considèrent l'évaluation de la performance comme étant valide, complète et fidèle
- Ils constatent que ceux qui ont une meilleure performance se voient attribuer un revenu plus élevé
- Les conséquences négatives d'un bon rendement doivent être minimisées
- Que les employés perçoivent dans le bon rendement, d'une bonne performance le comportent le plus profitable¹

¹ Ibid. p45.

4. Le rendement des employés et ses méthodes dévaluation :

Selon les experts, la motivation des employés est devenue un facteur clé de succès pour le développement psychologique de l'individu ; elles lui fournissent l'occasion de jouer un rôle plus actif dans l'organisation. Un rôle qui lui permet d'accroître un bon rendement et répondre aux attentes de l'entreprise qui a investi sur lui (formation, récompense ou salaire élevé).

4-1- Importance de l'évaluation du rendement dans le management des ressources humaines :

« L'évaluation du rendement est un processus qui permet d'évaluer systématiquement le rendement quantitatif et qualitatif des membres du personnel et de fournir une rétroaction à partir de laquelle on pourra apporter les améliorations voulues »

La mesure ultime du succès d'un service des ressources humaines, c'est le rendement du personnel dans l'entreprise et sa satisfaction. Le personnel a besoin d'une rétroaction sur son rendement et ses efforts afin de pouvoir s'ajuster. Ceci se fait à travers l'évaluation qui est un processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leur personnel.

L'évaluation du rendement permet, d'une part, d'enrichir les informations dont dispose la gestion des ressources humaines et de vérifier la qualité de ses actions et, d'autre part, de s'assurer que les employés reçoivent de la rétroaction sur leur travail. Ces informations peuvent donc permettre aux employés d'améliorer leur rendement et au service des ressources humaines d'augmenter la qualité de ses décisions de gestion administrative du personnel.¹

¹ MERDJI AYET ALLAH, la corrélation motivation-rendement, université Abou bekr belkaid-tlemcen, 2006/2007, encadré par bendi Abdallah abedessellam, p165.

4-2- Les objectifs de l'évaluation du rendement :

L'évaluation du rendement vise à :

- ✓ Déterminer les critères propres au poste qui serviront de barème pour l'évaluation ;
- ✓ Évaluer de façon précise le rendement donné par le titulaire de ce poste ;
- ✓ Justifier les récompenses attribuées aux individus ou aux groupes, c'est-à-dire à établir la déférence entre rendement élevé et rendement faible ;
- ✓ Déterminer les besoins de formation du travailleur évalué pour l'aider à améliorer son rendement dans son poste actuel et à se préparer à assumer des responsabilités plus importantes dans l'avenir ;

4-3- Les méthodes d'évaluation du rendement :

Les méthodes d'évaluation du rendement se divisent en deux grandes catégories :

1. Les méthodes comparatives ; elles regroupent :

- ❖ La méthode du classement ;
- ❖ La comparaison par paires ;
- ❖ La répartition forcée
- ❖ Les méthodes de mesure absolue ; elles regroupent.
- ❖ L'échelle d'évaluation graphique
- ❖ La méthode d'évaluation par incidents critiques
- ❖ L'échelle de comportement
- ❖ La gestion par objectif « GPO »¹

¹ Ibid. p 173

Section2 : les caractéristiques de rendement

1. Le rendement : son impact sur la motivation des employés :

Il serait illusoire de procéder à une évaluation de rendement sans une connaissance préalable du personnel (toutes tendances confondues) car si le rendement connaît des hauts et des bas aléatoires ceci signifie que les critères établis pour une telle évaluation sont ou bien trop subjectifs (ils expriment un éclectisme aberrant du chef hiérarchique), ou bien ils ne tiennent pas compte de l'environnement de l'employé.

Les employés aiment être gratifiés, en d'autres termes l'employé veut que son travail soit évalué quantitativement et qualitativement, quant aux employés qui ont une certaine épaisseur temporelle, l'antériorité ou l'ancienneté est un argument qu'ils arborent contre tous ceux qui veulent les critiquer, donc les employés perçoivent la rétroaction corrective comme étant tout à fait négative d'où la nécessité d'un changement de conception en ce qui concerne la gestion. Entre autres, le manager doit procéder de façon continue à des réajustements moyennant les attentes des uns et des autres sans jamais se départir des standards explicites ou implicites. Par conséquent, les superviseurs doivent exclure ce qu'on appelle l'évaluation informelle qui a montré leur limite.¹

2. La satisfaction au travail et le rendement :

La relation qui existe entre la satisfaction et le rendement :

Les études ont clairement démontré que tout n'est pas si simple. On considère désormais « que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement, mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, tout comme un meilleur rendement peut entraîner de meilleures rétributions ».

¹ Ibid. p178

Si ces Dernières sont jugées équitables, elles provoquent une augmentation de la satisfaction, parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent des rétributions en fonction de rendement. Par ailleurs, si les rétributions sont considérées inadéquates par rapport au niveau du rendement, cela engendre de l'insatisfaction. Dans un cas comme dans l'autre, le niveau de satisfaction d'une personne constitue une rétroaction qui agit sur le rendement ultérieur.

Enfin la satisfaction au travail a un effet sur le climat organisationnel et par conséquent sur la volonté des travailleurs à être de bons citoyens dans l'organisation, soit leur volonté à s'entraider, à maintenir les lieux de travail propre et à prendre soin des ressources de l'entreprise.¹

3. Le rendement de la productivité physique du travail :

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre : la production obtenue sur le temps consacré à son obtention.

On dira ainsi que :

- ✓ Le rendement d'un mineur de charbon est de 3 tonnes par heure.
- ✓ Le rendement d'un ouvrier du pétrole est de 30barils par jour.

La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement, on parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.²

¹ Ibid. p183 ,184

² BERNARD MARTORY, Daniel Crozet, gestions des ressources humaines, 6^{em} édition, Ed Dunod, paris 2008

4. Un appui sur l'amélioration du rendement :

Pour l'employeur, une gestion efficace de la rémunération est de plus en plus considérée comme un atout concurrentiel qui permet d'améliorer le rendement individuel et collectif ; l'environnement des entreprises est marqué par deux changements fondamentaux : une compétition plus vive et une croissance économique modérée. Dans ce contexte les dirigeants d'entreprises sont d'avantages préoccupés par la réduction de leurs coûts de production, par l'amélioration de leur productivité et par l'augmentation de la qualité de leurs produits et services. Toutefois, dans la mesure où les entreprises disposent des mêmes ressources (capitaux, moyens de production, moyens de mise sur le marché, la différence entre le succès et l'échec se situent de plus en plus dans la gestion des ressources humaines, notamment dans la gestion de la rémunération des employés. En effet, la manière dont les employés sont rémunérés influence la qualité de leur travail, la qualité du service qu'ils offrent aux clients, leur volonté d'acquérir de nouvelles compétences, leur esprit de collaboration et leur volonté de syndicalisation. Il est important de commenter les deux mythes principaux de (Pfeffer 1998) selon lesquels, en premier, la réduction du coût de main-d'œuvre en diminuant les taux de salaires, en deuxième, de faible coût de main-d'œuvre à une importance sur le facteur de compétitivité à long terme.¹

Certes, le fait d'accorder une augmentation de salaire aux employés accroît non seulement la masse salariale, mais aussi le coût de certains avantages sociaux. Si les coûts de main-d'œuvre en tant que partie des coûts totaux d'exploitation varient beaucoup d'un secteur privé et d'un le secteur public.

En raison de leurs importances incidences économiques et de leur caractère difficilement réversible, il devient crucial de prendre des décisions adéquates en matière de rémunération.

¹ TABET DERRAZ IMANE EP. CHILI Op.cit., p 43

Toutefois, on cherche à diminuer les coûts de la main-d'œuvre en réduisant la rémunération et à améliorer la productivité ; un avantage concurrentiel à long terme se bâtit moins sur une réduction des coûts de l'ensemble des travailleurs que sur l'amélioration de la qualité et de l'innovation.

5. Comment améliorer le rendement des employés :

Améliorer et maintenir un haut niveau de rendement est l'un des plus grands défis pour les organisations et il n'y a pas de solution secrète pour améliorer le rendement des employés. Il y a plusieurs astuces que vous pouvez appliquer afin de vous aider dans votre admirable mission.

✓ La communication et le retour d'information

Il est probable que tout article écrit sur ce sujet ait contenu ce point. Et c'est tant mieux! Car c'est bien ce que la communication et le retour d'information méritent. On peut lire autant d'articles qu'on veut sur différentes stratégies et tactiques pour améliorer le rendement des employés, mais il n'y a pas de solution toute prête.

Puisque le rendement des employés dépend de plusieurs facteurs différents, il est crucial de communiquer avec les employés et aussi de s'assurer qu'un retour d'information se produit des deux côtés. Cela vous permettra d'être au courant de leurs besoins, motivations et comportements, qui peuvent être changeants.

Prenez les devants et organisez des réunions régulières avec votre personnel afin de discuter de stratégies les aidant à améliorer la performance au travail.¹

¹ <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/ameliorer-rendement-employes/> le 11-4-2017 a 23 :00.

✓ Donnez-leur les bons outils

Vous avez beau avoir l'équipe la plus talentueuse au monde, elle ne produira rien sans les outils requis.

Cet argument est d'autant plus crucial si votre industrie est en flux constant et requiert donc une bonne dose d'adaptabilité. La communication et le retour d'information entrent également en jeu ici et vous assurent que vous êtes au courant des changements dans le type d'emploi en question et l'industrie, et que vous fournissez continuellement les outils requis à vos employés afin de les rendre aussi performants que possible.

✓ La mobilisation du personnel

Un employé motivé qui est engagé à atteindre les objectifs de l'organisation – est-ce que ce n'est pas exactement ce que vous recherchez lorsque vous essayez d'améliorer le rendement de vos employés? Je parierais que oui!

La mobilisation se traduit par l'engagement d'un employé motivé dont le comportement positif contribue à l'atteinte d'objectifs personnels et communs

La mobilisation est une attitude dictée par la volonté. Un employé démobilisé est simplement en réaction à une stratégie organisationnelle inadéquate.

Il est donc possible de passer d'un état de démobilisation à la mobilisation grâce à des tactiques efficaces, développées selon le profil de l'entreprise.¹

¹ <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/ameliorer-rendement-employees/> le 11-4-2017 à 23 :00.

✓ Assurez-vous qu'il y a compatibilité

On essaie souvent de s'assurer qu'un nouvel employé s'agencera bien avec le poste, mais en réalité, ce n'est tout simplement pas suffisant. Ce qui arrive habituellement, c'est que le petit nouveau passera par différentes phases au cours de son cycle de vie au sein de l'entreprise. Certains auront tellement de succès que leurs responsabilités et tâches augmenteront, d'autres finiront par s'approprier des tâches complètement différentes, d'autres encore changeront de coéquipiers et de gestionnaires, certains iront dans d'autres départements, certains devront quitter l'organisation... la liste est infinie.¹

Si l'entreprise prend l'amélioration du rendement de ses employés au sérieux, il lui faut de s'assurer qu'il y a bel et bien compatibilité ; voici ce que cela inclut :

- ❖ Améliorer le rendement des employés en s'assurant de la compatibilité avec le poste
- ❖ La compatibilité avec l'organisation est bénéfique à la performance des employés
- ❖ La compatibilité avec l'équipe

6. Facteurs influençant le rendement humain :

Une liste des facteurs courants qui influencent le rendement humain :

✓ Manque de communication :

Il faut savoir qu'en général, seulement 30 % des messages verbaux sont reçus et compris par les interlocuteurs. Normalement, les gens se rappellent de ce qui a

¹ <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/ameliorer-rendement-employes/> le 11-4-2017 à 23 :00.

été dit au début et à la fin d'un échange. Par conséquent, vous devez dire dès le départ la partie la plus importante de votre message et la répéter en terminant. Selon la complexité du message, il peut s'avérer plus efficace de fournir des instructions écrites comme une liste de vérifications

✓ **Complaisance :**

Définition : autosatisfaction accompagnée d'une perte de conscience du danger. Si une activité vous est devenue routinière et que vous avez tendance à vous asseoir sur vos lauriers, il se peut que des choses importantes vous échappent. Vous avez alors tendance à voir ce que vous vous attendez à voir.

✓ **Manque de connaissances :**

Les exploitants sont tenus, aux termes de la réglementation, de faire en sorte que leur personnel ait reçu la formation appropriée.

✓ **Distraction :**

La distraction est tout ce qui vous empêche de vous concentrer sur la tâche à accomplir. Les psychologues affirment que la distraction est la principale cause des oublis. Nous pensons toujours aux étapes à venir de notre travail. C'est pourquoi, quand nous sommes distraits avant de reprendre le travail, nous avons tendance à croire que nous sommes plus avancés que nous le sommes réellement¹.

¹ <https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendementhumain-facteurs-2733.htm#communication> le 11-4-2017 à 23 :00.

✓ Manque de travail d'équipe :

Une équipe efficace doit :

- ❖ définir clairement sa mission;
- ❖ définir ses attentes;
- ❖ informer tous ses membres;
- ❖ préserver la confiance;
- ❖ encourager la participation de tous ses membres.

✓ Fatigue :

Des études ont montré que les personnes fatiguées réagissent de façon semblable à celles qui ont consommé de l'alcool. Elles ont tendance à sous-estimer l'importance du problème et à surestimer leur capacité d'y faire face. Ces études ont prouvé qu'après 17 heures de veille, nous fonctionnons comme si nous avions l'équivalent d'un taux d'alcoolémie de 0,05 %. Après 24 heures, ce taux passe à 0,1 %; de quoi faire réfléchir. Plus vous êtes fatigué, plus votre QI s'affaiblit. Et plus il est facile de vous distraire.

✓ Manque de ressource :

Un manque de ressources peut interférer avec votre capacité d'accomplir une tâche, faute de matériel et de soutien. Des produits de qualité inférieure peuvent aussi influencer votre capacité de faire votre travail.¹

¹<https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendementhumain-facteurs-2733.htm#communication/> le 11-4-2017 a 23 :00.

✓ Pressions :

Source des demandes urgentes qui influencent notre rendement :

- ❖ entreprise;
- ❖ clients;
- ❖ pairs;
- ❖ soi-même ;

Fait intéressant, ce sont les personnes elles-mêmes qui s'imposent les plus fortes pressions. Cela se produit quand elles acceptent la responsabilité d'une situation qui ne dépend pas d'elle. S'affirmer et refuser le fardeau des autres permet d'éviter ce problème.

✓ Manque d'affirmation de soi

L'affirmation de soi est la capacité d'exprimer ses sentiments, ses opinions, ses croyances et ses besoins de façon positive et productive. Il ne faut pas confondre l'affirmation de soi avec l'agressivité.

Les façons de remédier au manque d'affirmation de soi :

- ❖ attirer l'attention de l'interlocuteur et décrire le problème;
- ❖ décrire les conséquences appréhendées;
- ❖ proposer des solutions ;
- ❖ demander l'opinion de l'interlocuteur ;¹

¹ <https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendementhumain-facteurs-2733.htm#communication/> le 11-4-2017 a 23 :00.

✓ Stress :

Il existe deux types de stress : le stress aigu et le stress chronique. Le stress aigu est lié aux pressions subies par l'organisme à cause des problèmes courants; par exemple, les contraintes temporelles qui entraînent la modification de la configuration d'un appareil de transport de passagers pour y transporter de la marchandise. Le stress chronique résulte des contraintes à long terme subies par l'organisme à la suite d'événements négatifs ou positifs, comme un divorce ou un gain à la loterie. Le stress chronique peut amplifier les effets du stress aigu. Pour atténuer le stress aigu, prenez une pause de cinq minutes et détendez-vous en prenant de grandes respirations. Il est plus difficile de lutter contre le stress chronique, car il faut généralement changer de mode de vie pour y arriver.

✓ Erreur de jugement

C'est l'incapacité de saisir toutes les conséquences d'une action, ou un manque de prévoyance. Pour développer un meilleur jugement, posez-vous les questions suivantes : « Qu'arrivera-t-il si ? Ai-je fait le tour de la question? Qu'avons-nous oublié? ».

✓ Normes :

Les normes sont des comportements ou des règles non écrites, dictées et respectées par la majorité des membres d'un groupe. Les normes sont positives ou négatives. Une norme positive, par exemple, serait d'examiner l'intérieur de l'aéronef où vous avez travaillé avant de fermer. Une norme négative serait de pousser seul un aéronef dans son hangar.¹

¹ <https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendementhumain-facteurs-2733.htm#communication/> le 11-4-2017 a 23 :00.

7. Gestion du rendement :

Qu'est-ce que la gestion du rendement ?

Comme beaucoup d'autres termes de gestion, l'expression « gestion du rendement » a eu des interprétations et des applications fort diverses. Mais l'objectif principal d'un bon système de gestion du rendement est de s'assurer que les activités des employés ce qu'ils font et la qualité de ce qu'ils font correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Une très grande proportion des organisations du secteur culturel n'a pas géré le rendement des employés de façon systématique pour toutes sortes de raisons.

- ✓ Ils ne savaient pas comment le faire de façon efficace.
- ✓ Les gestionnaires de la culture ne se sentaient pas à l'aise dans l'évaluation et le jugement du rendement des employés.
- ✓ Les gestionnaires ne comprenaient pas bien les exigences de base de leur rôle.
- ✓ Ils croyaient que les organisations culturelles sont uniques et que les pratiques de ressources humaines normalement acceptées dans les autres secteurs (les grandes sociétés par exemple) ne s'y appliquaient pas.
- ✓ Ils étaient frustrés de la complexité des systèmes de gestion du rendement ce qui peut mener à rejeter le concept dans son ensemble.¹

7.1. Types de systèmes de gestion du rendement

La complexité de la gestion du rendement varie d'un système à l'autre d'une simple discussion informelle avec un employé sur la façon dont son travail avance, jusqu'à des systèmes comportant des formulaires de plusieurs pages

¹ Gestion des ressources humaines : Gérer le rendement des employés- rapport de, Conseil des ressources humaines du secteur culturel CHRC et Conseil des culturelles de L'ONTARIO CCCO, p2

pour différents niveaux de personnel, en passant par l'évaluation de l'efficacité reliée à la rémunération et aux possibilités d'avancement.

Les lignes suivantes reposent principalement sur un système de rétroaction continue basé sur une communication régulière et efficace entre les gestionnaires et le personnel et sur une bureaucratie minimale.

7.2. Les différents éléments :

- ✓ Concepts simples et informels tant dans les composantes du système que dans sa mise en application
- ✓ Rétroaction fréquente et non structurée aux employés sur les activités reliées à leur emploi et sur leur rendement
- ✓ Rencontre d'évaluation annuelle pour permettre au gestionnaire et à l'employé de prendre du recul sur le quotidien et d'analyser le travail et le rendement dans leur ensemble.
- ✓ Accent sur le présent et l'avenir plutôt que sur le passé.¹

Conclusion du chapitre :

L'appréciation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du gestionnaire en fonction de l'environnement, du contexte et de la culture de l'organisation.

¹ Idem.

Partie pratique

Chapitre 04

Présentation de l'organisme d'accueil

❖ Présentation de l'organisme d'accueil :

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2ème port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier. Il est également le 1er port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

❖ historique de création de L'EPB :

Le décret n°82-285 du 14 août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'État, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 juin 1988 et n°88.177 du 28 septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Économique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenus à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'État «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

❖ Missions et activités de l'EPB

❖ Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

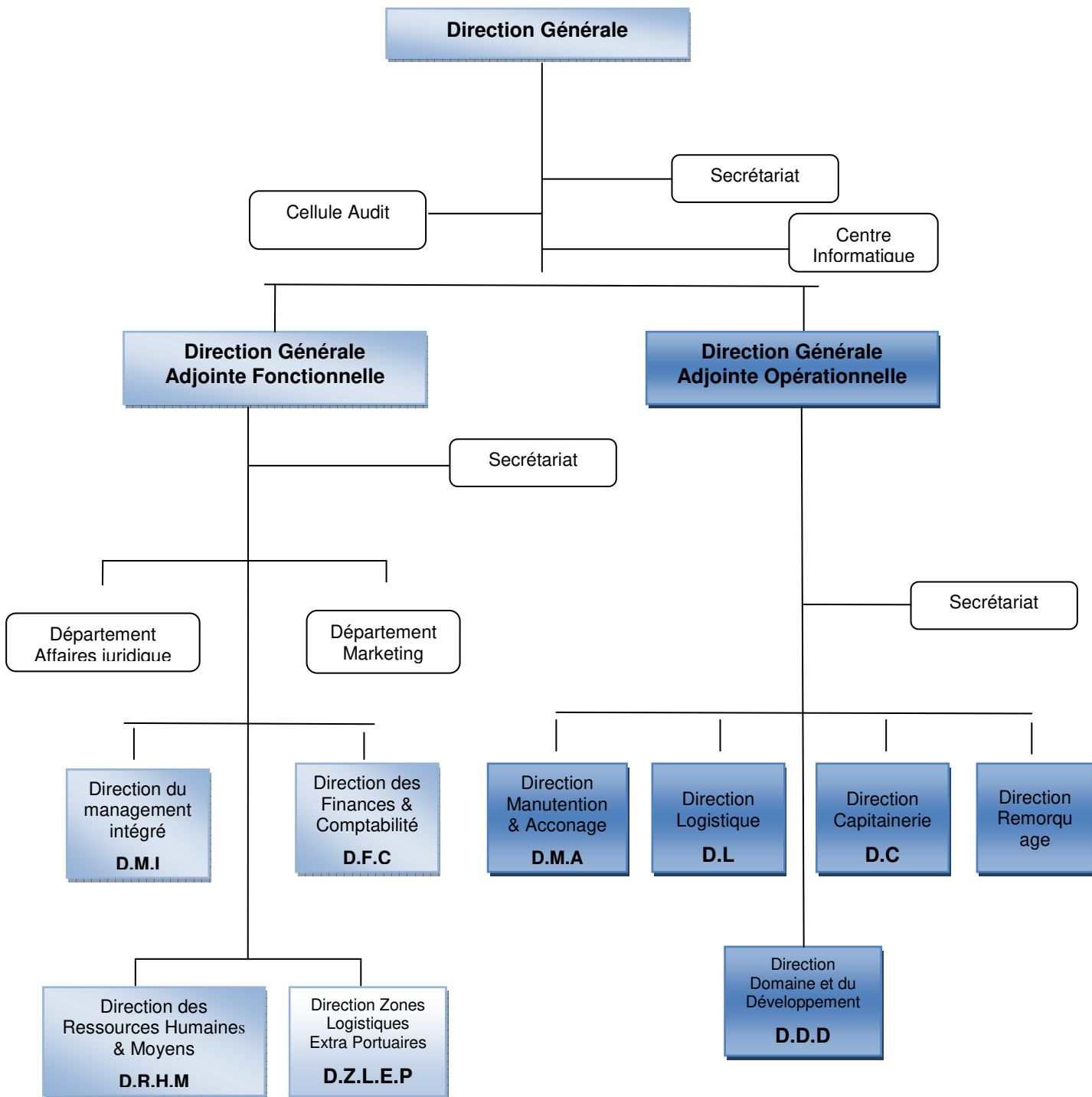
L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

❖ Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.



Source : document interne de l'PB.

Présentation des différentes structures de l'EPB :

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

1. Directions fonctionnelles :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

DIRECTION GÉNÉRALE (DG) :

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE (DGA) :

Elle est scindée en deux :

1. DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE FONCTIONNELLE (DGAF) :**a. DIRECTION DU MANAGEMENT INTÈGRE (DMI) :**

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

b. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITÉ (DFC) :

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

c. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES:

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc auto, mission ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.

d. DIRECTION ZONES LOGISTIQUES EXTRAT PORTUAIRES (DZLEP) :

Elle est érigée en deux départements : Département de la zone logistique de TIXTER et de la zone logistique d'IGHIL OUBEROUAK. Ses principales missions sont :

- Rapprocher la marchandise du client final.
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.

2. Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants. **DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE OPÉRATIONNELLE (DGAO)**

a) **DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE OPÉRATIONNELLE (DGAO)**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage :**

A pour tâches :

- ❖ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

- ❖ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

b) DIRECTION LOGISTIQUE (DL) :

Les principaux métiers sont :

- L'approvisionnement en pièces de rechange ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.

c) DIRECTION DOMAINE ET DÉVELOPPEMENT (DDD) :

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

d) DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

e) **DIRECTION REMORQUAGE (DR) :**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

Chapitre 05

Analyse des données et interprétations des résultats

Tableau N°1 : La répartition de l'échantillon selon l'année d'ancienneté :

| Le nombre d'années d'ancienneté | Fréquence | Pourcentage % |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| Moins de 5 ans | 15 | 22,05 |
| Entre 5 ans et 10 ans | 12 | 17,64 |
| 11 et 15 | 12 | 17,64 |
| Plus de 15 ans | 29 | 42,64 |
| Non-réponse | 5 | 6,84 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que le taux le plus élevé de notre échantillon est à la catégorie plus de 15ans d'ancienneté avec un taux de 42,64%, suivi de la catégorie moins de 5ans d'expérience avec un taux de 22,05%, puis celle des 5 et 10ans, et de 11 à 15ans à ont un même pourcentage de 17,64%.

D'après cette analyse statistique, on remarque que la plupart de nos enquêtes ont plus de 15 ans d'expérience, cela est dû à la fidélité des salariés à l'entreprise EPB, qui a fait encouragé et motivé ses salariés afin, d'assurer la stabilité et l'autonomie au travail, pour avoir des connaissances et des compétences en vue de contribuer à l'amélioration de la fluidité de l'entreprise.

Tableau N° 2 : la répartition de l'échantillon selon le type de contrat :

| Type de contrat | fréquence | Pourcentage % |
|-----------------|-----------|---------------|
| CDI | 65 | 89,04 |
| CDD | 8 | 10,95 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

D'après le tableau ci-dessus, on remarque une majorité relative qui est d'un pourcentage très élevé arrivé jusqu'à 89,04% représente les CDI, contre une minorité de 10,95% représente les CDD.

On peut déduire d'après les pourcentages obtenus dans notre tableau, que la majorité des travailleurs au sein de l'entreprise EPB ont un contrat indéterminé pour préserver des salaires performants, compétents et pour accord une très grande importance pour sa continuité.

Tableau N° 3 : La répartition de l'effectif selon la catégorie salariale :

| Catégorie salariale | Fréquence | Pourcentage % |
|----------------------------|-----------|---------------|
| Moins de 35000 DA | 2 | 2,89 |
| Entre 35000 DA et 45000 DA | 2 | 2,89 |
| Entre 45000 DA et 55000 DA | 2 | 2,89 |
| Entre 55000 DA et 65000 DA | 6 | 8,69 |
| 65000 DA et plus | 57 | 82,60 |
| Non-réponse | 4 | 5,45 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

Nous remarquons à travers ce tableau que la catégorie salariale dominante qui dépasse 65000 DA avec un pourcentage 82,60 % suivi par la catégorie qui se situe entre 55000 et 65000 DA avec un pourcentage 8.69 % et suivie finalement par celle qui se situe entre 45000 et 55000, 35000 et 45000 DA et mois de 35000 DA ayant un même pourcentage de 2,89%.

D'après cet enchainement des taux, en déduisons que l'entreprise EPB garantie un bon salaire a ces travailleurs, ce qui signifie que sa rémunération se fait par rapporte au grade du poste ainsi qu'à l'ancienneté.

Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon la prise en compte des compétences lors du recrutement :

| La prise en compte des compétences lors du recrutement | Fréquence | Pourcentage% |
|--|-----------|--------------|
| Oui | 45 | 61,64 |
| Non | 23 | 31,50 |
| Non-réponse | 5 | 6,84 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

À partir de cette question on constat que la majorité des enquêtés stipulant que l'EPB prend en considération les compétences l'ors de recrutement avec un taux élevé de 61,64 %, suivie de près par la catégorie disant que l'EPB ne prend pas en considération les compétences lors de recrutement avec un taux 31,50 %.

Les données statistique montre que l'EPB prend en considération l'expérience et le niveau d'instruction pour l'adaptation au marché du travail concurrentiel et donner a chaque employé une chance de démontré ces capacités.

Tableau N°5 : La répartition de l'échantillon selon la satisfaction de poste occupez :

| La satisfaction de poste occupez | Fréquence | Pourcentage % |
|----------------------------------|-----------|---------------|
| Oui | 50 | 68,49 |
| Non | 20 | 27,39 |
| Non-réponse | 3 | 4,10 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

D'après ce tableau ci-dessus en constat que ma majorité des enquêté stipulent qu'ils sont satisfaits de poste qu'il occupe avec un taux de 68,49 % on revanche 27,39 % ont déclarés qu'ils ne sont pas satisfaits.

Le fort taux prouve que l'ors diplôme et expérience est un poste adéquat pour leur évaluation professionnelle.

Quant au 27,39 %, des enquêtés disent que ce n'est pas leurs domaines de formation, et le poste ne concorde pas avec leurs compétences.

Tableau 6N° : La répartition de l'échantillon selon l'influence de la gestion des compétences sur le rendement :

| L'influence de la gestion des compétences sur le rendement | Fréquence | Pourcentage% |
|--|-----------|--------------|
| Oui | 56 | 76,71 |
| Non | 12 | 16,43 |
| Non-réponse | 5 | 6,84 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

Quand on a analysé les réponses obtenues dans notre questionnaire, par rapport à l'influence de la gestion des compétences sur le rendement, on a obtenu les résultats mentionnés dans le tableau ci-dessus, une majorité de 76,71 % des réponses sont positives, ce pourcentage est représenté par une fréquence de 56 effectifs sur 73 effectifs, par contre une minorité de 12 effectifs sur 73 effectifs on répondu négativement soit un pourcentage de 16,43 %, ce qui désigne que la majorité reconnaissent que la gestion des compétences influe sur le rendement.

La majorité des travailleurs, indiquent que plus l'employé est compétent plus le rendement est meilleur, et l'affectation de la bonne personne avec les bonnes compétences au poste qui lui convient, permet une meilleure productivité est reste compétitif.

Tableau N°7 : La répartition de l'échantillon selon les primes de rendement équitables suivant le critère de compétences

| Les primes de rendement équitables suivant le critère de compétences | Fréquence | Pourcentage% |
|--|-----------|--------------|
| Oui | 31 | 42,46 |
| Non | 38 | 52,05 |
| Non-réponse | 4 | 5,47 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

On remarque d'après le tableau que la majorité qui représente un pourcentage de 52,05 %, indiquent que ya n'as pas des primes de rendement équitable suivant le critère de compétences, par contre une minorité qui représente que 42,46 % infirme l'existence des primes de rendement.

Cela veut dire que la plupart des travailleurs de (EPB) trouvent qu'ils ne sont pas rémunérés selon leurs compétences, car l'entreprise n'est pas objective dans son système de rémunération par rapport au rendement.

Tableau N°8 : La répartition de l'échantillon selon l'environnement de travail et les conditions de travail adaptable :

| L'environnement de travail et les conditions de travail adaptable | Fréquence | Pourcentage% |
|---|-----------|--------------|
| Oui | 51 | 69,86 |
| Non | 17 | 23,28 |
| Non-réponse | 5 | 6,84 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

En tenant compte des résultats de ce tableau nous constatons que :

69,86 % des enquêtes estiment que l'entreprise EPB offre un bon environnement de travail et des conditions de travail adaptable, contre 23,28 % de ceux qui stipulent qu'un contraire.

On déduit dans ce résultat obtenu que l'EPB offre un environnement de travail et des conditions de travail agréable et sain, est propice au bien-être physique et mental de ses salariés qui permettent aux employés d'être plus efficace, plus productifs et au final apportent une rentabilité bien plus importante pour l'entreprise.

Dans le cadre d'une stratégie de développement durable, L'entreprise portera une attention toute particulière aux conditions de travail et l'environnement de travail au bien-être de ces salariés.

Tableau N°9 : la répartition de l'échantillon selon l'influence de la situation familiale sur les compétences et le rendement :

| L'influence de la situation familiale sur les compétences et le rendement | Fréquence | Pourcentage% |
|---|-----------|--------------|
| Oui | 25 | 34,24 |
| Non | 41 | 56,16 |
| Non-réponse | 7 | 9,58 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

À partir de ce tableau on constat que la majorité des enquêtés stipulent que sont pas convaincus par cette idée, ceux-ci sont représentés par 56,16%, par contre une minorité qui représente 34,24% sont convaincus que la situation familiale influence sur les compétences et le rendement.

Le fort taux 56,16 de nos enquêté à mentionné qu'il faut s'avoir faire la part des choses entre le milieu de travail et la vie familiales.

Quant au 34,24% des enquêtés qui disent la fatigue au milieu familiale influe directement sur l'activité, clairement sur le rendement.

Tableau N°10 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés de travail (horaires, lieu, organisation) sur L'organisation de vie privée :

| Les difficultés de travail (..) sur l'organisation de vie privée | Fréquence | Pourcentage% |
|--|-----------|--------------|
| Oui | 24 | 32,87 |
| Non | 43 | 58,90 |
| Non-réponse | 6 | 8,21 |
| Total | 73 | 100 |

Source : enquête

L'analyse de ce tableau nous informe que la majorité de nous enquêtés à un pourcentage de 58,90 % indique que leurs travail (horaires, lieu organisation) ne rend pas difficile l'organisation de leur vie privée, par contre une minorité qui représente que 32,87 % dis le contraire.

À partir de ces réponses, nous constatons que chacun de nos enquêtés, désormais pouvoir choisir l'intensité de sa vie professionnelle en fonction des impératifs de sa vie personnelle, et qu'y arriver permet d'optimiser chacun ces moments, pour un bien-être personnel, mais aussi familial.

Tableau N°11 : La répartition de l'échantillon selon les facteurs de motivation :

| Les facteurs de motivation | Fréquence |
|------------------------------|-----------|
| Les avantages sociaux | 20 |
| Les soins médicaux | 13 |
| Les systèmes de rémunération | 55 |
| Les conditions de travail | 31 |
| Les primes d'intéressement | 41 |
| Non-réponse | 4 |

Source : enquête

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que le facteur des systèmes de rémunération représente un taux élevé de 55 choix, suit au facteur des primes d'intéressement avec 41 choix et les conditions de travail avec 31 choix et les avantages sociaux avec 20 choix, finalement les soins médicaux avec 13 choix.

On conclut d'après ce tableau que la majorité des salariés sont motivés par les systèmes de rémunération.

Remarque : le choix de système rémunération pour les employés par rapport aux facteurs de motivation par contre si on prend les compétences comme facteur principal, les employés ne sont pas satisfaits de leur système rémunération.

Tableau N°12 : le rapport entre le sexe et le niveau de formation :

| Sexe Niveau De formation | Féminin | | Masculine | | Total | |
|-----------------------------------|---------|-------|-----------|-------|-------|-----|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Primaire | 0 | 0 | 1 | 100 | 1 | 100 |
| Moyen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Secondaire | 3 | 42,85 | 4 | 57,14 | 7 | 100 |
| Niveau universitaire | 27 | 45,67 | 32 | 54,23 | 59 | 100 |
| Non-réponse | 3 | 50 | 3 | 50 | 6 | 100 |
| Total | 33 | 45,20 | 40 | 54,79 | 73 | 10 |

Source : enquête

D'après les résultats de ce tableau on constat que la majorité de nos enquêtés sont des universitaires de sexe masculin avec un taux de 54,23%, suite 45,67% de sexe féminin.

On peut déduire que la majorité de nos échantillons sont des universitaires, ce qui explique que l'entreprise EPB exige des administrateurs.

Tableau N°13 : le rapport entre la qualité de salaire et le lieu de résidence :

| Lieu De Résidence \ Qualité de Salaire | Salaire motivent | | Salaire motivent Non | | Non-réponse | | Total | |
|--|------------------|-------|----------------------|-------|-------------|------|-------|-------|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Bejaïa | 50 | 86,20 | 12 | 85,71 | 1 | 100 | 63 | 86,30 |
| Tazmalt | 1 | 1,72 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,36 |
| Tichy | 0 | 0 | 2 | 14,28 | 0 | 0 | 2 | 2,73 |
| Amizour | 1 | 1,72 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,36 |
| El Kseur | 2 | 3,45 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2,73 |
| Akbou | 1 | 1,72 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,73 |
| Non-réponse | 3 | 5,17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4,10 |
| Total | 58 | 79,45 | 14 | 19,17 | 1 | 1,36 | 73 | 100 |

Source : enquête

Les données collectées dans le tableau ci-dessus indiquent que 86,20% des employés qui habitent à Bejaïa confirment que leur salaire est motivant, mais aussi les employés qui habitent loin de l'entreprise.

D'après ces résultats on déduit que les salariés sont satisfaits de leurs salaires par rapport à leurs lieux de résidence par ce que on a 79,45% qui ont un salaire motivant contre 19,17% qui ne sont pas satisfaits de leurs salaires.

Tableau N°14 : le rapport entre le niveau de formation et la catégorie socioprofessionnelle

| Niveau de formation Catégorie Socioprofessionnelle | primaire | | Moyen | | secondaire | | Universitaire | | Non-réponse | | Total | |
|---|----------|------|-------|---|------------|-------|---------------|-------|-------------|------|-------|-------|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Cadre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 18,67 | 0 | 0 | 11 | 15,06 |
| Agent de maîtrise | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 71,42 | 38 | 64,40 | 6 | 100 | 49 | 67,12 |
| Agent d'exécution | 1 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5,08 | 0 | 0 | 4 | 5,47 |
| Non-réponse | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 28,57 | 7 | 11,86 | 0 | 0 | 9 | 12,32 |
| Total | 1 | 1,36 | 0 | 0 | 7 | 9,58 | 59 | 80,82 | 6 | 8,21 | 73 | 100 |

Source : enquête.

En tenant compte des résultats de ce tableau, nous constatons que 80,82% ont un niveau universitaire et d'autres pourcentages sont partagé entre le niveau primaire et secondaire comme suite : 1,36% et 9,58% plus 8,21% pour les non-réponses.

64,40% de nos enquêtes sont des agents de maîtrise ont un niveau de formation universitaire, 18,67% des cadres sont aussi des universitaires et des agents d'exécution de 5,08% sont des universitaires contre la catégorie agent de maîtrise on à 71,42% qui ont un niveau de formation secondaire.

Nous pouvons déduire que la majorité écrasante de notre échantillon ont le niveau universitaire ce qui explique la stratégie de l'EPB qui consiste à recruter des diplômés universitaires pour acquérir une main-d'œuvre relativement compétents.

Tableau N° 15 : le rapport entre le salaire et le niveau de formation :

| Salaire Niveau De Formation | Moins de 35000DA | | Entre 35000 Et 45000DA | | 45000 Et 55000DA | | 55000 Et 65000DA | | Plus de 65000DA | | Total | |
|--------------------------------------|---------------------|------|------------------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|--------------------|-------|-------|-----------|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Primaire | 1 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1,36 |
| Moyen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Secondaire | 0 | 0 | 1 | 50 | 0 | 0 | 1 | 20 | 5 | 8,47 | 7 | 9,58 |
| Universitaire | 1 | 50 | 1 | 50 | 2 | 100 | 4 | 80 | 48 | 81,35 | 59 | 80,8 2 |
| Non-réponse | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 10,16 | 6 | 8,21 |
| Total | 2 | 2,73 | 2 | 2,73 | 2 | 2,73 | 5 | 6,84 | 59 | 80,82 | 73 | 100 |

Source : enquête

Remarque : trois salariés universitaires n'ont pas déclaré leurs salaires.

Nous remarquons que 80,82 des salariés ont un salaire plus de 65000DA.

81,35% de nos enquêtés sont des universitaires qui ont un salaire plus de 65000DA suivi des secondaires avec un pourcentage de 71,42% par contre un salarié qui à un niveau primaire déclare que son salaire et moins de 35000DA.

En déduit de ce tableau que L'EPB offre un bon salaire à ces employés qui ont un niveau universitaire, ce qui résulte que l'entreprise rémunère selon les compétences et les performances.

Tableau N°16 : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale et le lieu de résidence lors de recrutement par l'EPB :

Source : enquête

| La situation familiale et le lieu de résidence lors de recrutement par l'EPB | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| Oui | 14 | 19,17 |
| Non | 52 | 71,23 |
| Non-réponse | 7 | 9,58 |
| Total | 73 | 100 |

D'après le tableau ci-dessus, on remarque qu'une majorité des salariés de notre échantillon, qui est représenté par pourcentage 71,23% dit que l'EPB ne prend pas en considération la situation familiale et le lieu de résidence lors de recrutement, contre 19,17% de ceux qui stipulent qu'au contraire.

À partir de ces résultats on peut conclure que l'EPB ne prend pas en considération le lieu de résidence malgré que la proximité est importante pour éviter le stress et la fatigue lors des déplacements et d'avoir le temps libre pour le partager avec sa famille et d'exercer d'autre tâche à part son travail, pour éviter la routine

toutefois, si le déplacement dépasse le temps normal de trajet la loi prévoit qu'une contrepartie soit versée au salarié sous forme de repos ou de compensation financière.

Tableau N°17 : le rapport entre la situation civile et lieu d'habitat :

| Situation civil lieu d'habitat | Marié | | Célibataire | | Totale | |
|---|-------|-------|-------------|-------|--------|-------|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Bejaïa | 47 | 83,92 | 16 | 94,11 | 63 | 86,30 |
| Tazmalt | 0 | 0 | 1 | 5,88 | 1 | 1,36 |
| Tichy | 2 | 3,57 | 0 | 0 | 2 | 2,73 |
| Amizour | 1 | 1,78 | 0 | 0 | 1 | 1,36 |
| El Kseur | 2 | 3,57 | 0 | 0 | 2 | 2,73 |
| Akbou | 1 | 1,57 | 0 | 0 | 1 | 1,36 |
| Non-réponse | 3 | 5,35 | 0 | 0 | 3 | 4,10 |
| Total | 56 | 76,71 | 17 | 23,28 | 73 | 100 |

Source : enquête

En déclare à travers le tableau ci-dessus que le taux le plus important c'est pour les célibataires il est 94,11% suivie de 83,92% pour les mariés. les deux sont des habitants de la commune de Bejaïa. Pour les autres communes sont des maries sauf pour la commune de Tazmalt.

D'après les résultats de l'enquête obtenus nous constat que 57,53% leurs rendements n'est pas influencé par le lieu de résidence contre 34,24% qui ont un rendement moins¹.

L'ensemble des enquêtés se rejoignent sur le fait que la proximité avec le lieu de travail évite la fatigue de long déplacement et pousse à un bon rendement.

¹ Les résultats de notre enquête.

Tableau N°18 : Le rapport entre la catégorie sociale professionnelle et l'ancienneté

| Catégorie sociaux enceinté | Cadre | | Agent de Maitrise | | Agent d'exécution | | Non-réponse | | Total | |
|-------------------------------|-------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|-------------|-------|-------|-------|
| | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % | Fr | % |
| Moins de 5 ans | 3 | 27,27 | 11 | 22,44 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 19,17 |
| Entre 5 et 10 ans | 1 | 9,09 | 6 | 12,24 | 0 | 0 | 4 | 40 | 11 | 15,06 |
| 11 et 15 ans | 4 | 36,36 | 9 | 18,36 | 0 | 0 | 1 | 10 | 14 | 19,17 |
| Plus de 15 ans | 3 | 27,27 | 23 | 46,93 | 2 | 66,66 | 2 | 20 | 30 | 41,09 |
| Non-réponse | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 33,33 | 3 | 30 | 4 | 5,47 |
| Total | 11 | 15,06 | 49 | 67,12 | 3 | 4,10 | 10 | 13,69 | 73 | 100 |

Source : enquête

D'après le tableau ci-dessus on constate que 41.09% des employés ont un expérience plus de 15 ans, dans cette catégorie 66.66% sont des agents d'exécution et 46.93% sont des agents de maitrise suite a un pourcentage de 27.27% sont des cadres, on a 19.17% des employés ont une expérience entre 11 ET 15ans, de cette catégorie on a 36.36% sont des cadres et 18.36% sont des agents de maitrise.

On conclut que l'entreprise EPB préfère garder ses employés (voir le tableau N°2).

Interprétation des résultats et vérification des hypothèses :

Suite à l'analyse et interprétation des données, à l'achèvement d'une enquête approfondie sur le terrain menée au près de l'EPB à l'aide du questionnaire, et suivant notre hypothèse principale qui est présentée ainsi ;

Hypothèse : 01

Les résultats obtenus dans le tableau numéro 03 avec un pourcentage de 82,60% de notre échantillon indiquent que l'entreprise EPB garantie un bon salaire a ces travailleurs ce qui est expliqué que l'entreprise attachée beaucoup plus au grade du poste ainsi qu'à l'ancienneté, et le tableau numéro 05 avec un pourcentage de 68,49% sont satisfait de poste occupé ce qui résulte un bon rendement aussi le tableau numéro 06 avec un pourcentage écrasant de 76,71% indique que la gestion des compétences influe sur le rendement plus l'employé est compétent plus le rendement est meilleur.

On conclut donc que notre première hypothèse est confirmée.

Hypothèse : 02

69,86% des enquêtés qui sont représenté dans le tableau numéro 08 pensent que l'entreprise offre un bon environnement de travail et ces conditions qui permettent aux employés d'être plus efficace, le profil de l'entreprise et la productivité cette dernière a besoin d'un environnement de travail et de certaines conditions pour la réaliser, suit le tableau numéro 11 qui explique que le choix de système de rémunération adopté par l'entreprise est pames les choix écrasent

On conclut que les conditions de travail jouent un rôle pondèrent sur le rendement des salaries.

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

Hypothèse : 03

D'après le tableau numéro 17 et les résultats de l'enquête ; soit 57,53% affirment que leur rendement n'est pas influencé par le lieu de résidence contre 34,24% qui ont un rendement moins, Le tableau numéro 9 avec un fort taux 56,16 de nos enquêtés à mentionné que la situation familiale n'a pas un impact sur les compétences et le rendement.

En conclusion, nous pouvons dire que notre troisième hypothèse selon laquelle « La situation familiale et le lieu de résidence ont un impact direct sur les compétences des salariés et leur rendement » et n'est pas confirmée.

Conclusion

Conclusion

Tout au long de ce travail déroulé à l'EPB, nous avons donc mené notre recherche sur la gestion des compétences et le rendement des salariés.

Le concept de compétences constitue l'un des facteurs contribuant de la gestion des ressources humaines, une gestion qui permet aux entreprises d'avoir des personnels qui répond aux besoins de l'entreprise, la gestion des compétences ne se résume pas à la phase de description des compétences, elle conduit à un réaménagement profond des processus RH, car elle est un levier de la performance, elle permet de faire face à l'adaptation au changement dans l'entreprise.

Cette étude à montrer que la gestion des compétences et le rendement des salariés au sien de l'EPB présente comme une moyenne de repenser l'entreprise, de problématiser les conditions de sa performance et d'identifier ses ressources.

L'enjeu est alors de mettre les compétences et leur développement au cœur du management afin de fournir à l'entreprise les ressources dont elle a besoin.

Nous pouvons dire que la notion de compétence est le concept central de ce dispositif, elle renvoie bien sûr aux capacités individuelles et collectives des salariés, mais aussi aux expériences et aux attitudes de ce dernier, à travers ses savoirs- être et savoir-faire, et à la stratégie de connaissance qu'ils mobilisent dans l'action, en situation de travail, en effet la majorité écrasante des salariés ont été satisfait en affirmant que la gestion des compétences c'est un ensemble d'activité définir par l'usage, ce sont des pratiques plus au moins cordonné comme lien entre déférents processus de GRH (rendement, intégration, carrière, rémunération), qui permet à l'entreprise d'accroitre son rendement et de se faire une place sur le marché, c'est un outil opérationnel de gestion de ressources humaines qui vise à optimiser les performances la compétitivité de l'entreprise .

Conclusion

En fin l'entreprise l'EPB à adopter la gestion des compétences pour son rendement et développer sont potentielle humain qui permettre la mise en place d'un travail efficace et efficient dans le cadre de la politique générale de l'EPB, afin de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut.

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

- A, Dayan et al, Manuel de gestion, volume 2, 2^{ème} édition.
- ALAINE-CHARLES Martinet et autre, lexique de gestion, 6^{ème} édition, paris, 2003.
- ANGERS Maurice, INITIATION PRATIQUE A LA METHODOLOGIE DES SCIENCES HUMAINES, éditions CEC Inc, Québec, 1996.
- ANSART Sandrine, la VAE, édition DUNOD, paris, 2010.
- BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- BELLIER Sandra, Compétence en action, édition liaisons, 2000.
- BERNARD Martory. Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 6^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005.
- BERNARD MARTORY, Daniel Crozet, gestions des ressources humaines, 6^{em} édition, Ed Dunod, paris 2008.
- BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1^{ère} édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009.
- BRUNO Alain, Dictionnaire d'Economie et des sciences sociales, Ellipses Edition Marketing, paris, 2005.
- CADIN, et les autre, gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, 4^{ème} édition, éd DUNOD, paris, 2012.
- Claude Lévy-Le Boyer, La gestion des compétences, Editions d'organisations, paris, 1996.
- DELGRAND, Dictionnaire Encyclopédique, paris, Larousse, Tome IV 2004.
- DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3^{ème} éditions, édition DAUNOD.2010
- Dimitri WEISS, Les ressources humaines, Edition d'organisation Eds D', paris, 2005
- DION Gérard, DICTIONNAIRE CANADIEN des relations du travail, 2^{ème} édition, édition LAVAL Québec, 1986.

- DOLAN Shimon. Et autre, Psychologie Du Travail Et Comportement Organisationnel, 2^{ème}Edition Gaëtan Morin, Québec, 2002.
- E .JACHSON et autres, la gestion des ressources humaine, édition Pearson édition, 4^{ème} édition, canada, 2008.
- Elisabeth le cœur, gestion des compétences, le guide pratique, 1^{er} édition de bèche, paris.
- FAYOL. H, administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger, 1990.
- JEAN-MARIE PERETTI-Ressources humaines et gestion des personnes, viebert ,8^{em}édition paris 2012.
- G.G.MUEPU KUAMBA, Thématique Managériale, Lubumbashi 2004.
- GILBERT Patrick, La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, Edition ECONOMICA, Paris, 1999
- GRAWITZ M. lexique des sciences sociales, éd, DALLOZ, paris, 1996.
- GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998.
- GUITTET André, Développer les compétences par une ingénierie de formation, ESF éditeur, paris, 1998.
- LAETITIA Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des ressources Humaines, Gualino, 5^{ème} édition, paris 2011-2012.
- LOIC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, DUNOD, 3^{ème} édition, paris, 2007.
- LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006.
- M. Grawitz, Méthodes des sciences sociales, 11^{ème} édition, éd DALLOZ, paris, 2001.
- MARIE-NOEL et autre, Analyse Les Condition De Travail, Les Editions EFS, paris, 1982.
- MASSOT Pierre et FEISTHAMMEL Daniel, Pilotage des compétences et de la formation : des méthodes et des outils inédits, Edition AFNOR, Paris, 2001.
- MEIGNAN Alain, les compétences de la fonction ressource des humaine, édition liaison, paris, 1995.

- OMAR Aktouf « Méthodologie des sciences sociale et approche, 1987.p. 95.
- PARMENTIER Christophe, ingénierie de formation, édition organisation, paris, 2008.
- PATRICIA Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN, paris, 1997.
- Patrick Gilbert- Géraldine Schmidt, évolution des compétences et situations de gestion, ECONOMICA, Paris, 1999.
- PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, septembre, 2001.
- R MUCCHELLI, Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale, édition ESF, paris, 1967.
- VALERIE Marbach, évalué et rémunérer les compétences, édition d'organisation, paris.
- M. REMY, Dictionnaire Français Moderne, paris, éd. Hatier, 1969.

Les thèses et les mémoires :

- Iken Akila, Ouali Samie, Touchene Katia, gestion des compétences, cas de l'entreprise de NAFTAL GPL de Bejaia, Rapport de stage, Encadré par Mr Bouda Adel, promotion 2005/2006.
- MERDJI AYET ALLAH, la corrélation motivation-rendement, université Abou bekr belkaid-tlemcen, 2006/2007, encadré par bendi Abdallah abedessellam
- TABET DERRAZ IMANE EP.CHILI, système de rémunération et management de la performance des entreprises, université Abou bekr belkaid-Tlemcen, 2013/2014, encadré par bendiabdellah Abdesselem.

Site internet :

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions de travail](http://fr.wikipedia.org/wiki/conditions_de_travail)
- [https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendement humain-facteurs-2733.htm#communication/](https://www.tc.gc.ca/fra/aviationcivile/normes/maintenance-aarpe-rendement-humain-facteurs-2733.htm#communication/)
- <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/ameliorer-rendement-employes/>

Annexes

République Algérienne démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A/Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences sociales
Sociologie

Madame, Mademoiselle, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de cycle en sociologie option sociologie du travail et des ressources humaines, ayant pour le thème «la gestion des compétences et le rendement des salariés », j'ai l'honneur de solliciter de votre part la faveur de bien vouloir me répondre objectivement a ce questionnaire.

Je vous remercie d'avance de votre collaboration.

Remarque :

Vous participation a l'étude est entièrement volontaire et vous pouvez choisir à ne pas répondre au questionnaire. Le fait que vous remplissiez et me retourniez ce questionnaire atteste de votre consentement à participer a cette recherche.

Réalisé par : M^r KHENNICHE Tarik

M^r KHALED Salem

Encadré par : Mm SABEUR

Suivi au niveau de l'EPB par : Mlle BARCHICHE Amel

Entreprise d'accueil : Entreprise portuaire de Bejaïa

Mars 2017

Questionnaire

1- Sexe : -Masculine. -féminin.

2-Ageans

3-Situation civile : -Célibataire. -Marié.

4-Dans quelle commune habitez-vous ?

5-Quel est votre niveau de formation ?

-Primaire -Moyen -Secondaire -Niveau universitaire

6-Quel poste occupez- vous actuellement ?

-Cadre

-Agent de maitrise

-Agent d'exécution

7-combien d'année d'ancienneté avez-vous ?

8-Quel type de contrat vous lie t-il a l'entreprise ? -CDI - CDD

9-Votre salaire :

-moins de 35000DA

-entre 35000DA et 45000DA

-entre 45000DA et 55000DA

-entre 55000DA et 65000DA

-65000 DA et plus

10- votre salaire est-il motivant ? -Oui -Non

Sinon pourquoi ? :

11-Les compétences sont-elles prises en compte lors du recrutement ?

-Oui -Non

12-D'après vous pour quoi L'EPB a telle adopter cette pratique (la gestion des compétences) ?

.....

13-Que représente la gestion des compétences pour vous ?

.....

14-Êtes-vous satisfait de poste que vous occupez ? -Oui -Non

- Pour quoi ?.....

15-Pensez-vous que la gestion des compétences influe sur le rendement ?

-Oui -Non

Comment ?.....

16-Dans votre entreprise ya t-il des primes de rendement équitable suivants le critère de compétences ?

-Oui -Non

17-Est ce que votre entreprise offre un bon environnement de travail et des conditions de travail adaptable ?

-Oui -Non

18- Est-ce que votre situation familiale influe sur vos compétences et votre rendement ?

-Oui -Non

Comment ?

19- Pensez-vous que votre lieu de résidence a un impact sur votre rendement ?

-Oui -Non

Comment ?

20- Est-ce que l'entreprise EPB prend en considération les situations familiales et le lieu de résidence lors de recrutement ?

-Oui -Non

-Oui -Non

21- Trouvez-vous que votre travail (horaires, lieu, organisation) rend difficile l'organisation de votre vie privée ?

-Oui -Non

22- Qu'est-ce qui vous motive depuis que vous êtes recruté dans votre entreprise ?

- Les avantages sociaux

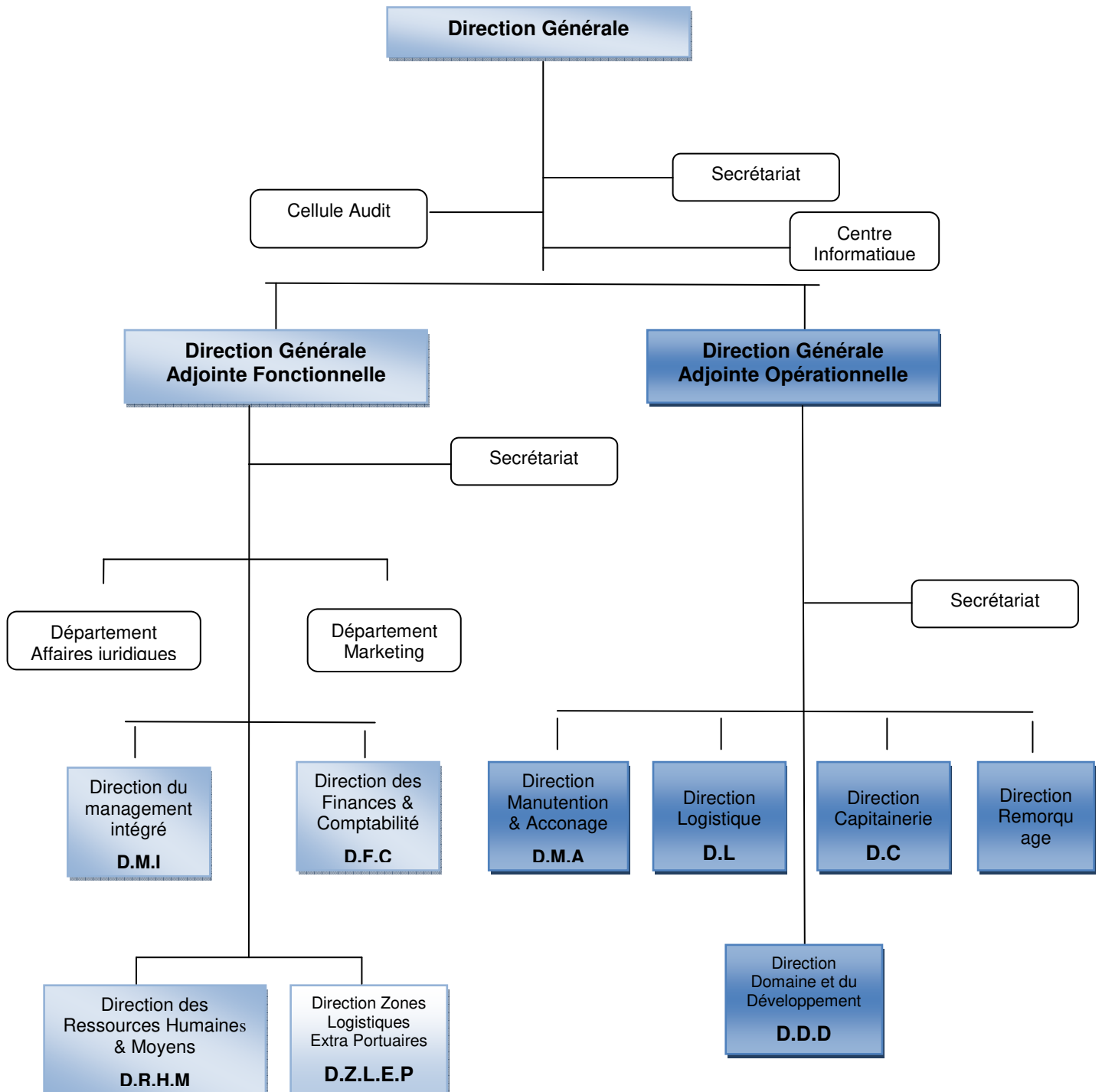
- Les soins médicaux

- Le système de rémunération

- les conditions de travail

- les primes d'intéressement

Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.



Source : document interne de l'PB.