



نحو إدارة مسؤولة اجتماعيا للموارد البشرية : أي دور لمفاهيم الكفاءة والقابلية للتوظيف ؟

Towards socially responsible HRM practices in SMEs: what role for notions of competence and employability?

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?

GUERNOUB Hemza

CREAD Alger

hamzaguernoub@gmail.com

الملخص: تتجلى الإدارة المسؤولة اجتماعياً للموارد البشرية من خلال اهتمام خاص بالموظف ومهاراته ، بحيث يجب أن يكون قادراً على بناء مهارات جديدة باستمرار و إتقان مهارات متنوعة للحفاظ على وظيفته. وهنا تلعب الكفاءة والقابلية في التوظيف دوراً متميزاً . ومن هنا جاء هذا البحث لإبراز دور وأهمية الكفاءات و تسيير الكفاءات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك من خلال توضيح نتائج التسيير الفعال للكفاءات على الفرد وأيضاً إبراز شروط تطبيق هذا التسيير في مختلف وظائف الموارد البشرية . و من أجل الإجابة على أسئلة البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدنا أيضاً على الاستبيان والمقابلة الموجهة كأدوات أساسية للدراسة . خلصت الدراسة إلى أن تبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتطلب من إدارة المؤسسة الالتزام بالانتقال إلى التسيير بالكفاءات مما يغير من الأهداف والممارسات الفعلية لتسيير الموارد البشرية (تغييرات في أهداف التكوين والتقييم).

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات ، الكفاءات، تسيير الكفاءات ، الإدارة المسؤولة اجتماعياً للموارد البشرية.

التصنيف JEL: O15, J24, M51

Abstract : Socially responsible management of human resources can be achieved through special attention to the employee and his skills, so he must be able to constantly build new skills and master the most diverse skills to maintain his job. Competence and employability take in this case a privileged place. As a consequence, this research came to highlight the role and importance of competencies and the management of competencies in achieving the social responsibility of the institution by clarifying the results of effective competencies management on the individual and also to highlight the conditions of applying this guidance in various functions of human resources. In order to answer the research questions and surround the aspects of the subject, we relied on the

analytical descriptive approach. We have relied on the questionnaire and the interview as basic tools for the study. The adoption of dimensions of social responsibility within the functions of human resource management in the small and medium enterprise requires the management of the institution to commit to the transition to competency management, which changes the actual objectives and practices of human resources management (changes in the objectives of assessment and training).

Key Words: SRE, socially responsible human resources management, competence ,competence management ,employability.

JEL Classification : M51 ,J24,O15

Resume : La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est naturellement marquée par l'enjeu de durabilité, cette dernière notion est importante dans la compréhension actuelle du concept de compétence et d'employabilité en GRH. Une gestion socialement responsable des ressources humaine se manifeste à travers un intérêt particulier porté sur l'employé et sur ses compétences .L'employé doit être en mesure de construire en permanence de nouvelles compétences pour garder son employabilité. Pour répondre aux questions de notre recherche nous avons choisi une approche descriptive et analytique basée sur le questionnaires et l'entretien comme des outils de collecte de l'information. L'introduction de la logique compétence et l'adoption d'une gestion par les compétences conduit à modifier et à faire évoluer les pratiques GRH de l'entreprise PME vers des pratiques socialement responsables.

150 mots maxi

Mots clés: RSE, GRH responsable, Compétence, Gestion des compétences, Employabilité.

JEL Classification : M51 ,J24,O15

GUERNOUB Hemza ,hamzaguernoub@gmail.com

Introduction

Les meilleures entreprises sont celles capables d'inscrire leur réussite dans la durée, de garder et de valoriser leurs ingrédients du succès tout en se projetant dans l'avenir. Les entreprises performantes sont aussi celles en mesure d'intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités, et de gérer avec efficacité leurs interactions avec les parties prenantes, cela, dans le cadre d'une approche globale de l'intégration de la dimension «Développement durable» dans les différents actes de gestion de l'entreprise. Dans sa recherche d'une performance organisationnelle, l'entreprise est sous

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza
l'influence de plusieurs acteurs internes et externes, ses interactions avec ces parties prenantes lui confèrent un rôle social qu'elle doit maîtriser.

Les bouleversements dans la sphère économique ont modifié les modes opératoires et la logique du travail des entreprises, dorénavant la performance organisationnelle de l'entreprise est conditionnée par la performance de ses acteurs internes. Cette vision des choses a renforcé le rôle de l'individu qui s'est retrouvé au centre de toutes les préoccupations, notamment dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines et de la gestion des compétences. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui constitue une concrétisation du développement durable par les entreprises, place l'individu dans la première ligne des priorités. L'individu est porteur de compétences et de savoirs. La bonne gestion des connaissances, des qualifications, des compétences et des autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique constitue donc une dimension de la RSE.

Le volet social de la RSE est directement lié aux pratiques GRH dans l'entreprise, son impact de sur la fonction GRH est fort et amène à des pratiques de GRH socialement responsables. L'engagement réciproque entre l'individu et son entreprise constitue le socle de la RSE et même de la gestion des compétences, La bonne gestion des connaissances et des compétences inscrirait une entreprise dans une démarche de développement durable et de RSE, La gestion des compétences traduit la volonté de protéger et de valoriser l'employabilité de l'individu à long terme, du coup elle s'intéresse à l'intégration de la notion des compétences dans les pratiques GRH.

Ce travail tient pour finalité de répondre aux questions centrales suivantes : ***En quoi les notions de compétence et d'employabilité sont-elles importantes pour intégrer la RSE dans les pratiques GRH de l'entreprise PME ? Comment l'adoption de ces deux notions par la GRH se traduit-elle concrètement ?***

Pour la partie pratique de notre travail, nous allons nous baser sur les résultats de l'étude empirique réalisée au sein de l'entreprise SCS Jijel (société de céramique sanitaire Jijel), qui à travers son projet de réhabilitation, elle s'est engagée dans des efforts de rénovation considérables. L'entreprise SCS est en pleine transformation, son projet de rénovation nécessite d'impliquer davantage les individus dans les changements à effectuer et ce, dans une perspective de développement à long terme. Dans ce cadre, il est important que cette entreprise soit consciente de l'impact de la RSE sur ses ressources humaines et de l'utilité d'introduire une démarche de gestion par les compétences pour protéger l'employabilité de ses employés.

Au long de notre travail, nous nous sommes appuyé sur plusieurs sources complémentaires d'information ; la littérature scientifique dans le domaine de la gestion des compétences, l'employabilité et de la RSE ainsi que l'information

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza collectée au sein de l'entreprise SCS. Pour répondre à nos interrogations, nous avons aussi choisi d'adopter *une posture critique* afin d'analyser les dysfonctionnements et les anomalies, ce qui doit nous permettre de proposer les moyens nécessaires pour y remédier. Pour les besoins de notre étude nous avons choisi le questionnaire et l'entretien semi directif comme instrument de notre enquête, le principe de l'étude qualitative est d'analyser un phénomène social pour mieux le cerner à partir des informations portant sur la population concernée. Pour notre cas, ce choix permet de mieux cerner la place que devrait prendre la notion de compétence et d'employabilité dans les pratiques de la GRH, en d'autres termes elle permet de comprendre la logique compétence en stimulant un effort de réflexion sur la question. L'observation sur le terrain, la consultation des documents de l'entreprise et la prise de contacts avec les différents acteurs concernés, nous ont permis de disposer des informations descriptives sur les pratiques de gestion des ressources humaines présentes dans l'entreprise.

Notre travail sera divisé en trois parties, **la première partie** tentera d'abord d'expliquer comment la recherche de la flexibilité va conduire les entreprises à adopter l'employabilité comme une notion phare de la GRH socialement responsable, ensuite elle expliquera l'intérêt d'une démarche de gestion des compétences dans les PME en liaison avec l'employabilité. **La deuxième partie** intitulée la gestion par les compétences et le rapport entre compétence et GRH socialement responsables montrera comment l'introduction de la logique compétence conduit à modifier et à faire évoluer les pratiques GRH dans l'entreprise. Dans notre **troisième partie** nous allons d'abord présenter nos choix épistémologiques et méthodologiques, ensuite donner la synthèse des observations dans l'entreprise SCS et c'est au regard de ces observations que nous allons après tenter de donner quelques recommandations pour l'amélioration des dispositifs actuels, et pour l'instauration des conditions nécessaires à la mise en œuvre de la démarche compétence et ce, dans le cadre d'une GRH socialement responsable

1. Vers une gestion des ressources humaines socialement responsable dans la PME

1.1 La gestion responsable des ressources humaines

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui constitue une concrétisation du développement durable par les entreprises, place l'intérêt des parties prenantes non sociétaires (comme les employés) au même degré d'importance que ceux des actionnaires. Un nouveau compromis placé sous le signe de **l'employabilité** est alors né entre l'individu et son entreprise (MOEZ et LOTFI, 2010), on se retrouve ici dans une logique émanant de la flexibilité quantitative fortement recherchée par les entreprises. En effet, les impératifs posés par un environnement en turbulence obligent les entreprises à réfléchir à des modes de réponses adéquats pour toutes les fonctions de l'entreprise. Dans le domaine de la GRH,

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza

une attention particulière est portée à la notion de flexibilité du travail qui constitue l'une des réponses majeures aux évolutions de l'environnement grâce à l'adaptation permanente des ressources humaines aux besoins. **La flexibilité** permet de développer des actions susceptibles d'adapter l'entreprise à son environnement (MEIER ,2009), cela a rendu nécessaire le passage d'un système basé sur la qualification à un autre focalisé sur le contenu du travail et sur l'individu en situation de travail. Sur quelle base évaluer et identifier les salariés, sur quelles bases les payer ? , autant de questions qui se posent aux entreprises, la réponse à la question de la reconnaissance professionnelle à évolué au fil du temps. La notion de la qualification dans les entreprises est caractérisée par l'existence d'une relation structurée, faisant l'objet de conventions collectives, entre la qualification d'un poste de travail et la qualification d'une personne (LE BOTERF ,2005).Le système de qualification repose sur des conventions collectives qui précisent la classification des postes ainsi que les diplômes et les savoirs spécifiques. Ce système rigide est incapable de s'adapter aux exigences des emplois qui évoluent et qui requièrent de plus en plus des capacités d'initiative et d'adaptabilité, qui ne sont pas toujours garanties par la qualification. Une gestion responsable des ressources humaine se manifeste à travers un intérêt particuliers porté sur l'employé, Une GRH responsable contribue aussi à améliorer la productivité, la qualité des produits et des services et stimule l'innovation et ce, à travers l'engagement des employés. Elle contribue également à améliorer l'image de l'entreprise et facilite du coup le recrutement du personnel qualifié (GENDRON et all.,2008). On voit donc à la mise en cause de système basé sur la qualification par la logique compétence, cela conduit à construire une nouvelle relation entre la qualification et la compétence .Cette relation qui prend dorénavant en considération la possibilité des individus d'actualiser leurs compétences et d'évoluer.

L'employabilité : Une notion phare dans la gestion responsable des ressources humaines

La notion d'employabilité revêt deux sens différents. Dans une première acception, elle renvoie à la capacité d'adaptation des salariés aux exigences professionnelles et, dans une deuxième acception, elle est synonyme de possibilité d'accéder à un emploi (Moez et Lotfi ,2010), vu sur cet angle ,l'employabilité est fondée sur l'idée selon laquelle les responsabilités sont partagées entre les salariés, les dirigeants et les acteurs extérieurs, pour maintenir l'emploi. Dans un contexte d'instabilité, la mobilité des travailleurs devient une nécessité et l'employabilité l'affaire de tous, ainsi l'employabilité devient une notion associée aux termes « politique d'emploi responsable » , elle est étroitement liée aux compétences et aux savoirs professionnels de l'individu . La compétence est une notion phare dans la GRH qui traduit entre autres la capacité d'adaptation permanenté de l'individu et sa responsabilisation vis-à-vis du succès de son entreprise et constitue ainsi un

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza
vrai pilier l'employabilité et de l'équité (L'équité renvoie au sentiment de justice dans le traitement de chacun des individus).

1.2 La gestion des compétences dans la PME

Les PME ne peuvent pas être traitées comme de grandes entreprises, cela est dû à plusieurs caractéristiques qui font la spécificité de la PME. La centralisation, le caractère informel de la gestion et la faiblesse des ressources influencent la recherche de responsabilité sociale (PARADAS , 2012).

. Les études menées sur la GRH dans les PME ont révélé les difficultés des PME à disposer des ressources pertinentes en GRH .Les problèmes qui y sont répertoriés concernent principalement les compétences (insuffisance ou inadaptation des qualifications du personnel), le recrutement, l'organisation (gestion des absences, turnover élevé), la planification (gestion à court terme), le recours à la formation, les ressources financières dédiées, le manque d'expertise, l'inadéquation des démarches et de veille législative (BERGER-Douce , 2009) . Toutes ces difficultés appellent une réflexion sur la place et le rôle de la gestion des compétences dans Les PME, La gestion des compétences est liée à **la gestion de parcours des hommes** dans l'organisation ; elle est intégrée dans les pratiques de recrutement de rémunération en passant par l'évaluation et la mobilisation, elle constitue aussi **une pratique managérielle** dans la mesure où elle met en cohérence les règles de gestion et les règles d'organisation .La pression du marché et les exigences en matière de qualité modifient le fonctionnement des PME. Ainsi, la gestion des compétences favorise les modes d'organisation basés sur la flexibilité et la réactivité par une recomposition des emplois et des savoirs. L'objectif est l'adaptabilité permanente des salariés, leur parcours est désormais fondé sur l'acquisition des compétences **validées par une pratique professionnelle** (MEIGNANT, 2000) .

De manière générale, la gestion des compétences est synonyme de la logique compétence qui correspond à la mise en œuvre de méthodologies, pratiques et outils, plus en moins élaborés ayant la volonté de prendre en compte le capital individuel cognitif lors de l'élaboration des divers pratiques de gestion des ressources humaines .Dans le cadre de la démarche compétence, la situation de travail peut devenir une occasion d'apprentissage. Les interactions des individus dans des situations de travail contribuent à l'acquisition de nouvelles compétences organisationnelles ce qui permet l'utilisation optimale des compétences individuelles et collectives. Une entreprise disposant des compétences individuelles distinctives doit chercher les stratégies GRH qui faciliter la translation des apprentissages individuelles à des apprentissages

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza collectifs. Le contexte organisationnel influe ce passage et détermine le degré d'expression des compétences individuelles. Les entreprises qui réussissent sont celles qui apprennent, c'est-à-dire celles qui favorisent le développement du potentiel cognitif de leurs salariés d'une part, et qui permettent la diffusion des savoirs individuelles pour bénéficier au collectif de l'entreprise d'autre part. Il est difficile pour un salarié de se prémunir contre le risque de perdre son emploi, il doit augmenter ces chances pour saisir les opportunités de demain, en se dotant de ressources multiples utilisables dans l'avenir. Le développement des compétences sert l'employabilité du salarié et lui protège contre la **précarité** de son emploi.

A partir des années quatre-vingt dix, la notion de compétence a été introduite dans la plupart des fonctions de l'entreprise avec une montée en puissance de ses différents niveaux d'analyse (DEJOUX ,2000). A cet effet on peut distinguer entre : **Le niveau individuel de la compétence** ; ici, on parle des compétences attachées à une personne. Au départ elles ont été étudiées par des disciplines qui ne concernaient pas spécifiquement les sciences de gestion telles que la linguistique et l'ergonomie. Cette notion a été ensuite introduite dans l'analyse de l'activité professionnelle et remplacée par une autre terminologie : « **la compétence professionnelle** », désignant la compétence exercée dans une situation de travail. **Le niveau collectif de la compétence** : Ce niveau fait référence aux compétences collectives étroitement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe .La compétence collective n'est pas seulement une simple addition des compétences individuelles des membres du groupe (LE BOTERF ,2005). La compétence collective est résultante de:

- *une coopération efficace entre les membres du groupe ;*
- *une communication efficace ;*
- *une élaboration de représentations partagée ;*
- *un savoir apprendre.*

Le niveau organisationnel : A ce stade la compétence s'articule autour des compétences organisationnelles, connues aussi comme **des compétences de l'entreprise**. Certaines d'entre elles sont considérées stratégiques (des compétences clés) est constituent le noyau d'un avantage concurrentiel.

Selon **Maurice Montemolin**, on peut distinguer trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent « de comprendre comment ça marche », les savoirs faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui aident à gérer les connaissances, pour plus de clarifications nous donnerons des illustrations sur chacune de ces composantes (DIETRICH et all.2010):

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza

Les connaissances (savoirs théoriques): Elles sont scindées en deux groupe ; des connaissances déclaratives « *savoir que* » et des connaissances procédurales « *savoir comment* », qui permettent au savoir théorique de s'investir dans l'action (par exemples les connaissances des règles et d'usages du système.....)

Les savoirs- faire : Essentiellement acquis par la pratique et l'expérience, ils sont **difficilement transmissibles** et constituent le répertoire d'actes dont dispose l'individu pour réaliser une action donnée (parfois réduit à des stéréotypes d'actions ou des routines)

Les méta-connaissances : Ce sont les connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore des connaissances sur ses propres connaissances.

Au-delà des savoirs théoriques, savoirs faire et méta-connaissances cités ci-dessus, nous pouvons aussi distinguer d'autres types de ressources (LE BOTERF ,2005) qui constituent du « **savoir être** » :

Des savoirs relationnels : ce sont des capacités qui facilitent le travail et qui permettent la coopération avec les autres, on parle de la capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe ...

Des qualités personnelles ; ce sont des caractéristiques de personnalité : la rigueur, l'initiative, la force de conviction.....

Des ressources émotionnelles : elles permettent de ressentir une situation ou une relation et de guider nos intuitions et nos perceptions.

2. La gestion par les compétences et le rapport entre compétence et GRH socialement responsable

La gestion par les compétences traduit la volonté de protéger et de valoriser l'employabilité de l'individu à long terme, du coup, elle s'intéresse à l'intégration de la notion des compétences dans les pratiques GRH. L'adoption de la logique compétence conduit à modifier et à faire évoluer ces pratiques vers des pratiques socialement responsables.

2.1 La compétence et les pratiques d'évaluation et de prévision des compétences

La mise en oeuvre de la gestion par les compétences suppose l'introduction de la compétence comme élément clé de l'évaluation individuelle. Dans ce cas l'évaluation prend de nouvelles formes et vise de nouvelles finalités, pour l'individu et pour l'entreprise. L'évaluation des compétences permet d'apprécier le portefeuille des compétences de collaborateur en le comparant à compétences attendues (par rapport à des objectifs déjà fixé), aux compétences acquises (pour occuper le poste actuel) et aux Compétence cibles (pour occuper le poste de demain). Dans le cadre d'une logique compétence, les résultats de l'évaluation de

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza

compétences doivent servir comme base de références pour les décisions concernant la formation, la promotion et éventuellement la rémunération. En ce qui concerne le service formation les entretiens d'évaluation permettent de porter un regard sur le passé ; c'est-à-dire se rassurer de l'efficacité des actions et des plans de formation déjà entrepris et de porter le regard vers l'avenir, en préparant les futurs plans

L'entreprise ne peut proclamer pratiquer une gestion par les compétences sans qu'elle fasse l'effort de prévision et de projection. Le rôle majeur de La GPEC (la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences) est l'anticipation pour permettre la réactivité et l'adaptabilité de l'entreprise face aux mutations de l'environnement, cette anticipation touche aussi au parcours de l'homme dans l'organisation qui devient de plus en plus stable et claire .Plusieurs modèles s'efforcent de donner une réponse aux préoccupations des entreprises en termes de besoins et des ressources futures en facteurs humaines ; ces préoccupations sont de nature **quantitative et qualitative**. Au départ les préoccupations étaient de nature quantitative, la prévision consiste à des modélisations pour calculer le nombre de personnes nécessaire à chaque niveau de qualification (AUBERT et all., 2002). Ce modèle prend source dans les modèles de **planification stratégique**. Mais plusieurs expériences ont montré les limites de cette approche et l'intérêt est alors centré sur l'emploi.

La démarche de prévision centrée sur l'emploi suppose une meilleure connaissance de l'emploi actuel, la prise en compte de l'aspect technique de l'emploi, sa contribution économique, de la circulation de l'information ainsi que de ses relations de communication (à l'interne ou à l'externe) constitue la base du raisonnement prospectif (AUBERT et all., 2002).

.Progressivement, la notion de compétence à été intégré dans les modèles de prévision car elle constitue l'élément commun entre les exigences de l'emploi (compétences **requis**) et les caractéristiques des ressources (compétences **disponibles**) .

2.2 La logique compétence et la formation

Les évolutions rapides imposent une remise en cause permanente des savoirs. Ainsi, la logique compétence favorise les actions de formation qui vont avec les programmes et les projets de l'entreprise, pour répondre à ses besoins en termes d'évolution et d'adaptabilité. Développer le savoir être de l'individu et encourager l'apprentissage deviennent des mots clés dans la formation .Le capital humaine est particulièrement associé à la formation.La formation est un investissement que la personne effectue pour augmenter son capital productif inséparable de sa personne. Dans l'entreprise, l'acquisition des compétences ne se fera donc pas via le recrutement externe, mais au sein de l'entreprise grâce à la

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza formation professionnelle (BLANCHARD,2005) . Au niveau de l'entreprise, l'enjeu est de garder les salariés qui détiennent le capital compétence le mieux adapté à ses caractéristiques et à ses défis. L'accent est de plus en plus mis sur la formation d'adaptation.

La gestion des compétences ne peut pas passer par la création des plans généraux de formation, elle s'appuie sur une idée fondamentale : c'est la mobilité en cours de carrière qui apporte des occasions de développement individuel en ménageant des occasions d'apprendre (LEVY-LEBOYER, 2009). L'introduction des actions de développement des compétences implique une modification du rôle de la formation et de ses modalités. Concernant le rôle de la formation, la priorité est donnée au fait « *d'apprendre à apprendre* » c'est-à-dire le renforcement de la capacité à tirer parti des expériences d'identifier les sources des problèmes pour les résoudre (les métas compétences), c'est une nouvelle approche dans la formation. La nouvelle approche de la formation tend vers plus d'internalisation de la formation par les entreprises (CADIN et all.,2012) , c'est-à-dire par une prise en charge interne avec une responsabilisation de l'individu qui est en charge de son employabilité. L'individu doit s'adapter aux besoins de l'entreprise, il est invité à se mettre en cause et à apprendre en permanence. L'introduction de la notion des compétences doit aussi favoriser les savoirs faire et leur transfert sur le lieu du travail. Les entreprises tendent à privilégier les formations les plus courtes centrées sur l'adaptation au poste du travail et connectée au terrain de l'entreprise

La formation est un moyen privilégié pour la politique d'emploi et la relation entre les deux est toujours mise en cause sous la pression des évolutions économiques et des nouvelles exigences pour l'entreprise (la recherche du gain de productivité et une minimisation des coûts). De nouvelles modalités de formation apparaissent pour permettre d'une part la réduction des coûts et d'autres parts le développement des efforts de la formation pour une grande compétitivité des emplois. En principe ces modalités vise plus d'interaction entre l'acquisition des savoirs théoriques et l'acquisition de compétences en milieu professionnel, nous pouvons donner l'exemple de tutorat et de l'auto formation.

3. L'étude sur terrain (La gestion par les compétences au sein de SCS Jijel)

Dans cette partie nous allons restituer la synthèse des observations et c'est au regard de ces observations que nous allons après tenter de donner quelques recommandations pour l'amélioration des dispositifs actuels, et pour l'instauration des conditions nécessaire à la mise en œuvre de la démarche compétence et ce dans le cadre d'une GRH responsable.

3.1 Les choix épistémologiques et méthodologiques

Pour les besoins de notre recherche, nous choisissons de rester dans une position intermédiaire entre le positiviste et l'interprétativisme. Puisque notre but reste de confronter des hypothèses à la réalité ce qui demande avant tout un effort d'observation, ensuite cela nécessite une compréhension des avis et des positions des acteurs concernés par le phénomène étudié.

Au sens large, **Le positionnement positiviste** c'est un positionnement réaliste, c'est-à-dire un positionnement dans lequel la réalité est une donnée indépendante du sujet. Le sujet qui est dans ce cadre le chercheur demeure neutre et n'influence pas le phénomène étudié elle cherche seulement l'explication et la description de la réalité. Dans le positionnement **interprétativiste** la réalité est interprétée par le chercheur, celui-ci vise essentiellement la compréhension de la réalité des choses et des positions des acteurs.

Le mode de raisonnement choisi

Il existe trois modes distincts de raisonnements (THIETART ,2007) la déduction, l'induction et l'abduction. Quant à **la déduction** elle est avant tout un moyen de démonstration et elle va du général au particulier, **l'induction** vise la généralisation de certains faits ou résultats (des lois universelles ou une vérité irréfutable), **l'abduction** consiste à tirer de l'observation des hypothèses à tester ou à discuter. Quant au mode de raisonnement que nous avons choisi, **l'abduction** nous a semblé le mode le plus approprié pour notre recherche puisque elle permet le passage de l'observation des faits à des conclusions *plausibles*, il ne s'agit pas ici de faire une démonstration mais plutôt de mettre en lumière le lien entre les choses.

Méthodologie de réalisation des entretiens et des questionnaires

Nous avons choisi l'entretien et le questionnaire comme des instruments de collecte d'information. Les entretiens menés auprès des responsables (cadre dirigeants) et les questionnaires distribués permettent d'avoir une vision plus claire et d'établir un constat de la politique GRH adoptée par l'entreprise.

Afin de mener à bien notre étude nous avons élaboré un guide d'entretien semi directif (l'entretien n'est pas très structuré) le guide d'entretien reprend simplement les thèmes à aborder pour laisser aux interlocuteurs toute la liberté pour s'exprimer sur les thèmes suggérés par des questions relativement larges. Le guide d'interview est le support de l'entretien il reste dans les mains de l'enquêteur. Les questions ont été préparées à l'issue de notre revue de littérature qui nous a permis d'arriver sur le terrain avec un ensemble d'indicateurs. C'est une sorte d'un aller-retours déclenché entre la théorie et la réalité dans l'entreprise.

Le premier guide d'entretien :

Ce guide comprend 15 questions regroupées en 3 rubriques :

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza

- La fonction de l'interviewé
- L'entreprise et son environnement
- La place des ressources humaines et des compétences dans l'entreprise

Les deux première partie (questions) vise à mieux cerner l'environnement de l'entreprise tout en se focalisant d'avantage sur les enjeux auxquels fait face l'entreprise .Les deux autres sont consacrés au cœur de notre problématique à savoir la perception des ressources humaines et des compétences dans l'entreprise

Le deuxième guide d'entretien :

Ce guide comprend 10 questions regroupées en 3 rubriques

- Fonction de l'interviewé
- la politique gestion des ressources humaines
- la gestion des compétences

Les conditions de déroulement des entretiens :

Les entretiens avec les cadres et les responsables GRH étaient réalisés au mois de mars, au niveau du bureau de chaque interviewé. Ils ont généralement duré 1 h et demi. Les conditions de déroulement des entretiens étaient très bonnes, nous étions bien accueillis et nous avons apercevait chez nos interlocuteurs une volonté réelle pour répondre à nous sollicitations.

Dans le but de mieux cerner la problématique de notre recherche et de mieux approfondir notre niveau d'analyse nous avons procédé à une enquête par questionnaire sur les différents thèmes en étroite liaison avec notre sujet, et ce pour répondre aux questions suivants :

- Comment l'évaluation est faite dans l'entreprise ?
- Quelles sont les sujets abordés lors de l'évaluation ?
- Quelle est la place accordée à la formation ?
- Quelles sont les conséquences de la formation sur les cadres ?
- Quelles sont les attentes des cadres vis-à-vis de la gestion des compétences ?
- L'organisation interne de l'entreprise permet –elle une mise en œuvre de la gestion des compétences ?

Pour résumer , l'objectif est de faire le point sur les pratiques existantes et de dresser un bilan du degré de conscience des cadres et leur disponibilité à être le centre d'une gestion par les compétences, autrement dit, recenser les impressions des cadres sur les procédures en place et sur les conditions d'une éventuelle mise en œuvre de la gestion par les compétences.

Sur un nombre de 30 questionnaires distribués nous avons recueilli, que 24 soit un taux de réponse de 80 %, faute d'absence ou de non disponibilités de certaines

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza cadres. Les questionnaires ont été transmis en langue française et parfois traduits en arabe en cas de besoin.

3.2 . Synthèse des observations et principaux résultats

SCS Jijel (société de céramique sanitaire Jijel) est une PME filiale du groupe ECE, une société par action dont le capital est détenu par l'état Nous allons à présent donner la synthèse de notre intervention dans la SCS .Cette synthèse reprend sous forme d'un récapitulatif des points faibles et des points forts dégagés à partir des entretiens menées avec les responsables et l'analyse de questionnaire.

En effet, les propos recueillis lors des entretiens ont été synthétisées afin de constituer un corpus de verbatim, donnant lieu à une possible analyse de discours, celle -ci ne se limite pas à la simple analyse du contenu et tient plus à l'analyse du champ sémantique, les modes d'argumentation et d'influence (essayer de comprendre la représentation du réel et non seulement la narration du réel). Le discours a ainsi un objectif performatif : c'est un acte volontariste d'influence (SEIGNEUR,2011) , l'argumentaire dans ce cas vise à acquérir l'adhésion de destinataire. L'analyse de discours permet de repérer un certain nombre d'indicateurs, permettant d'élaborer une grille de lecture et le repérage des univers de références, de mot clés caractérisant les discours.

Nous avons eu un accord de principe pour la direction sur l'importance des compétences, nous avons aussi observé un engagement claire de la part de la direction générale pour faire des RH un pilier de croissance. La pratique de formation est mise en œuvre, elle touche à un nombre important de salarié, aussi la pratique d'évaluation est faite régulièrement. Par contre, nous avons touché à un manque de visibilité sur la manière dont les RH vont contribuer au développement de l'entreprise ; une vision simplifiée de l'environnement et une veille limitée et des sources d'informations qui ne sont pas claires ; l'entreprise élabore des prévisions sans une prise en compte réelle de tous les facteurs influençant son activité. Dans de cens, la logique administrative caractérise les politiques GRH, c'est-à-dire que les pratiques ne sont pas orientées vers la gestion par les compétences, en effet, le département ne dispose pas des outils nécessaires, les outils utilisés sont archaïques. Cela se traduit par des points faibles observés dans les pratiques GRH.

En effet, pour ce qui est de l'évaluation nous avons remarqué l'utilisation de la fiche d'évaluation comme seul instrument d'évaluation, nous avons aussi observé que l'évaluation est plus centrée sur le travail que sur les compétences : les compétences individuelles ne constituent pas la base de l'évaluation ; les résultats de l'évaluation ne représentent pas une référence majeure pour les décisions de formation ou de promotion.

Pour ce qui est de la formation, nous avons constaté que les programmes de formation ne sont pas individualisés, c'est-à-dire trop générale ; la détermination

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza
des thèmes de la formation se fait sans un recensement des besoins réels de la population concernée ; la formation est orientée vers l'acquisition des connaissances, le savoir être constitue une cible secondaire.

Recommandations et suggestions pour l'amélioration des dispositifs actuels

Les points qui précèdent ont mis en évidence plusieurs insuffisances dans le système gestion des ressources humaines de l'entreprise SCS. Ainsi nous allons essayer de mettre en avant quelques suggestions pour la mise en œuvre d'une démarche réelle de la gestion par les compétences, une démarche qui devrait inscrire les pratiques GRH de l'entreprise dans une perspective de responsabilité sociale. Cette démarche doit inclure 2 étapes :

Premièrement : Le préalable à la démarche

La mise en œuvre de la gestion des /par compétences nécessite avant tout, une volonté claire de la part de la direction pour s'engager dans une démarche qui s'étale sur plusieurs années. Ce choix doit être le résultat d'une prise de conscience de l'importance de la démarche pour l'avenir de l'entreprise. Toutes les suggestions ci-après sont à prendre en compte dans le cadre un vrai projet lancé par l'entreprise. Le suivi de ce travail peut être assuré par une commission ou un comité désigné par la direction.

- Réorganiser la fonction GRH :

Il faut penser à créer des nouveaux services dans le département GRH, notamment un service pour les emplois et les compétences et un autre pour la formation. Cela aura pour but d'inscrire les politiques GRH dans une logique compétence. La création de ces service constitue une plateforme pour instaurer la démarche et permet de disposer d'une base de donné en matière des actions de prévision et de développement des compétences (pour quoi pas se disposer d'un système d'information de ressources humaines SIRH) .Cette base de donnée doit être actualisée et corrigée au gré des impératifs internes et externes à l'entreprise.

- Elaborer un guide pour gérer les ressources humaines de l'entreprise et définir le rôle des différents acteurs dans la fonction.

Au regard de la taille de l'entreprise, chaque acteur dans la fonction a son poids. Par exemple, le rôle du chef de département semble d'une grande importance puisque il constitue le point de liaison direct entre la direction et le personnel ; ce qui facilite la communication au quotidien des la stratégie et de la vision de la direction.

- Commencer par un effort d'analyse des postes :

La première mission d'un service d'emploi est de concevoir les outils nécessaires pour la mise en place des descriptions actualisées des postes (l'entreprise dispose de fiches de postes très anciennes qui demandent une actualisation) .Cette analyse, consiste en une description détaillée des postes, il faudra faire des projections à l'avenir pour la prise en compte des susceptibles variations.

- élaborer une carte des emplois pour l'entreprise,

Il s'agit essentiellement de mettre en avant les différences sensibles dans les emplois. Il est aussi nécessaire de repérer les postes clés pour l'activité de l'entreprise.

- Identifier les compétences et élaborer un référentiel

En se basant sur les descriptions des activités établies, l'entreprise pourra élaborer une description des compétences requises pour tenir chaque poste, notamment, celles concernant les postes clés (élaborer des profils de compétences).

Deuxièmement : La mise en place de la démarche (l'intégration de la notion de compétence)

La mise en place de la démarche nécessite un changement dans les pratiques, elle suppose que la notion de compétence devient le terme de référence pour les pratiques GRH. Ainsi, l'élaboration d'un référentiel des compétences et son utilisation comme référence lors de l'évaluation, va faciliter la tâche pour le service formation. Celui-ci sera en mesure de :

- Faire l'analyse des besoins en compétences

Pour trouver les modalités adéquates pour répondre à ce besoin, (une ingénierie des compétences avec détermination des objectifs et des moyens des actions formation).

- Etablir de nouvelles finalités pour le plan de formation

Mettre sur pied un plan de formation qui conjugue d'une part les objectifs d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle avec les savoirs actuels de l'individu, ce qui devrait renforcer l'employabilité des salariés, et leur capacité de transférer leurs savoirs vers d'autres situations de travail, enfin, est surtout leur capacité à apprendre continuellement.

- Faire de la formation un moyen pour motiver et satisfaire l'individu
- Permettre le bon suivi des actions de formation

La pratique de la formation va aussi changer, cela conduit à redéfinir la vision d'un plan de formation, celui-ci doit sortir de la vision à court terme pour intégrer les préoccupations de la GRH en termes de préparation et d'anticipation, de façon cohérente avec le développement de l'entreprise.

- Faire de la formation un pilier de la gestion prévisionnelle

Dans cette vision la formation devient une obligation pour préparer l'avenir, ainsi les actions de formation sont nécessaires lors d'une mobilité interne, ou pour préparer la relève au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la pratique de l'évaluation, l'entretien annuel dans doit être généralisé à l'ensemble des cadres, dans ce cas l'entretien se déroule entre le chef

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza de département et le collaborateur. Cet entretien va permettre de fixer les grandes orientations de l'année à venir, de discuter les objectifs et de les adapter en fonction du contexte en cours. Il permet aussi de traiter d'autres thèmes lors de l'évaluation tels que : l'évolution et l'épanouissement du collaborateur, l'orientation future du collaborateur ; les conditions de travail.

La mise en œuvre réelle de la démarche signifie que les pratiques du processus gestion des ressources humaines seront liées par le concept de compétence, cela vaut dire qu'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation des compétences et la politique formation et de promotion.

Un autre point essentiel c'est la gestion du parcours professionnel et la préparation de la relève, l'entreprise doit avoir une vision pour l'avenir, elle doit commencer à préparer des maintenant les ressources humaines invitées à occuper des postes clés. Pour cela elle doit clarifier le plan de carrière pour toute personne intéressée. L'entreprise doit aussi travailler pour renforcer et maintenir son attractivité aux yeux de ces cadres, elle doit valoriser leur travail pour être sûre de leur rétention dans l'avenir, en mettant à leurs dispositions les outils pour faire le point sur la carrière et augmenter leur employabilité (bilan des compétences, formation continue).

L'organisation du travail :

La gestion par les compétences suppose que l'entreprise tient en considération les effets de la notion des compétences sur l'organisation du travail, en permettant le transfert des compétences sur les lieux du travail et en favorisant l'épanouissement des individus dans leurs fonctions. Dans ce sens, la gestion des compétences suppose la mise en pratique des règles qui favorisent l'initiative et l'autonomie des cadres tout en les associant aux objectifs de l'entreprise.

Conclusion

La compétence est une notion phare dans la GRH qui traduit entre autres ; la capacité d'adaptation permanente de l'individu et sa responsabilisation vis-à-vis de son emploi et vis-à-vis du succès de son entreprise, elle constitue ainsi un vrai pilier l'employabilité et un élément central dans le volet social de la RSE. L'employabilité est fondée sur l'idée selon laquelle les responsabilités sont partagées entre les salariés, les dirigeants et les acteurs extérieurs, pour maintenir l'emploi, elle est ainsi au centre des pratiques GRH socialement responsables.

L'adoption de la compétence et de l'employabilité comme deux termes de références dans la GRH responsables modifie la conception des pratiques GRH, dans ce sens, nous avons conclu que :

- La prévision des compétences devient un enjeu d'adaptabilité et de réactivité. Elle permet de sensibiliser le collaborateur sur le projet de l'entreprise et de lui donner l'opportunité de se situer par rapport à son projet professionnel.

Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza

- Concernant la formation, nous avons observé que la formation s'oriente de plus en plus vers le développement du savoir être de l'individu, pour lui permettre l'apprentissage tout au long de la vie professionnelle.

Les résultats de l'étude menée dans l'entreprise nous ont permis de constater quelques insuffisances. En effet, les conditions ne sont pas toutes réunies pour parler d'une gestion des compétences efficace et d'une GRH responsable dans l'entreprise ECS. Au regard de ces insuffisances, nous avons essayé de proposer quelques suggestions et recommandations pour mettre sur terrain une démarche de gestion par compétence, tout en insistant sur :

- L'engagement de la direction dans une telle démarche ;
- L'adaptation des structures internes ;
- L'adoption des outils nécessaires et l'intégration de la compétence dans les pratiques GRH ;
- Etablissement de nouvelles finalités pour les plans de formation et d'évaluation.

Référence :

- AUBERT ,j. GILBERT ,P et PIGEYRE ,F .(2002) . *Management des compétences : réalisations, concepts et analyses* , Paris, éditions Dunod, p.86.
- Berger-Douce ,S. (2009) . *Management de la diversité et performance en PME* ».*Communication lors du Colloque international : « La diversité : questions pour les sciences sociales – Egalité dans l'emploi, Discrimination.*
- BLANCHARD, C. (2005) . *La formation professionnelle : un outil vital pour l'avenir de l'entreprise* , Paris , édition Vuibert , p.16.
- CADIN ,L.GUERIN ,F. PIGEYRE ,F et PARALONG ,J. (2012). *Gestion des ressources humaines* , Paris , édition Dunod, p.407.
- DEJOUX, C. (2000). « *pour une approche transversale de la gestion de compétence* », in revue Gestion 200, n°06, volume 17, pp. 15-24.
- DIETRICH,A. GILBERT ,P et PIGEYRE ,F.(2010). *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, Paris ,3^{ème} édition , édition Dunod , p. 10.
- Gendron (C)., Beaupré (D)., Cloutier(J.), Jiménez (A). et Morin D. (2008) . « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ».*Revue Internationale de Psychosociologie.* Vol XIV, n° 2, pp 77-140
- LE BOTERF,G.(2005) . *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris,éditions d'organisation, p.115.
- LEVY-LEBOYER,C.(2009).*La gestion des compétences*, , Paris, éditions d'organisation , p.115 .

- Vers des pratiques GRH socialement responsables dans la PME : Quel rôle pour les notions de compétence et d'employabilité ?..... GUERNOUB Hemza MEIER, O.(2009). *Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir* , Paris , édition Dunod, p.89.
- MEIGNANT , A. (2000) : *Ressources humaines : déployer la stratégie* , Paris, édition Liaisons, p. 84.
- Moez ,B. Lotfi ,S. (2010). « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines : l'employabilité est-elle un argument viable ? » , *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2010/1 (N° 99), p. 42-52
- PARADAS, A. (2012). « *Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME* », in Jean-Marie Courrent, *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur « Petites Entreprises & Entrepreneuriat », p. 89-113
- SEIGNEUR,A. (2011) . Méthode d'analyse des discours L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique, *revue française de gestion* 2011/2 (n° 211), pp.29-45.
- THIETART ,R. et coll.(2007) . *méthodes de recherche en management* , Paris. édition DUNOD , 3^{ème} édition, pp.60- 61.