

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Ecole Supérieure de Management –Tlemcen-

Département : Management

Spécialité : Management et Stratégie Des Entreprises

Mémoire de Fin d'Etudes

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème

L'impact du Management des Compétences  
sur la Performance des Salariés  
Etude de cas : Direction Générale de  
SONATRACH

Présenté Par : ZEMBOUT SIRINE

Soutenu le : 08/09/2020

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1 ZENASNI Soumia	MCA	Présidente
2 SELMI Abdeldjabar		Encadreur
3 KEBIRI Fatiha		Examineur

Année universitaire : 2019/2020



## **Remerciement**

*Nous remercions Dieu qui nous a donné la foi et le courage pour mener à bien ce travail. Mes sentiments de reconnaissances les plus sincères à mon encadreur de mémoire Dr. SELMI ABDELDJABAR, pour sa disponibilité, sa compréhension, ses conseils et son implication dans le suivi de mon mémoire.*

*Nous adressons également nos remerciements à Mr. FEDDAL TOUFIK, chef département chez SONATRACH pour m'avoir donné la chance d'élaborer mon étude.*

*Nous tenons à remercier aussi l'ensemble du personnel de la SONATRACH particulièrement : Madame RACHIDA BENZINE, et Madame WAFIA AOUACHERI Ainsi, je n'oublierai pas les personnes qui ont accepté de m'accorder leur précieux temps pour répondre au questionnaire.*

*Nous tenons aussi à remercier les membres de jury de nous faire l'honneur d'évaluer notre travail*

*Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## ***Dédicace***

*Je dédie ce travail avec grand amour :*

*A ma chère Maman, pour ses encouragements, son soutien moral et pour tous les sentiments d'affection et d'amour qui représentent pour moi le pilier de tous mes efforts.*

*A mon cher père, pour ses encouragement et son aide précieuse et pour ses conseils avisés, ce travail est le fruit de son sacrifice, qu'il m'a éclairé le chemin de ma réussite.*

*A ma très chère sœur : CHAHINEZ, qui m'a encouragé et soutenue durant mes études.*

*A tous mes amies, pour leurs soutiens et pour les bons moments qu'on a passé ensemble, et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.*

## Sommaire

### Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences.

[Section 1 : la place de la notion de compétence](#) : ..... 5

[Section 2 : le management des compétences](#) : ..... 21

### Chapitre 2 : le management des compétences un levier de la performance des salariés.

[Section 1 : la place de la notion de performance](#) ..... 37

[Section 2 : le lien entre le management des compétences et la performance des salariés](#)..... 53

### Chapitre 3 : Management des compétences et la performance des salariés au sein de la DG de SONATRACH

[Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH](#) ..... 62

[Section2 : Analyse de l'enquete au sein de la direction générale de SONATRACH](#) : ..... 72

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.1: les différentes approches de la notion de compétence .....</b>	<b>6</b>
<b>Tableau 1.2: la logique compétence pour l'entreprise .....</b>	<b>14</b>
<b>Tableau1.3: la logique compétence pour la gestion des ressources humaines .....</b>	<b>15</b>
<b>Tableau2.1: Différentes approches de la performance selon Cohen (1994).....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau3.1 : les activités opérationnelles de SONATRACH.....</b>	<b>66</b>
<b>Tableau3.2 : les missions de chaque direction fonctionnelle de SONATRACH.....</b>	<b>68</b>
<b>Tableau3.3 : la signification de savoir-faire pour les salariés .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau3.4 : la signification du savoir-être pour les salariés .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau3.5: l'existence d'une politique de motivation .....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 3.6: coefficient de corrélation de Pearson .....</b>	<b>92</b>

## Liste des figures

Figure 1.1: les dimensions de la compétence.....	11
Figure1.2 : la logique compétence.....	16
Figure2.1: la performance selon H.BOUQUIN .....	38
Figure2.2: le triangle de la performance de GILBERT (1998) .....	40
Figure2.3 : les sources de performance .....	42
Figure2.4 : le processus générateur de la performance .....	55
Figure3.1 : L'organigramme de la Macrostructure de SONATRACH .....	65
Figure3.2:la répartition de la population de SONATRACH.....	74
Figure3.3: la répartition selon tranche d'âge.....	75
Figure3.4 :catégorie socioprofessionnelle.....	76
Figure3.5:l'expérience des enquêtés.....	77
Figure3.6: les types de compétence au sein de SONATRACH.....	80
Figure 3.7: la fréquence de la mise à jour des connaissances.....	81
Figure3.8: l'existence d'une politique de motivation.....	82
Figure 3.9; les méthodes qui permettent de renforcer les compétences.....	83
Figure3.10 : réparation des interrogés selon la formation.....	84
Figure3.11 : représentation des critères sur lesquelles sont envoyés en formation.....	85
Figure3.12: la distribution de l'échantillon selon le lieu de formation.....	85
Figure3.13 : l'acquisition de nouvelles compétences .....	86
Figure3.14 : représentation de la nécessité de la formation au sein de la DG de SONATRACH.....	87
Figure3.15 : l'objectif de la formation.....	88
Figure3.16 : l'utilité de la formation.....	89
Figure3.17 : les avis des salariés sur les comportements qui permettent la réalisation de la performance.....	90

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>VAE</b>	Validation des acquis de l'expérience.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaine.
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines.
<b>RH</b>	Ressources Humaine
<b>GPE</b>	Gestion Prévisionnelle des emplois.
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
<b>ISO</b>	Organisation Internationale de normalisation
<b>PRH</b>	Planification des ressources humaines
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economique
<b>SIE</b>	Sécurité Interne de l'Entreprise
<b>SIHC</b>	SONATRACH International Holding Corporation
<b>RHU</b>	Resource Humaine.
<b>FIN</b>	Finances.
<b>ACT</b>	Activité Centrale.
<b>JUR</b>	Juridique.
<b>AMT</b>	Activité Amont.
<b>TRC</b>	Activé Transport Par Canalisation.
<b>AVL</b>	Activité Aval.
<b>COM</b>	Activité Commercialisation
<b>SPE</b>	Stratégie, Planification, Activité.
<b>TEC</b>	Technique Et Développement
<b>ADG</b>	Audit Groupe.
<b>HSE</b>	Santé, Sécurité et Environnement
<b>SPP</b>	Holding Service Para Pétrolier

<b>SIP</b>	Holding SONATRACH Investissement et Participation
<b>RCH</b>	Holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures
<b>SVH</b>	Holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures
<b>AIE</b>	Activité Industrielles Externe.
<b>SGS</b>	Service Gestion des Stocks
<b>DCP</b>	Direction Corporate
<b>DG</b>	Direction Générale



**Introduction**

**Générale**







# Introduction Générale

## Introduction Générale :

Aujourd'hui toute entreprise est confrontée à des ruptures induites par la pression conjointe de la mondialisation, de la concurrence internationale et l'innovation technologique. Et pour y répondre, elle n'a d'autre choix que de miser sur la compétence comme levier déterminant pour améliorer la performance de son organisation.

En entreprise, la notion de compétences est bien souvent floue comme l'a observé Anne Dietrich<sup>1</sup>, Ce qui compte d'abord, pour les entreprises, c'est sa portée symbolique et sa capacité à mobiliser l'ensemble des acteurs. Elle apparaît comme un moyen essentiel pour définir de nouvelles règles d'organisation et de management des hommes, adaptés aux normes actuelles de l'efficacité économique.

Ces dernières années, la réalisation pratique et les travaux théoriques se sont multipliés autour de la compétence. La notion de compétence s'impose dans les discours sociaux et les pratiques du management des ressources humaines. Elle est devenue une préoccupation majeure, et semble prendre une place fondamentale dans le domaine de la GRH.

La compétence est l'ensemble des savoirs, des savoirs faire, des savoir être (la capacité relationnelle à gérer les situations interindividuelles) et des savoirs-raisonner (les modes de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité), ainsi la compétence, dans le contexte de l'entreprise, est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissances, expériences, attitudes et comportement s'exerçant dans un emploi précis.

Manager les compétences consiste à développer les compétences individuelles et collectives pour augmenter le professionnalisme des ressources humaines et le mettre au service de la création de valeur. C'est exploiter les démarches et outils conçus pour résoudre les problèmes de compétences, en se situant les côtés de l'entité, autrement dit aux côtés des managers de proximité et des personnes concernées, en tenant compte de leurs enthousiasme, espoirs, implication mais également de leurs craintes, doutes, réticence, le véritable défi et la véritable réussite sont là.

---

<sup>1</sup> BELGHANAMI Nadjat : La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de magister en management, Ecole doctorale d'économie et de management, Oran, 2014, P41.





## Introduction Générale

Management des compétences est une démarche qui consiste à « *tirer le meilleur parti des compétences des acteurs dans l'intérêt générale de l'organisation. C'est-à-dire pour une meilleure qualité de service et de travail, mais aussi pour une valorisation des acteurs professionnels* »<sup>2</sup>. C'est une fonction qui appartient à tout responsable et ne fait pas références à des emplois spécifiques.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne la direction générale de SONATRACH, elle est située à Hydra Alger, elle représente l'opérateur historique dans le domaine du transport et de commercialisation des hydrocarbures en Algérie. Nous avons choisir cette organisme pour les raisons suivantes :

- ✓ Sa position de leader sur le marché Algérien qui s'est traduit par sa grande taille et sa conviction de préserver et d'améliorer sa place sur le marché.
- ✓ L'entreprise applique le management des compétences sur sa stratégie.

C'est dans ce contexte et dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous avons choisi comme sujet de recherche « **L'impact du management des compétences sur la performance des salariés** ».

### ➤ **La problématique :**

Pour mener notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

**Quel est l'impact du management des compétences sur la performance des salariés ?**

### ➤ **Les questions secondaires de la recherche :**

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons les questions secondaires suivantes :

- Qu'est que l'on entend par la compétence ? En quoi consiste le management des compétences ?
- Quel lien peut-on établir entre la compétence et la performance ?
- Quelles sont les méthodes de développement des compétences appliquées au sein de SONATRACH ?

### ➤ **Les hypothèses :**

En rapport avec notre problématique, nous avons émis deux hypothèses :

---

<sup>2</sup> FLUCK Claude, « Gestion et management des compétences », GERESO édition, France, 2015, P29.

## Introduction Générale

**Hypothèse 1 :** il existe une influence positive du management des compétences sur la performance des salariés.

**Hypothèse 2 :** la formation est un moyen pour assurer et renforcer la performance des salariés

➤ **Les études antérieures :**

- Mémoire de Master présenté par Abbas Mohammed Elarbi en 2012, l'objet de ce mémoire est d'illustrer en quoi le management des compétences peut être considéré comme un outil stratégique de management des ressources humaines. Il a résumé que la mise en place du management des compétences réside dans l'élaboration de deux principaux outils : les fiches de poste qui permettent de formaliser les tâches effectuées à chaque poste mais aussi de répertorier les compétences devant être détenues par les salariés occupant ces postes et les matrices des compétences réelles et requises qui mette en évidence les compétences réelles des salariés et le écart entre les compétences existantes et les compétences aux quelles l'entreprise aspire. Ainsi le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise en augmentant le professionnalisme individuel et collectif et en introduisant une capacité à travailler en structure mobile. Il permet de développer les ressources humaines présentes au sein de l'entreprise afin de répondre aux exigences concurrentielles de l'environnement.
- Article Vol.2, N°01 (juin 2007) « L'effet de l'éthique des managers sur la confiance et la performance des salariés », il a résumé que le manager doit installer des relations de confiance avec ses salariés en respectant l'égalité entre eux, leur faire savoir les objectifs de l'organisation, les encourager à participer aux décisions afin d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer leurs performances au sein de l'entreprise.
- En se basant également sur une synthèse de recherche présentée par Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré Sylvie en (septembre 2009). Son objectif d'identifier les facteurs organisationnels, et culturels et environnementaux favorisant la performance humaine et l'augmentation de la productivité dans les terminaux portuaires. Les constats effectués dans le cadre de cette recherche illustrent que les pratiques innovantes en matière de gestion des ressources humaines contribuent à améliorer la performance humaine et accroître la productivité, en valorisant une approche centrée sur l'individu et l'amélioration de la performance. Et que la performance humaine est évaluée à l'aide d'indicateurs comme le degré de

## Introduction Générale

- l'engagement des employés au travail, leurs flexibilités, leurs satisfactions et leurs enthousiasmes, ainsi selon l'atteinte des objectifs fixés annuellement aux salariés en fonction de leur poste.

### ➤ **Les limites de la recherche :**

Du 01/03/2020 au 01/07/2020, nous avons effectué notre partie empirique à la direction générale de SONATRACH située à Hydra Alger où les entreprises Algériennes ont cessé momentanément leurs activités à cause de la pandémie de coronavirus (covid-19), donc nous avons essayé de faire tous nos efforts pour collecter les données nécessaires à la réalisation de ce modeste travail.

### ➤ **Les motivations de choisir ce sujet :**

- Le désir de connaître la relation qui existe entre la compétence et la performance.
- L'importance des deux sujets « management des compétences-performance » dans tout organisme.
- Vu la grandeur du management des compétences dans la politique RH, car il permet d'améliorer les connaissances des personnes évoluant dans le domaine de la gestion des ressources humaines

### ➤ **L'objectif de la recherche :**

Etudier l'impact du management des compétences sur la performance des salariés au sein de la direction générale de SONATRACH.

### ➤ **L'importance de la recherche :**

- Le thème du management des compétences est nouveau et rentre dans le cadre des exigences du management moderne ; alors nous avons voulu savoir et vérifier son existence et son poids dans l'entreprise.
- Le thème du management des compétences et la performance des salariés liée à notre formation.

### ➤ **Méthodologie de recherche :**

On s'y appuyé sur une analyse théorique et pratique pour développer nos connaissances afin de faciliter notre étude de la problématique prés citée. Pour cela, nous avons fait recours à plusieurs ouvrages, œuvres universitaires (thèse de doctorat, mémoire de master, de magister...etc.), des revues et des articles ainsi que des sites internet.

Vue les circonstances liée à la crise du coronavirus covid-19, et afin de nous protéger mutuellement, nous avons fait un questionnaire 100% électronique destiné aux employés de la direction générale de SONATRACH, Les réponses de questionnaire ont été analysées par le

## **Introduction Générale**

Logiciel SPSS et interprétées selon les réponses recueillies. Nous avons décrit les variables par le tri à plat, puis analyser les relations existantes entre les variables grâce à la corrélation de Pearson.

### **➤ L'annonce des différentes parties du mémoire**

Le plan de travail de ce mémoire est constitué de deux chapitres théoriques et un troisième chapitre consacré pour l'étude pratique.

Dans le premier chapitre, nous présenterons la notion de compétence, ses dimensions, ses types et ses caractéristiques, ensuite une présentation sur le management des compétences, enfin une présentation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans le deuxième chapitre, nous avons procédé des généralités sur la performance, ensuite nous avons démontré le lien entre la compétence et la performance.

Le troisième et dernier chapitre est consacré au dépouillement du questionnaire et à l'interprétation des résultats obtenus.

Pour finir, une conclusion générale viendra clore notre travail et intervient pour répondre à la problématique posée.

**Chapitre 1 :**  
**Approche Globale sur le**  
**Management Des**  
**Compétences**















# **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

## **Introduction :**

Dans ce chapitre, nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions données à la notion de management des compétences, qui seront une réponse pour la question que-ce-que le management des compétences ?

Cela nous conduit à traiter dans la première section de ce chapitre la notion «compétence », qui se trouve au centre de préoccupations majeures de la GRH, en abordant ses caractéristiques, ses approches, ses dimensions et ses enjeux.

La deuxième section sera consacrée à l'expansion du concept de management des compétences, nous parlerons sur le contexte d'émergence cette notion, ses acteurs, et ses principaux outils.

**Section 1 : la place de la notion de compétence :** Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter l'historique de la compétence, nous attacherons ensuite à décrire sa définition, pour terminer cette section, nous allons préciser les moyens de développement de compétences

### **1.1.L'historique et le contexte d'émergence de la compétence :**

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et plus souvent, dans le discours et les pratiques de GRH à la fin des années 60 et le début des années 70. Cette notion est émergée dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe, elle apparaît dans le cadre de la concurrence générée par la globalisation. Les entreprises ont été confrontées à cette concurrence et ont essayé de trouver des méthodes pour garder ou renforcer leur avantage compétitif. En accordant plus d'importance à la ressource que constitue l'humain comme facteur de réussite. Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêt, 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 pouvoir sont définies par les hiérarchie en terme de compétences.

En 1980, le concept compétence est repris par les ergonomes, il s'agit d'interroger les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, pour réaliser certaines tâches, ce concept est de l'ordre de la description et non de l'évaluation.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Par le temps, la notion de compétence a évolué, cette évolution suppose un nouveau type de contrat entre l'entreprise et le salarié : la première rémunère la capacité du second à composer de nouvelles compétences et lui offre en échange un cadre d'apprentissage et d'évolution professionnelle privilégié<sup>3</sup>. Une organisation peut gagner d'un avantage compétitif si elle peut identifier et gérer les compétences de base, les auteurs soulignent l'importance de la capacité d'apprentissage de l'entreprise et de la capacité à acquérir de nouvelles compétences.

Au milieu des années 1990, la notion de compétence devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie le concept prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles des ingénieurs, dont les missions étaient de former rapidement des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci-dessous offre un aperçu de la conception de la compétence

Avant de donner une définition sur compétence, il est essentiel de connaître les diverses approches de la notion compétence.

**Tableau 1: les différentes approches de la notion de compétence**

Approches compétences	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	David Mecelland Boyatzis Bernard	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stoobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : la formation, l'expérience et le parcours de socialisation.

<sup>3</sup> AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, KHIAT Assya: la compétence comme pouvoir adaptatif aux situations nouvelles, Revue Algérienne des Ressources Humaine, Volume3, N°01, 2019, p120.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Approche de l'éducation	Malglaive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel Prahalad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/ la création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

**Source :** ELARBI Mohammed: le management des compétences d'une entreprise Algérienne, université Akli Mohand Oulhadj, Bouira, 2011-2012, p41.

### 1.2.Définition de la compétence :

Le concept de compétence a fait l'objet de nombreuses définitions selon les différents points de vue de nombreux spécialistes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous allons citer les définitions les plus pertinentes

En 1989, **Philippe MEIRIEU** définissait déjà la compétence comme un « *savoir identifié mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. Plus précisément ou peut nommer compétence la capacité d'associer une classe de problèmes précisément identifiée avec un programme de traitement déterminé* »

**Marc ROMAINVILLE**, professeur au département éducation et technologie de l'université de Namur (Belgique) estime, lui, que « *une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire et savoir-devenir, qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets* »<sup>4</sup>. Dans cette définition, la notion de compétence relève d'une combinaison de savoir théorique, savoir pratique dans la réalisation efficace d'une action déterminée.

Pour **Laetitia LETHIELLEUX** « *la compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu. Elle est considérée*

---

<sup>4</sup> Marie-Françoise FAVE-BONNET, Georges STAMELOS, Nicole QUETIN. Extrait de « l'approche par la compétence ». [http://pedagogie.ac-guadeloupe.fr/files/File/bdiviale/2\\_1\\_document\\_accompagnement\\_pdf\\_82128.pdf](http://pedagogie.ac-guadeloupe.fr/files/File/bdiviale/2_1_document_accompagnement_pdf_82128.pdf) consulté le 07/02/2020.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

*comme un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* »<sup>5</sup>. Pour cet auteur, la prise d'initiative est contributive du développement de la compétence qui nécessite la prise de responsabilité et d'un périmètre d'action. Le salarié est donc un acteur qui s'engage, le sujet humain n'est pas considéré à l'image d'un ordinateur qui applique, il choisit la réponse appropriée à la situation et répond de celle-ci. Il utilise donc une forme d'intelligence des situations qui renvoie aux apports de la psychologie cognitive. Sa compétence s'appuie sur les connaissances acquises qui pourront être mobilisées en situation et que la situation modifie. Cependant, le salarié seul n'est pas toujours compétent, il doit être capable de faire appel aux compétences d'autres.

**Anne DIETRICH**, « *La compétence se révèle indissociable de l'action. Elle est la traduction en acte et en situation de savoir divers. Elle suppose une véritable stratégie de connaissance pour comprendre une situation et mobiliser de manière appropriés, les savoirs adéquats c'est pour cette raison que pour l'ergonome, la compétence n'existe qu'au pluriel !* »<sup>6</sup>

**Maurice MONTMOLLIN** « *La compétence est un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche* »<sup>7</sup>. Les compétences font donc référence à des rôles ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'opérateur entre l'environnement de travail et son activité. Elles sont distinctes également des conduites intelligentes qui se succèdent dans le temps sans lien réel entre elles, alors qu'une compétence est un ensemble de conduites organisées au sein d'une structure mentale, elle est également organisée, relativement stable, et mobilisable à la demande.

---

<sup>5</sup> LETHIELLEUX Laetitia: L'essentiel de la gestion des ressources humaine, Gualino Lextono édition, 9ème édition, France, 2015/2016, p49.

<sup>6</sup> DIETRICH Anne: Le management des compétences, édition Vuibert, 2ème édition, Paris, 2010, p35.

<sup>7</sup> Pour aller plus loin sur la notion de compétence. <https://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf> consulté le 08/02/2020.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

**Claude LEVY-LEBOYER** « *Les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi, et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé. Elles constituent un lien entre, d'une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante* »<sup>8</sup>. Pour cet auteur, les compétences sont liées à une action, une tâche, ou une activité professionnelle déterminée, et plus précisément, aux missions qui font partie du poste. Le fonctionnement cognitif a notamment une importance décisive dans la compétence.

Ces définitions ont une chose en commun ; elles mettent en relation la compétence avec l'action, la compétence ; qu'elle soit un ensemble de ressources disponibles ou un système de connaissances, n'a de sens que si elle se transforme en acte.

### 1.3. Les ressources de la compétence :

Dans un premier temps nous identifierons les ressources de la compétence, plus connus sous le terme « triptyque de la compétence », qui sont : la connaissance (le savoir), la pratique (savoir-faire), et les attitudes (le savoir être), puis nous attellerons à clarifier les autres éléments de la compétence.

#### 1.3.1 Les connaissances<sup>9</sup> :

Correspond à l'ensemble structurés des informations éditées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'organisation de guider ses activités et d'opérer dans un contexte déterminé, en mobilisant pour ce faire des interprétations diverses , partielles et pour partie contradictoire. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les convertir en des éléments d'information acceptés et pour les assimiler dans les schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu, mais également la structure, chemin faisant.

---

<sup>8</sup> LEVY-LEBOYER Claude : La gestion des compétences, Eyrolles édition d'organisation, nouvelle édition, 2009, Paris, p30.

<sup>9</sup>Thomas Durand. L'alchimie de la competence (2000).[https://www.researchgate.net/publication/251010834\\_L'alchimie\\_de\\_la\\_competence](https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence) [accessed Mar 18 2018]. Page17. Consulté le 25/02/2020.

# Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

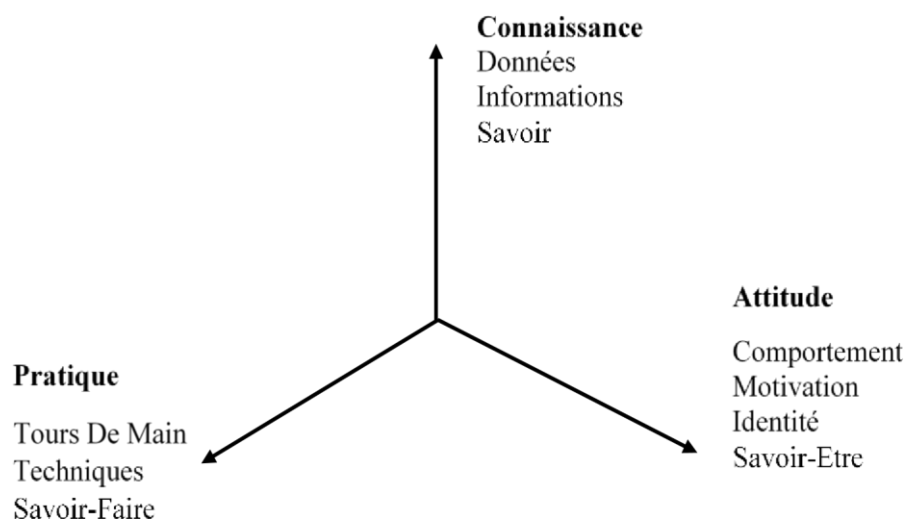
## 1.3.2 La pratique :

Correspond à la capacité d'agir, et d'une manière concrète selon un processus ou des objectifs prédéfinis. Ces savoir-faire n'excluent pas la connaissance, mais peuvent ne pas nécessiter une compréhension importante des raisons pour lesquelles les tours de main et les techniques empiriques fonctionnent. Néanmoins, lorsqu'ils sont appliqués, ces savoir-faire ont le mérite incomparable de fonctionner et de réaliser les objectifs recherchés. En ce sens, les savoir-faire relèvent de l'empirique et, pour partie au moins, du tacite.

## 1.3.3 Les attitudes :

Correspond à l'ensemble des comportements et qualités intrinsèques de l'individu. Qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et les combiner pour réaliser un meilleur niveau de performance. Le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tels (prudence, ambition, intuition...) celui-ci donne une caractéristique subjective à la compétence c'est pour ça chaque personne a sa façon de se comporter.

**Figure 1: les dimensions de la compétence**



**Source :** [https://www.researchgate.net/publication/251010834\\_L'alchimie\\_de\\_la\\_competence](https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence) [accessed Mar 18 2018]. Page17.

# **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

## **1.4. Les autres éléments de la compétence :<sup>10</sup>**

### **1.4.1 Le savoir-agir :**

Le développement des ressources de l'entreprise par la formation, l'entraînement qui permettra l'apprentissage, l'accompagnement et de développement des savoirs, qui enrichira l'équipement de l'individu en connaissance et en savoir-faire.

### **1.4.2 Le pouvoir agir :**

C'est à l'entreprise de définir les pouvoirs et les marges de manœuvre qui permettent de prendre les initiatives.

### **1.4.3 Le vouloir-agir :**

Concerne la motivation, elle sera encouragé par l'employeur, à accompagner et stimuler les efforts des salariés, et avec une gestion des ressources humaines équitable.

## **1.5. Typologie des compétences :**

Il existe une diversité de compétence à savoir<sup>11</sup> :

### **1.5.1 Les compétences individuelles :**

Combinaison de savoir et savoir-faire et savoir être mobilisés et développés par les salariés dans l'exercice de leurs activités.

### **1.5.2 Les compétences collectives :**

Celles des équipes qui émergent de la synergie des capacités des individus et de leur capacité à coopérer. Elles se développent dans une entreprise repensée, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'information et le partage des savoir-faire. Toutefois Elles sont supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir.

---

<sup>10</sup> AKKACHA Hakima, DAOUDI Salah, KHIAT Assya : op.cit., P124.

<sup>11</sup> DIETRICH Anne : op.cit., p6 et 7.

# **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

## **1.5.3 Les compétences organisationnelles :**

Qui traduisent le capital de savoir-faire de l'organisation, sa capacité à effectuer une ou plusieurs activités avec succès, sa capacité à tirer parti et profit des ressources existantes pour améliorer le fonctionnement organisationnel et créer de la valeur.

## **1.5.4 Les compétences stratégiques :**

Celles, rares, inimitables, non substituables, elles sont également processuelles, elles combinent plusieurs ressources et résultent d'un apprentissage elles confèrent à l'organisation un avantage concurrentiel, dont les auteurs montrent qu'elles constituent un sous-ensemble du capital de compétences organisationnelles, celles-ci n'étant pas toutes stratégiques. La compétence stratégique renvoie à tant de choses (connaissances et routines organisationnelles, valeurs et normes de l'entreprise, systèmes techniques managériaux, processus de gestion d'information, le contrôle des coûts, capacité d'innovation, de recherche et développement, capacité à réagir au changement...)

## **1.5.5 Les compétences inter organisationnelles :**

C'est la combinaison de ressources organisationnelles et stratégiques permettant à des entreprises de mener conjointement à bien une action ou une opération.

## **1.5.6 Les compétences territoriales :**

C'est une combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive.

## **1.5.7 Les compétences environnementales :**

Celles qui ne sont pas prise par l'organisation en interne mais par ses partenaires externes tels (fournisseurs, sous-traitants), par des acteurs d'un territoire avec lesquels elle va interagir comme les laboratoires de recherche, consultants mais également clients, ces compétences intéressent l'entreprise dans la mesure où leur mise en œuvre peut influencer son fonctionnement interne et avoir une incidence directe sur les compétences individuelles ou collectives de ses personnels.

# Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

## 1.6. Les caractéristiques de la compétence :

L'analyse de quelques définitions du concept de « compétence » permet de dégager les caractéristiques fondamentales de ce concept, l'ensemble de ses caractéristiques en fait ressortir toute la richesse. Des caractéristiques se complètent les unes les autres, d'autres se nuancent, d'autres sont dans un rapport de cause à effet... La compétence doit donc répondre à un ensemble de caractéristiques que l'on peut répertorier comme suit :

- La compétence est **abstraite** et **hypothétique**, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir de ses résultats.
- La compétence est **contingente**, elle est tributaire d'un contexte.
- 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-faire, les savoir-être.
- La compétence est **finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif on peut l'évaluer, car elle est associée à des échelles, des échelons et des normes.
- La compétence est **apprise** : nul n'est compétent de façon innée ! on le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses.

## 1.7. La logique compétence :

Logique compétence désigne : « les effets induits par la notion de compétence dans l'entreprise en matière d'organisation, de management, de gestion des ressources humaines »<sup>12</sup> cette expression se diffuse largement dans les discours managériaux aux cours des années 1990. Les tableaux suivants offre une synthèse de cette instrumentalisation de la compétence.

---

<sup>12</sup> DIETRICH Anne, op.cit. , p46.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Tableau 2: la logique compétence pour l'entreprise

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie d'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises) les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

**Source :** LETHIELLEUX Laetitia: L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino Lextono édition, 9ème édition, France, 2015/2016, P50.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociale constituant à mobiliser l'ensemble de savoirs aux acteurs pour valoriser les ressources humaines. La logique compétence pour la gestion des ressources humaines est de gérer les déséquilibres des activités divers à savoir (le recrutement, formation, évaluation, mobilité professionnelle, parcours professionnel)

Tableau 3: la logique compétence pour la gestion des ressources humaines

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut at par la même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.

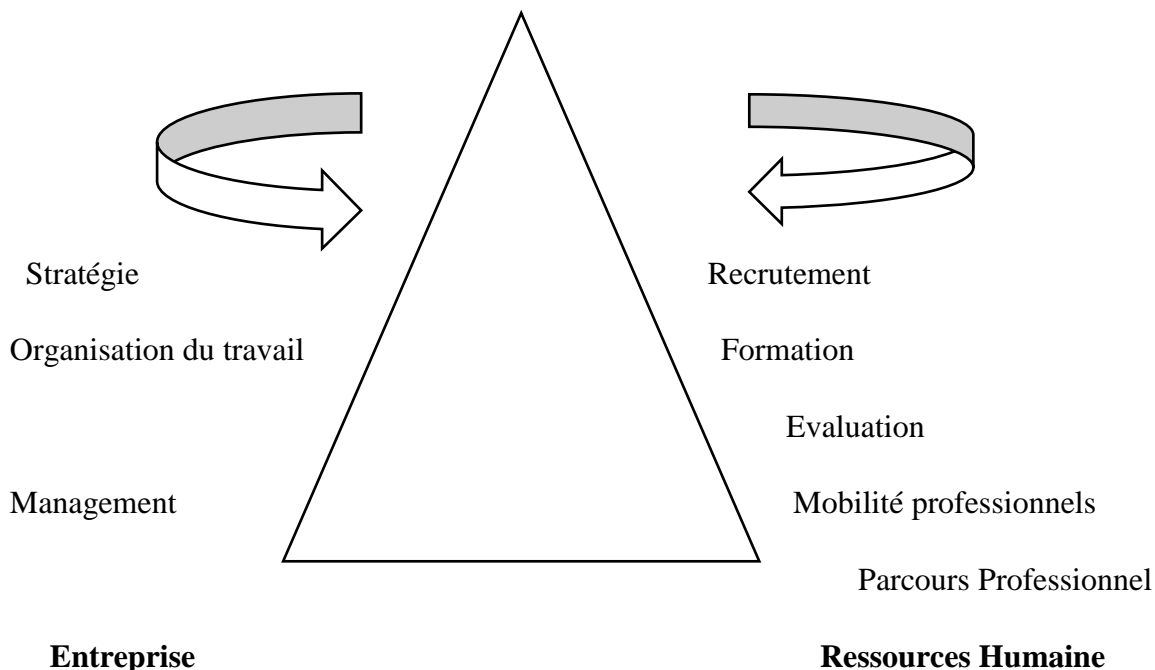
## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

**Source :** LETHIELLEUX Laetitia :L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino Lextono édition, 9ème édition, France, 2015/2016, P51.

D'une manière schématique, La logique compétence peut synthétiser comme suit :

**Figure 2: la logique compétence**



**Source :** LETHIELLEUX Laetitia : L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino Lextono édition, 9ème édition, France, 2015/2016, P51.

# Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

## 1.8. Les enjeux de la compétence :

On distingue trois types d'enjeux qui sont :<sup>13</sup>

### 1.8.1 L'enjeu économique :

Les entreprises ont besoin de plus de cohésion (modification des termes de l'échange, amélioration des performances...). Car la mondialisation et la concurrence sont plus difficiles. Le concept de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les acquérir, les entreprises attendent un retour sur investissement, le concept de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des individus à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

### 1.8.2 L'enjeu organisationnel :

La compétitivité internationale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'organisation conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative c'est-à-dire l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, ou qualitative par exemple l'entreprise essaie de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production. Le concept de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative. L'importance prise par le concept de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'entreprise dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences. Lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante. L'intérêt est appelé « apprenante » lorsque il est associé à des processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'entreprise. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance

### 1.8.3 L'enjeu sociétal :

---

<sup>13</sup> LETHIELLEUX Laetitia, op.cit., p 53.

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des organisations en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Désormais, il revient aux entreprises de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour garantir aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. L'emploi à vie dans la même organisation n'étant plus possible, les employés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient au préalable. L'employé est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

### **1.9 Le développement des compétences :**

L'acquisition de compétences repose sur plusieurs moyens qui se présentent comme suit :

#### **1.9.1 La formation :**

Face à la pénurie de talents, à l'internationalisation et au développement multiculturel des entreprises, la formation est devenue aujourd'hui un enjeu majeur pour toute entreprise quel que soit son domaine, il s'agit à travers elle de développer de nouvelles compétences pour pouvoir affronter et répondre aux impératifs du changement. Elle est apparemment la seule pragmatique à court terme pour une progression durable des entreprises et remédier aux manques de ressources opérationnelles sur certaines activités, tout en développant les compétences des salariés en place.

La formation est une activité de la gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des salariés. Elle est une composante-clé d'un système de management des compétences, inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences<sup>14</sup>. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Il s'agit d'une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des salariés par rapport aux défis qu'ils ont à relever. La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation

---

<sup>14</sup> HAFID Ilyas, Nadja Abderrahmane : L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise, revue d'organisation et de travail, volume N°04, P7.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel visant l'atteinte d'objectif précis pour un groupe d'employés donné.<sup>15</sup>

La formation contribue à l'atteinte des objectifs clés tels que<sup>16</sup> :

- ✓ L'apport de solutions pour la planification stratégique et concrétisation de la mission de l'organisation
- ✓ L'augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance, qualité, polyvalence, santé et sécurité)
- ✓ L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation
- ✓ La valorisation du potentiel des gens dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière.
- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- ✓ Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- ✓ Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu du travail.
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

La formation dans une entreprise peut prendre plusieurs formes tels que<sup>17</sup> :

- ✓ A l'initiative de l'entreprise :
  - Le travail avec des experts, dans la perspective d'un transfert de savoir-faire.
  - Participation à des colloques et à des conférences.
  - Participation à un voyage d'étude.
- ✓ A l'initiative de salarié :

---

<sup>15</sup> CONSEIL Alia : Guide de la gestion des ressources humaine, techno compétence, Québec, 2013, p73.

<sup>16</sup> MEKHELFI Amina, BARKA Mohammed, MESGHOUNI Mouna : Evaluation de l'efficacité du processus de formation, Dirassat journal, vol 16.N0 01, Janvier 2019, p425.

<sup>17</sup> HAMMICHE Hania, IZEM Lidia : Le développement de la démarche qualité et le management des compétences apports et limites, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2017, P48.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

- Enseignement en formation interne ou externe.
- Lecture de revues professionnelles.
- Participation à une association de professionnelle.

### 1.9.2 L'expérience professionnelle :

L'expérience professionnelle au sens le plus strict, apparaît lorsque une personne utilise tout son temps de travail à l'activité productive et acquiert des compétences par ce travail lui-même. Cela correspond à l'apprentissage par la pratique. Les dictionnaires définissent l'expérience comme une connaissance des choses, acquise de manière volontaire ou non, par l'usage de la vie, la confrontation avec la réalité ou par la longue pratique d'une activité. C'est une épreuve organisée pour étudier des phénomènes naturels ou provoqués afin de tester quelque chose, de mettre à m'épreuve une conjecture, pour confirmer ou infirmer les prédictions d'une hypothèse s'inscrivant dans une démarche logique ou scientifique<sup>18</sup>

L'expérience étant reconnue comme construction de compétences, c'est au travers de diverse expériences pratiques d'une tâche faites par les individus que ceux-là vont apprendre, développer des savoirs, at acquérir des compétences.

Comme souligne YNGER « La pratique est un contexte d'apprentissage puissant par ce qu'il met une personne en contact avec un ensemble de connaissance et d'information non accessible de seconde main »<sup>19</sup>.

L'expérience permet au salarié de découvrir qu'il possède certaines compétences qu'il ne soupçonnant pas avoir, ou au contraire qu'il n'a pas certaines compétences qu'il croyait posséder. L'acquisition par expérience varie entre personne à une autre et cette différence s'explique par la relation existante entre l'expérience professionnelle et extra professionnelle.

En plus, il existe une distinction en fonction d'acquisition de la compétence entre organisation correspondant à une conception taylorienne (division poussée du travail en tâche

---

<sup>18</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Experience.htm> consulté le 19/02/2020

<sup>19</sup> <http://www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf> consulté le 20/02/2020

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

élémentaire, Intense hiérarchisation décisionnelle, un non incitation à l'initiative...) et une organisation prônant la prise d'initiative, la responsabilité...

Face à cette situation, la procédure VAE (validation des acquis de l'expérience) peut être considérée comme moyen de faire reconnaître les divers acquis de l'entreprise. Les rendant transférables et reconnaissable.

En effet, la VAE un dispositif permettant aux salariés, demandeurs d'emploi d'acquérir un titre professionnel par la reconnaissance des acquis obtenus tout au long de leur activité professionnelle. Elle consiste à mettre en rapport les connaissances développées dans les expériences professionnelles et les contenus des référentiels des diplômes ou certifications visées. Ces expériences (professionnelles ou personnelles) prennent une nouvelle dimension puisqu'elles laisseraient les traces durables sur les manières d'être de penser, d'agir et de percevoir. La VAE est conçue comme outil de valorisation interne de la main-d'œuvre et les objectifs attribués à la démarche de validation sont associés à la valorisation d'un métier ou d'une fonction précise. Elle est mobilisée alors par l'entreprise comme outil de reconnaissance de métiers exercés par certain salariés. Cette voie reconnaissance comprend obligatoirement la création d'un dossier VAE, ce dernier doit comprendre des éléments de preuves des compétences acquises en rapport avec le diplôme désire.<sup>20</sup>

Les éléments de preuves en question proviennent de la restitution par le candidat avec un maximum de précision de ses différentes expériences relevant aussi bien de sa sphère professionnelles, qu'extraprofessionnelle.

L'étude de dossier VAE et l'audition du candidat permettront au jury de la validation des acquis de porter un jugement sur l'acquisition effective des compétences.

La VAE nous intéresse somme moyen au recruteur d'avoir une idée précise et surtout validée sur les compétences qui ont pu être acquises par l'expérience professionnelle et extraprofessionnelle.

---

<sup>20</sup> POUCHARD Dominique: Validation des acquis de l'expérience, une dynamique professionnelle ?, rapport de recherche, Bordeaux, Université de Bordeaux Segalen, Mars 2011, p10.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Donc, nous pouvons dire que l'expérience est une méthode non négligeable d'acquisition de la compétence ce qui rend son analyse utile uniquement lors des élections en raison des informations que le recruteur peut révéler.

### Section 2 : le management des compétences :

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter la définition du management des compétences, puis nous allons traiter ses principaux outils, enfin nous terminerons cette section par la présentation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### 2.1. Définition du management des compétences :

Le management des compétences est une méthode de GRH qui vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles.

Selon **CLAUDE FLUCK** « *Le management des compétences est un processus qui traduit la volonté de s'occuper des personnes pour les accompagner dans les changements que connaît l'organisation, il s'agit non pas de laisser chacun face à lui-même et aux situations pour constater ensuite la réussite ou l'échec, mais de concevoir et mettre en œuvre une combinaison de dispositifs RH. De relais identifiés et d'appuis adaptés pour la réussite des transitions, représentant certes un engagement financier réel mais moindre que s'il s'agissait de licenciements ; mais c'est surtout en termes d'implication des dirigeants et des responsables que l'investissement s'avère le plus exigeant. Nombre d'organisation ne sont pas du tout en phase avec cette étape* »<sup>21</sup>

Selon **ANNE DIETRICH** « *Le management des compétences désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles. Manager les compétences c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise* »<sup>22</sup>

Donc le management des compétences est une technique managériale d'organisation et de gestion qui constitue un levier puissant de la stratégie d'entreprise et qui permet d'optimiser et

---

<sup>21</sup> FLUCK Claude, op.cit. p26.

<sup>22</sup> DIETRICH Anne, op.cit. p1.

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

d'assurer la performance d'entreprise, créer de la valeur, assurer l'employabilité des salariés et leurs parcours professionnels.

### **2.2. Diversité des termes :**

La définition de quelques termes liée à l'enrichissement progressifs dans le domaine des pratiques et concepts :<sup>23</sup>

#### **2.2.1 Le management des ou par les compétences :**

Désigne une pratique générale et intégrée ou pilotage de l'entreprise. Il suppose un engagement du dirigeant qui choisit une politique de développement et de valorisation des compétences et mise Sur cette politique pour développer une stratégie gagnante, au bénéfice de l'organisation et des salariés.

#### **2.2.2 La gestion des compétences :**

Renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion utilisés au sein du service des ressources humaines. Le domaine d'application est plus ou moins large et évolutif. Il en résulte des variations subtiles dans les intitulés

#### **2.2.3 La gestion par les compétences :**

Consiste à faire de la compétence une variable clé, gouvernant l'ensemble des pratiques et les modes de gestion : du recrutement à la rémunération du personnels, en passant par l'évaluation et la formation.

### **2.3. Contexte d'émergence du management des compétences :<sup>24</sup>**

Le management des compétences se développe dans de nombreuses organisations de tous secteurs d'activités, rependant à des problématiques multiples et diversifiés.

---

<sup>23</sup>Ibid. P8.

<sup>24</sup> Ibid, p14.

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

Dans les pratiques de management, l'introduction de la compétence est parallèle à la transition des modèles productifs. Le modèle productif fordien dominant dans les années 50-70 aurait subi des changements profonds à partir le début des années 70.

### **2.3.1 Les mutations technologiques :**

Se sont multipliées et accélérées au cours de ces trois décennies, favorisant d'indéniables gains de productivité. A l'automatisation et à l'informatisation des années 1970-1980 a succédé, durant les années 1990, le développement des technologies de l'information et de la communication, particulièrement internet avec son énorme potentiel de connaissance et d'innovation. Les premières ont changé en profondeur la nature et la conception du travail, supprimé des rôles et des emplois peu qualifiés. Les secondes ont accompagné ce que l'on a appelé, au début des années 2000, la nouvelle économie proposent de nouveaux biens et services, en émergeant le commerce électronique, révolutionnent les relations commerciales, ainsi es comportements de consommateur. De nombreuses organisations encouragent le travail à distance et le réseautage. L'innovation technologique accélérée a révolutionné les produits et les marchés ces dernières années telles que les dépôts de brevets, biotechnologies, création de petites entreprises...etc.

### **2.3.2 Les mutations du travail :**

Elles sont également multiples. Le travail devient plus abstrait, distanciés, il se dématérialise, exigeant de nouvelles capacités cognitive, une augmentation des niveaux de qualification et compétences et une maîtrise accrue des technologies. Nous ne parlons pas d'une économie de croissance pour rien, et que celle-ci devient elle-même objet de management. Les formes du travail varie (surveillance et contrôle, télétravail, développement des services dans tous les secteurs d'activité, même au sein de l'industrie) et transforment plus ou moins entièrement les relations et les collectifs de travail.

### **2.3.3 Les mutations socio-économiques :**

Sont importantes. Les années de crise (1970-1980) ont été suivies d'une nouvelle période de la mondialisation concurrentielle, de la globalisation et la financiarisation de l'économie (1990-2000). Celles-ci perturbent et conditionnent les stratégies des entreprises internationales. Le XXIe siècle voit le retour des entreprises géantes : les

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

orientations stratégiques se définissent au niveau central, mais en mettent en œuvre au niveau local en fonction des spécialités des unités opérationnelles et des filiales. Cela combine aussi la centralisation et la déconcentration. C'est ce que l'on entend par l'expression « penser globalement et agir localement ».

### **2.3.4 Les mutations organisationnelles :**

Proviennent pour partie des précédentes mutations et de leurs exigences. Elles affectent les unités du travail ainsi que la taille et les effectifs des entreprises : réorganisation et restructurations se suivent, dans un contexte de crise d'abord, de croissance ensuite. On assiste alors à une recomposition des frontières de l'entreprise au sein d'un large réseau de partenaires. On parle d'entreprise élargie, étendue et d'entreprise-réseau. Partenariat et sous-traitance sont les moyens de recentrer chacun sur son cœur de métier et d'assurer son savoir-faire distinctifs, au niveau d'une chaîne articulée de compétences d'entreprise. De plus, les entreprises ont de nombreuses évolutions réglementaires contraignantes : une augmentation des normes de gestion (norme ISO) conduisant sur les procédures de l'activité, réglementations nouvelles pour la protection de l'environnement (divers types de pollutions, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets, etc.) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux processus et façons de faire. Ces évolutions ont une incidence majeure sur les compétences attendues.

### **2.4. Les acteurs de management des compétences :**

Mettre en place un management d'organisation fondé sur les compétences mobilise de nombreux acteurs. Enrôler les acteurs, c'est reconnaître qu'ils ont un rôle fondamental à jouer dans l'action et leur donner les moyens de le tenir au sein d'un système cohérent et partagé de valeurs et d'intérêts.

#### **2.4.1 La direction générale :**

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Le premier acteur de cette démarche est la direction générale. En effet « La direction est le premier acteur-clé : il n'y a pas de management des compétences sans vision stratégique, sans que ce projet soit porté par la direction »<sup>25</sup>

### 2.4.2 La direction des ressources humaines :<sup>26</sup>

La DRH intervient en support de la gestion des compétences métiers. Elle fournit aux managers opérationnels les supports et processus afin de gérer les compétences du métier dont ils ont la charge. C'est elle qui met en place et diffuse une partie des outils de management des compétences (recherche de formation adéquates, grilles d'entretiens d'évaluation, référentiels de compétences, etc.), sur lesquels les dirigeants de l'entreprise s'appuient pour évaluer, sélectionner et faire progresser les compétences de leurs collaborateurs.

### 2.4.3 Le manager de proximité :

Le manager de proximité est considéré comme un acteur clé du management des compétences par la fonction RH. Il ne définit pas par son statut mais par son état et sa position intermédiaire : entre la hiérarchie et les exécutants. Il représente le dernier échelon de ligne hiérarchique, celui qui encadre directement les acteurs produisant les biens et services ou en relation avec le client. Il est le relais de la direction auprès de la main-d'œuvre productive. Mais il est également partie prenante de son équipe : il participe à la production, il en fréquemment issu en industrie. Il fixe des objectifs, mais sait quand ils sont difficiles à réaliser ou quand les conditions ne sont pas réunies pour les atteindre. Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence<sup>27</sup> :

- ✓ Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amont à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne du travail.
- ✓ objet dans la mesure où la logique compétence transforme profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses mission et exigeant une indéniable montée en compétence.

---

<sup>25</sup> DIETRICH Anne, op.cit. p76

<sup>26</sup> Sabrina Loufrani-Fedida (2012). <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm>  
consulté le 24/02/2020

<sup>27</sup> DIETRICH Anne, op.cit. p86

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

Le manager de proximité doit avoir l'autorité sapientale, c'est-à-dire une autorité de la compétence, de l'expérience, et du savoir professionnel. C'est ce savoir-faire qui lui donnera le pouvoir du « maître », et qui sait quand ce qui est fait par les salariés l'est dans les règles de l'art. C'est le pouvoir de prouver ou montrer, de démontrer, de répondre aux questions, de résoudre les problèmes sur la base de la pensée déductive, c'est le pouvoir qui permet de ne pas être remis en question par les personnes qu'il manage, cela impliquant qu'il faut constamment se tenir au courant des évolutions de son métier afin d'acheminer en même temps que la technologie avance.<sup>28</sup>

### **2.4.4 Le salarié-acteur**

Le management des compétences vise à responsabiliser le salarié dans la gestion de son carrière et de son devenir professionnel. Le salarié est obligé de se projeter dans l'avenir, sans compter sur les autres ressources ou opportunités de son entreprise. Il lui revient de développer une compétence à l'emploi, c'est-à-dire il faut créer des opportunités d'évolution ou de formation. Au-delà de la compétence professionnelle, il lui faut également entretenir son capital social, autrement dit une compétence de réseau, c'est-à-dire savoir repérer les lieux, les postes ou les collectifs d'acteur (réseau professionnels, relation de travail, différentes associations) susceptibles d'offrir des opportunités de rebondir.<sup>29</sup>

### **2.4.5 Les partenaires sociaux**

Les partenaires sociaux désignent le regroupement de représentants du monde du travail, qui sont les salariés d'une part (les syndicats de salariés) et les employeurs d'autre part (les organisations patronales). Ils ont plusieurs tâches. D'abord ils négocient et signent des accords et des contrats où peuvent être consultés par le gouvernement dans les domaines du droit du travail comme les conditions de travail, les formations...etc. Ensuite ils contribuent à garantir une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise, d'une part, elle est juste, car les qualifications et les compétences objectivables

---

<sup>28</sup> DUSHESU Bertrand : Le manager de proximité, France, Gereso édition, 4<sup>ème</sup> édition, France, 2017, p17.

<sup>29</sup> DIETRICH Anne, op.cit, p98.

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

constituent la base de la sélection et de la mobilité, comme elle offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.<sup>30</sup>

### **2.5. Les outils du management des compétences :**

Les principaux outils du management des compétences sont le référentiel de compétences et l'entretien annuel d'appréciation. Ils correspondent à des objectifs de normalisation des comportements et des façons de faire du travail. Mais ils servent également à accompagner le salarié pour mieux l'impliquer dans son travail et son entreprise. L'inscrire dans une dynamique de développement professionnel et si possible d'évolution professionnelle en phase avec son projet individuel. Un troisième outil, plus rare, le dictionnaire des compétences favorise la diffusion d'un lexique commun quant à la définition des compétences.

#### **2.5.1 Le référentiel des compétences :**

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

Un référentiel est un système de références créé en vue d'un étalonnage. Il exprime la norme par rapport à laquelle la conformité d'un objet est vérifiée.

Le référentiel de compétences désigne le document formalisé de l'entreprise qui spécifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il est contextualisé car il est produit par et au sein de l'entreprise. Il fait du couple activité/compétences une référence qui se substitue à celle de poste/qualification pour évaluer un employé. Il prend des multiples formes : liste ou plus graphiquement, tableau à double entrée, « cible », « rosace ».

---

<sup>30</sup> <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/22061-partenaires-sociaux-qui-sont-les-partenaires-sociaux> consultée le 24/02/2020.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Le référentiel de compétences est un outil qui permet :<sup>31</sup>

- Renouvelle la description, voire la prescription du travail en définissant ses exigences.
- Permet d'évaluer le rapport entre le requis et l'acquis et de construire un parcours de progression au sein d'une activité.
- Permet d'inscrire le salarié dans une dynamique de professionnalisation.

A cette fin :

- Il inventorie, liste des activités ou les compétences.
- Les hiérarchise par niveau (entre trois et cinq)
- Sert à opérationnaliser des décisions de gestion (appréciation, évaluation, rémunération, formation, évolution, etc.).

Le référentiel de compétences assure quatre principales fonctions suivantes :<sup>32</sup>

- **Une fonction d'investigation** : Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités, mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la « cible », la façon de traiter l'activité qui désigne « l'idéal » attendu et constitue le niveau le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité : ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif. Partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de points de vue, suscite la confrontation entre acteur. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle ils puissent se mettre d'accord.
- **Une fonction de représentation** : La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction, sans laquelle un accord n'est pas possible entre manager et subordonnée.
- **Une fonction de communication** : Au-delà de ce binôme, le référentiel donne à voir les exigences de l'entreprise, les évolutions attendues des salariés ; il est ainsi l'instrument d'une lisibilité accrue de l'organisation. Il est relayé dans les grandes

---

<sup>31</sup> DIETRICH Anne, op.cit, p103.

<sup>32</sup> Ibid., p104.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

entreprises par d'autres outils (référentiel métiers ou répertoire des métiers ou des emplois).

- **Une fonction de gestion :** En homogénéisant les formes de la représentation, en permettant la comparaison entre niveau requis entre les salariés, il constitue un outil de gestion des ressources humaines qui accroît la transparence dans les évaluations et les décisions de gestion. Il sert ainsi de garantie à l'égalité ou l'équité de traitement des salariés.

### 2.5.2 L'entretien annuel d'appréciation :

L'entretien de face-à-face est l'instrument clé du suivi du management des hommes. Il se généralise dans les entreprises, gagne la fonction publique. Il est plus souvent annuel et apparaît sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès. Ces intitulés varient en fonction de la culture de l'entreprise, des objectifs poursuivis, de l'état d'acceptation d'une culture de résultats.

L'entretien d'appréciation a pour objectif de faire le point sur la situation du collaborateur à l'issue d'une année de travail. Son contenu peut varier en fonction des objets d'évaluation : efficacité, appropriation du travail ; résultats ; atteinte des objectifs ; comportement et implication dans le travail ; évaluation des compétences ; identification des besoins de formation ; opportunités d'évolution.

### 2.5.3 Le dictionnaire des compétences :<sup>33</sup>

Le dictionnaire des compétences répond à une volonté de transversalité, à la manière d'un dictionnaire définissant les modes d'un lexique indépendamment de leur contexte d'usage.

Il a pour finalité de :

- Clarifier le contenu des compétences décrites dans la fiche métier.
- Permettre une lecture transversale des fiches métiers pour :

---

<sup>33</sup> [https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/dictionnaire\\_compences/](https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/dictionnaire_compences/) consulté le

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

- Identifier des passerelles entre emplois et construire des parcours professionnels en comparant les compétences requises (finalité principale).
- Identifier les besoins communes en formation.
- Faciliter l'identification des compétences individuelles détenues.
- Aider à l'évaluation (comparaison entre les compétences détenues et les compétences requises pour chaque emploi-type)
- Renforcer les opportunités des emplois (recherche de compétences dans une logique de viviers de recrutement).

Par ailleurs, le dictionnaire des compétences est une condition nécessaire pour une exploitation informatique du référentiel.

### **2.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est le résultat d'une évolution ayant introduit progressivement la notion de compétence. C'est un outil opérationnel de la GRH qui vise à optimiser la performance et la compétitivité de l'entreprise en faisant concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir savoir-faire, savoir être individuel et collectif.

#### **2.6.1 Définition de la GPEC :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'est pas une notion récente. Depuis des décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins à court, moyen et à long terme <sup>34</sup>:

- La gestion prévisionnelle des effectifs correspond aux méthodes qui mettent l'accent sur les aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, les âges...)
- La gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui permettent de traiter l'évolution et le développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici de l'offre de travail (par le salarié) dans son aspect qualitatif.

---

<sup>34</sup> KERLAN Françoise: Guide pour la GPEC, EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2007, P17.

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

- La gestion prévisionnelle des emplois correspond aux méthodes et moyens qui permettent d'assimiler les évolutions ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux moyens qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur les démarches et les outils de la gestion des ressources humaines pour dégager les solutions de l'emploi. Elle est plus récente, elle consiste à anticiper ou à prendre en compte les mutations des entreprises dont l'objectif est d'accompagner les salariés de manière individualisée, coordonnée et encadrée, en mettant en place des dispositifs adaptés, individuels et collectifs. La GPEC part des problèmes compétences de l'entreprise, mobilise les acteurs autour de solutions RH, article l'ensemble des dispositifs RH dans l'objectif, les met en œuvre, puis évalue les résultats. Elle est le premier volet de ce qui est appelé la démarche compétence qui comprend complémentirement le management des compétences et l'accompagnement des salariés en transition.<sup>35</sup>

### 2.6.2 De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :<sup>36</sup>

La gestion prévisionnelle des emplois (GPE) est apparue au milieu des années 1970 et avait pour but la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'organisation et les ressources disponibles.

Le raisonnement se fait uniquement sur l'emploi (aspect quantitatif). Progressivement pour éviter de confronter à ce type de situations traumatisantes pour les employés. Les entreprises ont cherché à prévoir ces difficultés en agissant en amont à l'aide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des méthodes qui permettent l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.

La GPEC conduit à mettre en place **une démarche** qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective :

---

<sup>35</sup> FLUCK Claude, op.cit. p29.

<sup>36</sup> LETHIELLEUX Laetitia, op.cit., p55

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

- **Démarche prospective** : qui consiste à comprendre le marché en termes de contexte historique, et d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et le niveau de la concurrence mondiale.
- **Démarche stratégique** : la GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car personne ne peut prédire le futur, les décisions prises dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise.
- **Démarche transversale** : l'entreprise qui choisit de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. Il n'est plus possible de penser selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.
- **Démarche qualitative** : la GPEC implique concrètement le caractère qualitatif du facteur travail, comme facteur de production.
- **démarche collective** : la GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'entreprise prise dans sa globalité. cependant, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir de décliner du collectif vers l'individu.

### 2.6.3 Les objectifs de la GPEC :

- Prévoir le développement des métiers pour d'anticiper les changements.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant la maîtrise technologique en lui assurant la formation.
- Réduire les difficultés de recrutement
- Faire face aux problèmes de la pyramide des âges.
- Maîtriser les conséquences les évolutions et des changements technologiques et économiques. Il faut développer des nouvelles compétences.
- Assurer le transfert de compétences de base, leur mobilité, et si nécessaire identifier et créer de nouveaux emplois.
- Permettre une meilleure gestion de carrière, en développant des compétences, et en découvrant le savoir-faire technique de chaque collaborateur.
- C'est un outil de pilotage qui s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise, et qui permet ainsi de planifier la gestion des ressources humaines dans le temps.

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

### **2.6.4 Les conditions de réussite de la GPEC :**

Le processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus complexe. Ce dernier doit être réalisé comme un véritable projet. Sa réussite repose sur<sup>37</sup> :

- Participation de toutes les parties prenantes : le projet de GPEC nécessite la mobilisation de la direction générale, du comité de travail, et du comité de surveillance GPEC.
- Définir clairement la stratégie de l'entreprise.
- Faire un état des lieux des ressources : avant de mettre en œuvre sa politique RH, l'entreprise doit connaître précisément ses dossiers personnels et les compétences de l'ensemble de ses salariés.
- Identifier les besoins en définissant la stratégie.
- L'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visées.
- Définir d'un business plan : il dispose d'une série d'outil pour évaluer les compétences des salariés.
- Assurer la pérennité de la démarche GPEC

### **2.6.5 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique du management des compétences :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse perspective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres.

Valoriser le capital humain suppose d'en suivre précisément l'évolution et de veiller à son adéquation avec les besoins présents et à venir de l'entreprise en termes de compétence un suivi, qui aujourd'hui peut être opéré par la GPEC.

Cette dernière permet une meilleure anticipation pour adapter les compétences aux emplois, et d'avoir une meilleure maîtrise sur les conséquences des changements technologiques et économiques.

---

<sup>37</sup> <https://www.leaderia.com/cabinet-de-recrutement-comment-reussir-sa-politique-gpec/> consulté le 13/04/2020

## Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences

Le management des compétences est présenté autant qu'un impératif exigé par la stratégie organisationnelle de l'entreprise. En exigeant d'être prévisionnelle pour anticiper les besoins. Les contraintes dont émane la pertinence d'instaurer un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences repose sur plusieurs axes principaux<sup>38</sup> :

- L'amélioration du niveau de compétence des salariés.
- Anticipation des besoins en ressources humaines à court et à moyen termes.
- L'adaptation des emplois, des effectifs et des compétences aux exigences provenant du contexte économique vécu, de l'environnement sociale ou juridique, etc.

### Conclusion :

Pour conclure, ce premier chapitre a permis de clarifier les fondements de la notion « compétence », en précisant ses significations et en détaillant les dimensions, nous retenons :

- Que la compétence est forme de capacité.
- Qu'il y a en face d'un emploi une capacité de réponse d'un individu à une exigence requise par une situation professionnelle et dont l'articulation est la compétence.
- Que la compétence est contingente, relative à une situation de travail. Nous retiendrons en synthèse que la compétence est une mise en œuvre de savoir, savoir-faire et Savoir-être dans un contexte de travail donné.

Les entreprises alors investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés.

Dans un second temps, le management des compétences constitue un levier stratégique du développement de toute entreprise. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, volatiles et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés.

L'objectif de management des compétences est d'établir un état du patrimoine des compétences que de faire fructifier celui-ci par des modes de travail qualifiant et une adaptation avec l'environnement toujours changeant.

---

<sup>38</sup> BERRADA RABII, « problématique de la gestion des emplois et des compétences et processus d'optimisation par l'intégration des systèmes d'information », thèse de doctorat, université Hassen-Mohammedia, Casablanca, 2011, p31

## **Chapitre 1 : Approche globale sur le management des compétences**

Ce qui précède nous permet de centrer notre réflexion sur la performance des salariés, puisque la performance de l'entreprise est totalement dépendante. Et au-delà de prendre en compte non seulement l'importance des compétences et capacités des individus, mais bien la nécessité d'en favoriser l'interaction.

**Chapitre 2 : le  
management des  
compétences un  
levier de la  
performance des  
salariés**



## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

### **Introduction :**

Dans ce chapitre, nous mettrons l'accent sur la notion de la performance, puis nous allons essayer de découvrir et d'expliquer la relation entre les compétences et la performance, en répondant sur la question suivante : quel lien peut-il établir entre la compétence et la performance ?

La première section de chapitre sera consacrée à la notion de performance qui génère de nombreuses questions et met à jour des ambiguïtés depuis son introduction au cœur du management des organisations. Cette première partie précise les contours de la notion de performance, en revenant sur sa signification, ses critères, ses sources et ses différentes approches. Pour la deuxième section, nous expliciterons le lien les deux notions (compétence/performance).

### **Section 1 : la place de la notion de performance**

Au cours des dernières décennies, la notion de performance s'est fortement développée dans le champ du management, cependant, il est intéressant de noter que si elle a occupé une place prépondérante dans la vie des organisations, cette notion n'y est pas pour autant nouvelle. En effet, de nombreux domaines ont couramment mobilisé cette notion dès le XIX<sup>ème</sup> siècle.

#### **1.1.La performance : une notion polysémique**

##### **1.1.1 La définition de la performance :**

La notion de performance est largement abordée dans la littérature académique, les études et les recherches sur les organisations, sans pour autant qu'une définition unique et seule ne soit partagée par tous.

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, historiquement approchée par le secteur industriel, en termes de coûts de productivité, la définition de la performance s'est progressivement enrichie d'une vision stratégique du pilotage de l'activité des organisations.

Cette définition a évolué, suivant les mutations des organisations, en décrivant soit un résultat, soit l'évaluation de ce résultat (le qualifiant de réussite ou d'échec), enfin soit

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

l'initiative conduisant à ce résultat, ouvrant ainsi la réflexion aux actions et aux processus mis en place.<sup>39</sup>

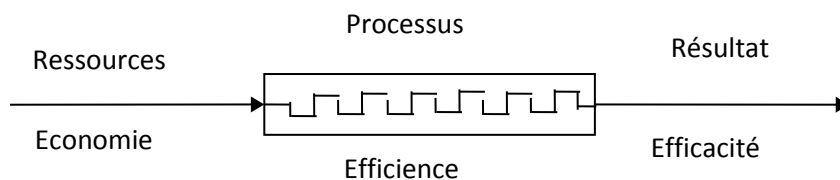
La performance peut se définir comme « *Résultat obtenu par un athlète. Chiffre qui mesure ce résultat. Résultat dans l'exécution d'une tâche. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel* ». <sup>40</sup>

Ainsi La performance est « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ». <sup>41</sup>

L' « *ISO9000 -système de management de la qualité- principes essentiels et vocabulaire* » définit la performance comme un « *résultat mesurable* ». La performance peut être liée à des résultats qualitatifs ou quantitatifs, et peut concerner le management d'activités, de processus, de produits (y compris services), de systèmes ou d'organismes. <sup>42</sup>

Bouquin (2004)<sup>43</sup> propose une représentation détaillée de la performance, comme un processus, décomposé en trois éléments (figure1)

**Figure 3: la performance selon H.BOUQUIN**



<sup>39</sup> BLERIOT Hugues, DESMET Caroline, LAPERYRONNIE, Yann, MILLOZ-BORGES, Stéphanie : « La performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction RH ». Mémoire d'expertise. Université Paris Dauphine. 2016, p21.

<sup>40</sup> MOUGIN Yven : « Processus : les outils d'optimisation de la performance », Paris, édition d'organisation, 2004, P 17

<sup>41</sup> ABDELLI Mébarka, « l'intégration de la Responsabilité Sociale afin d'Améliorer la Performance de l'entreprise », AL bashaer Economic journal, (vol.4, n2), 25/07/2018, P636.

<sup>42</sup> RACHEL Toulet, « la notion de performance dans un système de management » 2020, <https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management/> consulté le 10/03/2020

<sup>43</sup> Angèle Renaud, Nicole Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, 2007, P4, « halshs\_00544875 »

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

**Source :** DOHOU Angèle, BERLAND Nicolas : Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, PP.CD-ROM, 2007, P4.

Par la suite, L'auteur définit les éléments de ce processus comme suit :

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre cout ;
- L'efficacité consiste en la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources.
- Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

### **1.1.2 Les critères de la performance :**

Clarifier le sens de la notion de performance ne permet pas, toutefois, d'appréhender sa mesure au sein de l'entreprise. La performance est considérée comme la combinaison de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience (figure N 04). L'association de ces trois éléments met en évidence la performance d'une organisation. Traditionnellement, la performance est représentée sous la forme d'un triangle qui a été décrit par GIBERT, dont les extrémités sont composées des objectifs de l'entreprise, de ses moyens et de ses résultats :<sup>44</sup>

#### **Objectifs :**

Les résultats conduisent à l'efficacité et répondent à la question : L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

#### **Résultats :**

Les moyens conduisent à l'efficience et répondent à la question : L'entreprise peut-t-elle atteindre ses objectifs au meilleur cout ?

#### **Moyen :**

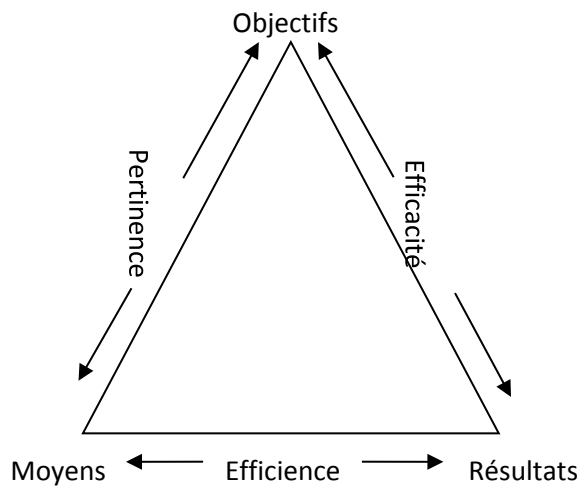
Les objectifs ramènent à la pertinence et répondent à la question : L'entreprise se procure-t-elle des moyens adéquats et optimise-t-elle leur allocation pour atteindre ses objectifs ?

---

<sup>44</sup> BLEROT Hugues, DESMET Caroline, LAPERYRONNIE, Yann, MILLOZ-BORGES Stéphanie, Op.cit., p23

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

Figure 4: le triangle de la performance de GILBERT (1998)



**Source :** BLERIOT Hugues, DESMET Caroline, LAPERYRONNIE Yann, MILLOZ-BORGES, (Stéphanie) « La performance des équipes de travail : quel rôle de la fonction RH ». Mémoire d'expertise. Université Paris Dauphine. 2016, p23.

L'intersection entre ces éléments permettant de définir les critères de la performance : la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

Avant même d'essayer de quantifier la performance, la pertinence de sa mesure doit être remise en question. Ce mécanisme consiste à relativiser les objectifs au regard des moyens mobilisés (qu'il s'agisse des moyens humains, financiers ou encore technique). Ce premier questionnement est central, car ce qui conditionne directement la qualité des mesures de la performance par exemple, des objectifs mal déterminés pourraient générer des effets négatifs : comme l'absence de motivation (en cas d'objectifs trop facilement réalisables) ou, plus fréquemment, la frustration (en cas d'objectifs inaccessibles). Ensuite, une première mesure vise à évaluer l'efficacité des actions. L'efficacité mesure la relation entre l'objectif, fixé précédemment, et le résultat observé. La mesure d'efficacité est une mesure traditionnelle, qui rejoint les notions de résultat et de succès évoquées préalablement.

Néanmoins, la performance ne peut se réduire à la notion d'efficacité. L'efficience complète ce triptyque, l'efficience est appréhendée comme la relation entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Cette mesure met en évidence l'optimisation des moyens mobilisés dans l'action.

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

En résumé, la performance d'une entreprise peut être synthétisée en combinant des critères de cohérence, d'efficacité et de pertinence. Notons que si cette conception de la performance est développée, son application reste encore soumise à de nombreuses difficultés. Pour s'en convaincre, il suffit de revenir sur le concept d'objectifs : la multiplicité des objectifs (stratégiques et opérationnels, financiers et non financiers, de qualité et de délais, etc.) peut apporter de la confusion. De la même façon, les entreprises peuvent éprouver des difficultés à fixer leurs objectifs, à les prioriser et à les faire descendre au sein de leur structure.

### **1.1.3 Les sources de la performance :**

La performance d'une équipe de travail est mesurée à partir de deux sources l'une est à l'interne de l'entreprise, l'autre à l'externe de l'entreprise. La performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes, En revanche la performance intrinsèque ou performance de l'unité résulte de la combinaison suivante :<sup>45</sup>

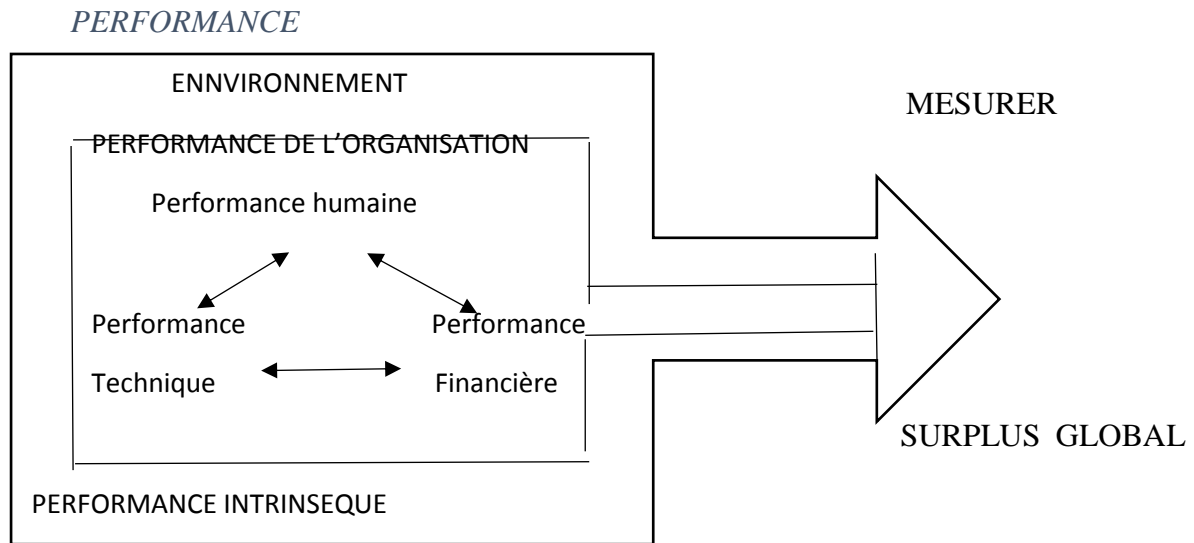
- D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'entreprise qui construit la richesse de toute organisation.
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.
- D'une performance financière désignant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers

---

<sup>45</sup> B.MARTORY, D.CROZET, « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016, P177.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

Figure 5: les sources de performance



Source : B.MARTORY, D.CROZET, « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016, P178

### 1.1.4 Les caractéristiques de la performance :

- **Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) :** la performance est le résultat d'une activité coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens personnelle, ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence de personnel, technologies, organisation, fournisseurs, etc.).
- **Elle s'apprécie par une comparaison :** la réalisation est comparée aux objectifs, à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison est basée sur une forme de compétition : faire mieux que lors de période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à interprétation. Jugement de valeur qui peut différer en fonction des parties prenantes (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).
- **La comparaison traduit le succès de l'action :** la notion de performance étant positive. Par conséquent, La performance est une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

### 1.1.5 Les objectifs de la performance :

L'objectif principal dans toute l'économie, a fortiori en économie de marché, est la répartition optimale des ressources, c'est-à-dire une distribution des ressources qui optimise

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

l'efficacité de leur utilisation dans le souci de les économiser tout en atteignant de bonne performance. Le concept de la performance a un contenu multidimensionnel car elle induit un certain nombre d'objectifs que les organisations entendent atteindre :

L'utilisation efficace des ressources, pour éviter le gaspillage et parvenir à produire quantitativement et qualitativement ce que demande le marché.

La sélection des méthodes de production les plus efficaces, en particulier celle qui permettent d'économiser l'utilisation des facteurs de production en tirant avantage des innovations technologiques et des progrès de la science.

La pleine utilisation des ressources disponibles, notamment les ressources humaines

La répartition équitable des résultats de l'activité de l'entreprise, en proportion de la contribution fournie par les agents économiques.

### 1.1.6 Les approches de la performance :

**Tableau 4: Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)**

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientations globales de l'entreprise.</li> <li>• Adéquation des structures aux orientations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> <li>• Concurrents</li> </ul>
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> <li>• Concurrents</li> </ul>
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation des relations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> </ul>

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

	<p>professionnelles et de travail dans l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salariés et représentants des salariés</li> <li>• Pouvoirs publics</li> </ul>
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité des processus productifs.</li> <li>• Appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché.</li> <li>• Appréciation de l'efficacité des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> </ul>

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

	méthodes d'études et d'actions commerciales.	
Financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes.</li> <li>• Appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants</li> <li>• Bailleurs de fonds</li> <li>• Propriétaires</li> <li>• Actionnaires</li> <li>• Prêteurs</li> </ul>

**La source :** HACHIMI SANNI YAYA, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, document de travail », université Laval, Québec, 2003, P8, sur le site <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf> , consulté le 20/03/2020

### 1.2.La performance humaine :

La question de la performance humaine est aujourd'hui une préoccupation majeure de tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprise que du côté des salariés, comme le facteur fondamental contribuant à la performance économique de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

### 1.2.1 Définition de la performance humaine :

Pour M. Lebas<sup>46</sup>, « La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail, la performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation, par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé »

Pour François BIGREL,<sup>47</sup> « La performance humaine est un événement original créé dans un champ de forces contingentes organisées par un règlement. Parmi ces forces, on trouve un ou plusieurs sujets à la poursuite d'une intention large (désir/but de la pratique) et des contraintes qui offrant des résistances influent sur l'organisation de cette poursuite et permettent sa réalisation. Cet événement fait sens pour les acteurs. Il les rend heureux d'exister et de s'accomplir. Il est un moment de création et d'expression de la condition humaine qui prolonge, tout en l'utilisant un processus historique issu d'un travail collectifs ».

### 1.2.2 L'évaluation du personnel comme outil de performance :

L'évaluation des salariés est un outil managérial pour gérer les carrières des salariés et plus globalement la GPEC. Offrant la possibilité aux salariés d'exprimer leurs aspirations professionnelles ou leurs sentiments à l'égard de leur travail et de leur l'entreprise, elle est un élément essentiel de la motivation des salariés. Revenons plus en détail sur cette importante évaluation dans le travail des RH.

- **Pourquoi faut-il évaluer le personnel ?**

En général, une évaluation des salariés est nécessaire pour permettre l'évolution des collaborateurs, favoriser le dialogue entre les salariés et les managers ainsi que développer la motivation des salariés. Pour la direction générale, cette évaluation permet principalement de justifier les décisions clés en termes de ressources humaines (augmentation de la rémunération, plan de carrières) et de renforcer l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise.

---

<sup>46</sup> YOUSOUFOU Koudoud, MOURANA Oualiou : contribution à l'étude de la performance des entreprises du secteur textile : cas de la CBT, université D'abomey-Calavy, juillet 2009, P14

<sup>47</sup> [http://erfan-grenoble.fr/sites/default/files/la\\_performance\\_humaine.pdf](http://erfan-grenoble.fr/sites/default/files/la_performance_humaine.pdf), consulté le 25/03/2020

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

Sur le plan des compétences, une évaluation des salariés est un outil de clarification de la gestion des emplois, en distinguant notamment les emplois stratégiques et ceux destinés à disparaître à court ou moyen terme. Elle permet également de valoriser les salariés en leur proposant des promotions ou perspectives de carrières.

Généralement, les points à évaluer sont la performance individuelle tout au long de l'année et les compétences professionnelles. L'analyse de la performance est réalisée en mesurant la différence entre les objectifs définis aux préalables par les RH et managers et les résultats atteints. L'analyse des compétences doit permettre de faire le point sur le savoir, savoir-faire et savoir-être du salarié qu'il a acquis au cours de ses fonctions. Un autre point qui est souvent abordé est la place dans l'équipe et l'entente au sein de celle-ci.

- **Les différentes méthodes d'évaluation :**

On distingue principalement comme méthode d'évaluation<sup>48</sup> :

- **L'évaluation annuelle du personnel :** c'est la méthode la plus utilisée par les entreprises, généralement, elle se fait par un entretien annuel d'évaluation et elle concerne tous les salariés : du salarié à temps partiel au dirigeant. C'est avant tout un outil d'analyse objective des résultats obtenus. Il s'agit de comparer la vision de l'employé du travail qu'il accomplit avec celle de son manager. Pour cela une grille d'évaluation ou un formulaire peut être utilisé. Il est important de distinguer cet entretien de l'entretien professionnel mis en place et principalement centré sur le parcours professionnel des salariés. Le responsable RH doit former les managers sur la réglementation liée à l'évaluation des salariés et sont en charge de faire passer ces entretiens.
- **L'auto-évaluation du personnel :** cette méthode est souvent utilisée au préalable d'un entretien d'évaluation. Les salariés sont autorisés à se préparer à l'entretien. Son objectif principal est de comparer la perception du manager et celle du salarié sur le travail effectué.
- **La méthode du 360° :** il s'agit d'un outil qui diffère des outils d'évaluation traditionnels. Selon Handy<sup>49</sup> (1996) le 360° est un outil d'observation et d'évaluation managériale individuelle qui permet aux managers de comparer sa propre évaluation à

---

<sup>48</sup> <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel>, consulté le 26/03/2020

<sup>49</sup> KAMALI Nabil : « L'évaluation du rendement des salariés (cas d'une PME marocaine) », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, 2012, P16.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

la perception de son entourage. En d'autre terme, si les individus veulent appréhender clairement leur façon de travailler au sein de l'entreprise, il leur suffit de remettre en question leur environnement professionnel, car d'après plusieurs études, il est perçu comme étant le meilleur moyen d'obtenir des données précises sur le comportement. Et le 360 dépend non seulement du responsable hiérarchique en tant que source d'information, mais fait également appel aux collègues et subordonnés et, dans certains cas, aux clients et fournisseurs. On parle alors d'évaluation 360°.

### 1.2.3 Les indicateurs de la performance :

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par les entreprises à l'évaluation et à la mesure de la performance. L'expression de la mesure est l'indicateur<sup>50</sup>, donc mesurer la performance signifie utiliser un ensemble et un mélange d'indicateurs plus ou moins complexe.

- **Définition de l'indicateur :**

Gérutti et Gattino (1993) définissent l'indicateur comme suit « *Donnée objective qui décrit une situation du strict point d'une vue quantitative, qui constate un résultat* »<sup>51</sup>. Essid M. (2009)<sup>52</sup> quant à lui, donne cette définition « *Les indicateurs de performance constituent un des outils majeurs du système de contrôle de gestion pour permettre la déclinaison des stratégies, des objectifs et fournissent un moyen pour les mesurer et les suivre. Ils constituent l'outil pour mesurer la performance et contrôler à distance les allocations de ressources* »

Par conséquent, Les indicateurs de performance sont des données qu'une organisation utilise pour contrôler, évaluer et surveiller tous les processus de l'entreprise. Ces indicateurs constituent, en effet, des outils nécessaires pour contrôler et diagnostiquer en permanence la santé de l'organisation. Ces mesures de performance sont communément employées pour évaluer le taux de réussite par rapport aux objectifs désires.

- **Classification des indicateurs de la performance :**

---

<sup>50</sup> HAOUET Chaker: informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01, P18.

<sup>51</sup> Ibid. p18.

<sup>52</sup> ESSID Mohamed :« Les mécanismes de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Humanités and social science, université paris sud-Paris XI, 2009, France, P35

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

On peut classer les indicateurs de performance selon plusieurs critères : source (interne ou externe), type (mesure objective ou subjective). Nous intéressons à les classer selon deux critères à savoir leur rôle (HAOUE T C., 2008) et leur nature (KAPLAN Robert S et NORTON David P., 1996) :

### **- Selon leur rôle :**

Plus généralement, les indicateurs peuvent être classés en deux catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur<sup>53</sup> :

- ✓ Les indicateurs de pilotage qui restent les outils à l'aide desquels les activités d'un centre de décision sont pilotées. Ils permettent de suivre en permanence le déroulement du métier et, si besoin, de réagir avant que le résultat d'une action ne soit irréversible. Ils sont très divers et sont définis en fonction des besoins propres du Centre de décision.
- ✓ Les indicateurs de résultat dont le but est de mesurer des actions et, en général, de les rapprocher des objectifs fixés.

### **- Selon leur nature :**

Les résultats financiers occupent depuis longtemps une place prépondérante dans la mesure et l'évaluation de la performance des entreprises, il aura fallu attendre les années quatre-vingt-dix pour que le débat autour de la nécessité d'intégrer des indicateurs non financiers s'anime. Dixon et al. (1990) ont été parmi les premiers à s'interroger sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation des performances, liant cette problématique à l'évaluation de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la création de valeur pour le client<sup>54</sup>. Dans un environnement de plus en plus turbulent, Kaplan et Norton (1996) soutiennent que ce type d'indicateurs n'est plus suffisant pour saisir toute les facettes de la performance des entreprises. Cette dernière n'est plus seulement traduit en termes de rendement financier, mais devient multicritère et se mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

- ✓ Les indicateurs financiers : le retour sur investissement, le bénéfice net, le bénéfice par action... font partie des indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises en vue d'évaluer la performance financière mesurée par « la rentabilité ».
- ✓ Les indicateurs non-financiers : il existe trois grandes catégories de la performance non-financière. Il s'agit de :

---

<sup>53</sup> HAOUE T Chaker, Op.cit., P18

<sup>54</sup> Cité par CAUVIN Eric, BESCO, pierre-Laurent, « L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique », P2.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

- Indicateurs relatifs à la clientèle, tels que l'état de satisfaction des clients et le nombre de plaintes.
- Indicateurs relatifs à la production, tel que la qualité.
- Indicateurs relatifs aux ressources humaines, tels que le taux d'absentéisme et l'indice des heures supplémentaire.

La principale raison d'utiliser ce type de mesures non-financier est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptable.

Il existe dans relations complexes mais également à caractère davantage de complémentarité que de substitution entre les indicateurs financiers et les indicateurs non-financiers. Ils sont liés par des relations de cause à effet qui les renforcent mutuellement.

- **Les qualités d'un indicateur :**

L'indicateur doit avoir un certain nombre de qualité pour être considéré comme un outil d'analyse de la performance. Alors un indicateur doit être <sup>55</sup>:

- Pertinent : un indicateur doit être spécifique, c'est-à-dire qu'il se rapporte à un objectif et uniquement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats déjà obtenus par rapport à l'objectif auquel il se réfère. Pour ce faire, il doit avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé clarifier. L'indicateur doit être représentatif, c'est-à-dire qu'il doit élargir le résultat attendu. Outre d'autres indicateurs, il devrait pouvoir couvrir l'essentiel de l'objectif visé. Cependant, il ne faut pas oublier qu'un nombre limité d'indicateurs ne parvient pas à donner une image réelle de la situation décrite.
- Pratique : l'indicateur doit être simple, claire et surtout compréhensible pour tous opérateurs, y compris les non professionnels. Il s'agit de choisir des indicateurs pour lesquels les données sont disponibles ou faciles à obtenir. L'indicateur doit être disponible au moins une fois par an, afin de garantir un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Exceptionnellement, il peut être complété pendant une période plus longue lorsqu'il est réalisé par une grande enquête, qui ne peut être répétée chaque année. Il doit aussi être produit à temps, c'est-à-dire que le temps

---

<sup>55</sup> COLLANGE Gérald, DEMANGEL Pierre, POINSARD Robert : Guide méthodologique du suivi de la performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement, Région Moyen-Orient Afrique du nord, Novembre 2006, P22

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

nécessaire pour collecter les données doit être conforme avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

- Quantifiable : il est préférable que l'indicateur soit chiffré (quantitatif), fiable et vérifiable, il peut parfois être souhaitable d'identifier des indicateurs permettant d'évaluer non seulement la quantité mais également la qualité des prestations fournies.

Les indicateurs sont considérés comme :

- ✓ Objectifs : lorsqu'il s'agit de faits qui ont été mesurés ou observés sans laisser la place à l'interprétation humaine. Il répond à la mesure d'une quantité physique telle que le nombre de cas traité dans le service.
- ✓ Subjectifs : lors de l'observation des faits décrits par un observateur à travers son filtre personnel. C'est le cas des données déclaratives collectées dans les études d'opinions, les comportements, les attitudes, etc.
- **Les indicateurs de la performance humaine :**
  - **Le taux de turnover :**

Le taux de turnover permet d'apprécier la proportion de renouvellement des salariés d'une entreprise chaque année. C'est un indicateur que l'on retrouve très régulièrement dans les tableaux de bord RH. Si son calcul est très simple, l'analyse de son niveau doit être traitée avec précaution<sup>56</sup>.

Le taux de turnover, également appelé « **taux de renouvellement du personnel** » ou « **taux de rotation du personnel** », est un ratio qui permet d'appréhender dans une entreprise, le rythme de renouvellement des effectifs.

Il se calcule en faisant la division entre la moyenne des départs et des arrivées de salariés dans l'entreprise, par rapport à l'effectif présent en début de période.

Généralement, il est calculé sur une base annuelle.

**Taux de turn-over = ((Nombre de départs au cours de l'année N + Nombre d'arrivées au cours de l'année N)/2) / Effectif au 1<sup>er</sup> janvier de l'année N**

Pour obtenir un pourcentage, il suffit de multiplier cet indicateur par 100.

---

<sup>56</sup> DAMIEN Péan, calculer et analyser son taux de turnover, 2018,

<https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/>, consulté le 28/03/2020

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

Un taux de turn-over de 0% signifie qu'aucun salarié n'est arrivé ou parti de l'entreprise au cours de la dernière année. Un taux de 100% signifie par conséquent, que l'intégralité des postes d'une entreprise a été renouvelée.

Néanmoins, le taux de turnover offre une indication globale de la prise en compte des besoins des salariés dans l'entreprise.

### **- Le taux d'absentéisme :**

Généralement, Le taux d'absentéisme est calculé à partir des absences circonstanciées et imprévisibles (maladie, retard, motif personnel, non autorisé), représente le nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.

Ces absences circonstanciées perturbent la planification, le calendrier de travail et la production, et entraînent des coûts pour l'entreprise.

Le plus souvent le taux d'absentéisme résulte d'un calcul de ratio entre les effectifs théoriques et ceux réellement présents<sup>57</sup> :

Taux d'absentéisme = (Nombre de jours d'absence ou d'heures de la période / Nombre de jours théorique ou d'heures pendant la même période) × 100

Dans la réalité en dessous de 4% et 5%, les spécialistes avancent que le taux est bon, par contre dès qu'il atteint 8 à 10%, il nécessite une analyse approfondie<sup>58</sup>.

Dans un premier temps, il s'agira d'établir le calcul de la durée moyenne des absences et de leur fréquence. Il faudra également étudier les motifs et les causes d'absence. Des actions spécifiques devront ensuite être mises en place.

### **- La productivité du travail en valeur :**

La productivité en valeur prend en compte les prix et les coûts dans l'appréciation de la performance des salariés : la production est exprimée en fonction de son prix, les quantités de travail sont pondérées par l'appréciation de leurs qualités relatives.

---

<sup>57</sup> [file:///C:/Users/pc/Downloads/10questionssurabsenteisme\\_bd%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/10questionssurabsenteisme_bd%20(1).pdf), consulté le 29/03/2020

<sup>58</sup> <file:///C:/Users/pc/Downloads/545905bf8c480.pdf>, consulté le 29/03/2020

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

La productivité de travail se définit comme le rapport entre la valeur produite et le cout du travail mis en œuvre. C'est une productivité apparente puisqu'elle est reportée à un seul « travail », alors seulement plusieurs facteurs sont mis en œuvre<sup>59</sup>.

La productivité du travail est calculée comme suit :

**La productivité du travail = valeur de la production obtenu / valeur de travail mis en œuvre**

Au numérateur on retiendra des indicateurs valorisant une production, chiffre d'affaires réalisé par l'unité en cause, valeur ajoutée, chiffre d'affaire de cession interne ou production valorisée sur la base de prix de marché, ou éventuellement et à défaut, volume de la production réalisé (à ne pas confondre avec celui de l'activité).

Au dénominateur, suivant les possibilités, on choisira l'un des indicateurs suivants, en tenant compte du fait qu'ils sont classés par rang de pertinence croissante ; les indicateurs « 3 » et « 4 »

### **Section 2 : le lien entre le management des compétences et la performance des salariés.**

Cette section est consacrée sur le lien entre les compétences et la performance

#### **2.1.La relation entre les compétences et la performance :**

Nous présentons souvent l'entreprise uniquement par son chiffre d'affaires en oubliant que le premier capital d'une entreprise est avant tout son capitale compétence : l'idée originale de produit, du service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnel dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation, pour schématiser, nous pouvons représenter l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produit et services dont les compétences sont l'élément essentiel. Les entreprises de plus sensibles aux liens entre les compétences et les performances.

---

<sup>59</sup> B.MARTORY, D.CROZET. op.cit.p176.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

La relation entre compétences et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. **Cavesto et Sonzogni** (1999)<sup>60</sup> soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* » la performance consiste à atteindre un résultat prédéterminé. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en considération que les savoir, savoir-faire et savoirs être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat, de plus, elles sont centrées sur l'individu et c'est exactement là que nous rejoignons la notion de performance :

- La performance consiste à atteindre des résultats définis.
- La compétence concerne la capacité à réaliser correctement un travail (une opération

Le résultat visible, c'est l'opération effectuée correctement. La compétence devient donc une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise.

D'autre part, **Parlier Michel** (1992)<sup>61</sup> définit la performance comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation, des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinentes des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires, cette combinaison s'exprime par l'équation suivante :

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

- P : Le niveau de performance requis.
- C : Les compétences de l'individu.
- M : La motivation de l'individu.
- O : Les objectifs fixés à l'individu.
- R : Les ressources allouées.

---

<sup>60</sup> BELGHANAMI Nadjat, Op.cit., p76.

<sup>61</sup> BELGHANAMI Nadjat : « Valoriser la performance de l'entreprise de et par les compétences : Le cas de SDO Bechar Rural », El Bashaer Economic Journal, N°01, Septembre 2014, P 158.



## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus qui permet à l'entreprise d'acquérir les qualifications nécessaires à son travail d'aujourd'hui et à celui de demain. Il consiste également à mettre en place les outils à même d'assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des collaborateurs de l'entreprise.

Le management de compétence permet à l'organisation de s'ajuster et d'évoluer et constitue une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue alors à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-

être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour former des réponses appropriées face aux événements imprévus. Cependant, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces pour développer une forte culture managériale des compétences dans toute entreprise, véritable source de progrès économique.

### **2.2. Les pratiques du management des compétences au bénéfice de la performance RH :**

Les implications du management des compétences en gestion des ressources humaines se situent principalement à trois niveaux : l'acquisition (planification des ressources humaines et recrutement), la régulation (la mobilité), en occultant la dimension stimulation (rémunération) des RH.

#### **2.2.1 La planification des ressources humaines (PRH) :**

La planification des ressources humaines est l'activité ou la pratique qui rassemble toutes les pratiques des dirigeants d'une organisation. En collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, identifier, analyser, évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humaines qui répondrons à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs spécifiques des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme.

L'approche de la PRH repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs et des disponibilités en ressources humaines. La comparaison des besoins et disponibilités futurs permet d'identifier les stratégies (décision en action) de RH adéquates.

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

Par son rôle central dans la détermination des stratégies de RH, la PRH est considérée comme un modèle à part entière en GRH. Nombreux sont les projets remis en cause, voire abandonnés par l'absence de planification RH : difficultés à trouver les qualifications nécessaires relève insuffisante, qualifications trop anciennes, cout de formation ou mobilité, ou bien de recrutement très élevés, comportement au travail inapproprié, résistance au changement, etc.

La planification RH permet une utilisation plus efficace des employés ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, à la présence de la PRH, les salariés peuvent participer directement à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs connaissances et améliorer leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre de tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'entreprise porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. La satisfaction au travail qui en résulte aura en effet notable sur diminution de l'absentéisme le roulement du personnel, l'accroissement de la qualité du travail et finalement sur l'efficacité au travail.

### **2.2.2 Le recrutement :**

Le recrutement est un sujet fondamental dans tout organisme, en effet le taux de recrutement des entreprises est à la fois un indicateur de la santé économique et un révélateur de la confiance.

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins de l'organisation dans un poste donné. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'entreprise qui satisfont aux exigences des postes.

La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise.<sup>62</sup>

L'entreprise devra choisir les méthodes et des moyens qui seront utilisées afin de cibler un grand éventail de candidats potentiels et compétents en vue de réaliser des taches nécessaires aux fonctionnements de leurs services, tout en incitant les personnes compétentes à disposer leurs candidatures pour un poste. Donc l'objectif principal du recrutement est de savoir si la personne dispose des capacités, des connaissances et des savoir-faire nécessaires à l'exercice

---

<sup>62</sup> PERETTI Jean-Marie : Gestion des Ressources Humaine, édition Vuibert, 2014, p61.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

d'une profession donnée. Dans ce cas, les compétences en recrutement sont d'une importance capitale à la croissance des entreprises de RH.

### 2.2.3 La mobilité interne des salariés :

La mobilité interne concerne un changement de poste interne à une même collectivité, elle s'avère « parfois la seule qui permette de faire face aux évolutions de l'entreprise qui peut alors poursuivre son activité sans avoir à renouveler une trop grande partie de son personnel, et qui peut se doter en interne de compétences non disponibles en externe »<sup>63</sup>. Il existe cinq grands types de mobilité interne en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la modification dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité<sup>64</sup> :

- La mobilité horizontale : correspond à un changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ni responsabilités, ce changement demande à l'agent de faire appel à des compétences qu'il n'exerçait par auparavant ou du moins pas de la même manière. Cette mobilité s'inscrit souvent dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines.
- La mobilité verticale : il s'agit de la promotion, c'est une mobilité qui conduit un salarié à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilité.
- La mobilité de reconversion : il s'agit d'un changement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière (construction d'un projet professionnelle avec un tout nouveau métier)
- La mobilité géographique nationale : correspond à ce qui est le plus souvent dénommé mutation, le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification, mais dans un autre lieu de travail.

---

<sup>63</sup> FALA-OUYAHIA Zoubida : « Mobilité interne, quel enjeux pour l'entreprise? », JEL CLASSIFICATION : M5, P140.

<sup>64</sup> TRIPE Charline : « la mobilité interne des employés : enjeux et pratiques : la cas des collectivités X et Y », Université de Reims Champagne-Ardenne, 2015, P4.

## Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés

- La mobilité géographique internationale : correspond à un changement de localisation du travail à l'échelle internationale.

### 2.2.4 La rémunération :

La rémunération des compétences se base sur la personne au lieu de l'emploi qu'il occupe. Elle peut être sous forme d'augmentation du salaire fixe, ou de prime ou bien une combinaison entre ses deux. Cette rémunération est propre à chaque salarié, elle dépend du nombre et du niveau des aptitudes professionnelles, acquise par un salarié, visant la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles tout en veillant à l'équité globale de la politique de rémunération pour renforcer l'engagement des salariés et les inciter à développer leurs compétences, améliorer la polyvalence, augmenter l'efficacité professionnelle, et donc à s'impliquer davantage pour obtenir des retombées pécuniaires<sup>65</sup>.

Il existe cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences. L'entreprise a intérêt à rémunérer et capitaliser indirectement des compétences non utilisables, car elles représentent pour elles un capital humains que ce soit un potentiel non exploité, une expérience ou une expertise particulière.

Les trois premiers types de compétences sont classés comme compétences utilisables et les deux derniers sont classés comme compétences non utilisables<sup>66</sup>.

- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes : ce mode de rémunération est basé sur des compétences développées à travers différents métiers, ce type de rémunération encourage plus de polyvalence qu'au professionnalisme.
- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce mode de rémunération est basé sur le professionnalisme au travail et qui décrit les exigences requises pour progresser dans les niveaux de carrière.

---

<sup>65</sup> DEBBAT Hamza, BOUKHELOUA Ali, TABTI Habib : « La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel : le cas de l'entreprise Lafarge », Revue organisation et travail, Volume6, N<sup>o</sup>1, 2017, P147.

<sup>66</sup> HADJ KADOUR Nesreddine , KHILAT : la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail?, Revue international d'économie et de stratégie, Vol 09, 2017.

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé : ce mode de rémunération est réputé individualisé, en particulier lorsque les salariés mettent en œuvre les compétences particulières dans l'exercice de leur fonction.
- La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé : cette forme de rémunération est conçue pour valoriser les compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel.
- La rémunération des compétences potentielles : ce type de rémunération est le plus déconnecté à l'exercice de l'emploi, elle prend en compte des compétences qui ne sont pas utilisés dans le présent par le salarié.

### **2.3.L'impact d'application du management des compétences sur la satisfaction professionnelle des salariés :**

Les organisations se lancent dans le management des compétences pour faire positionner les ressources humaines au niveau stratégique. Elle permet de favoriser l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie et le développement de la responsabilisation. Nous pouvons conclure qu'une relation peut être établie entre une utilisation efficace du management des compétences et la satisfaction professionnelle. Les recherches et les études conduite par l'OCDE montre que : manager et utiliser les compétences est en lien d'être satisfait de la vie professionnelle. Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le salarié bénéficiera régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis ou un retour d'expérience spécifique à propos de son fonctionnement de son développement. Aussi l'organisation indique qu'elle se soucie du développement de ses salariés. Cette attention est déjà motivante en soi.

L'inventaire des profils de compétences des différentes fonctions donne aux salariés une meilleure vision des opportunités de carrière au sein de l'entreprise et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction, et le fait que les salariés bénéficient d'un système structuré de développement de leurs compétences est extrêmement motivant.

Cela permet de synchroniser que le management des compétences permet à l'organisation de s'ajuster, de s'adapter, d'évoluer, ce qui constitue une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite.

## **Chapitre 2 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés**

### **Conclusion :**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que le capital humain représente un enjeu stratégique pour des entreprises de plus en plus nombreuses. Il est considéré comme un moteur de la performance globale de tout organisme. On ne pourrait ne l'aborder que sous un angle économique. En effet, le concept de performance peut être résumé par l'association des critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, et peut s'exprimer lorsqu'il est capable d'atteindre les objectifs fixés précédemment.

Les avancées technologiques n'amélioreront véritablement la productivité que si les salariés sont capable d'en exploiter les potentialités et de les mettent correctement en pratique, c'est pour cela l'entreprise améliore sa performance à travers des compétences par le recrutement, la conservation, et la mobilité du personnel, afin d'assurer l'adaptabilité, la flexibilité, la pérennité, favoriser l'autonomie, motiver, satisfaire (activité liée à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...), et être efficace (ou la recherche de la performance optimale).

# **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

## **Introduction.**

Après avoir présenté les aspects théoriques liés au management des compétences et la performance humaine de l'entreprise, en mettant l'accent sur la relation entre la compétence et la performance des salariés.

Au cœur de ce chapitre, nous allons tenter d'appliquer les concepts théoriques déjà traités précédemment sur un cas réel. En prenant pour cas la direction générale de la société Nationale de Transport et de commercialisation des Hydrocarbures (SONATRACH). Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en deux sections, la première sera consacrée à l'organisme d'accueil ainsi que le cas d'étude, puis dans la seconde section, nous allons en premier lieu exposer les résultats du questionnaire, par la suite, nous essayerons d'analyser et interpréter ces résultats et de dégager certaines observations, enfin, la dernière étapes sera consacré aux suggestions et recommandations.

## **Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH**

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter l'entreprise SONATRACH, ses objectifs et ses missions principaux.

### **1.1.La présentation de l'organisation de la DG de SONATRACH**

#### **1.1.1 Historique de la DG de SONATRACH<sup>67</sup> :**

**SONATRACH** (Société Nationale de Transport et de commercialisation des Hydrocarbures) a été créé le 31 décembre 1963 par le décret n<sup>o</sup>63/491, fixant comme premier objectif la construction de moyens de transport des hydrocarbures.

La DG de **SONATRACH** a entrepris sa première expérience qui a été la mise en service de l'oléoduc **HAOUD EL HAMRA –ARZEW-** d'un diamètre de 28 pouces et d'une longueur de 805 Km, dont les travaux ont été achevés en 1965. Elle allait ainsi se transformer progressivement en une société intégrée, présente à tous les stades de l'industrie pétrolière, de la recherche à la distribution.

---

<sup>67</sup> Document interne de l'entreprise

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

Les statuts de la DG de **SONATRACH** ayant été modifiés par le décret 66/292 du 22 septembre 1966, elle est devenue : « Société Nationale pour La Recherche, La Production, Le Transport, La Transformation et La Commercialisation des Hydrocarbures ».

**Le 24 février 197**, La DG de **SONATRACH** a connu la plus grande et la plus importante transformation de son histoire : « La Nationalisation des Hydrocarbures ». Elle s'est vue confier le développement de toutes les branches et les industries pétrolières et gazières algérienne.

La DG de **SONATRACH** est passée de 33 agents en 1964 à 103000 à la fin des années 80, pour une meilleure gestion et pour l'amélioration de ces performances. Dans le cadre de la politique nationale de réorganisation de l'économie du pays, elle entreprend sa structure pour donner naissance à 17 entreprises industrielles et de services.

Actuellement la DG de **SONATRACH** compte un effectif de 50000 agents environ et conserve pour sa part de la charge des opérations de recherche, de production, du transport par canalisation, de traitement ; de conditionnement et de liquéfaction des hydrocarbures liquides et gazeux.

Elle a fait l'objet d'un découpage qui a donné naissance à d'autres entreprises telles qu'ASMIDAL, NAFTAL, ENEP, ENTP, NAFTEK, ENSP,

**En 1998**, nouveau statut société par action, (SPA).

**En 1999**, privatisation partielle de la SONATRACH.

### **1.1.2 Organisation de la macrostructure de la SONATRACH<sup>68</sup> :**

Le schéma de la macrostructure s'articule en conséquence, autour de :

- **La Direction Générale**
- **Les Activités Opérationnelles**
- **Les Directions Fonctionnelles**
- **Les filiales et participations**
  - **La Direction Générale :**

---

<sup>68</sup> Document interne de l'entreprise

### **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

**La Direction Générale** du groupe est assurée par **Le Président Directeur Général** assisté **du Comité exécutif**.

**Le Secrétaire Général** assiste **Le Président Directeur Général** dans le suivi et la cohésion du management du groupe.

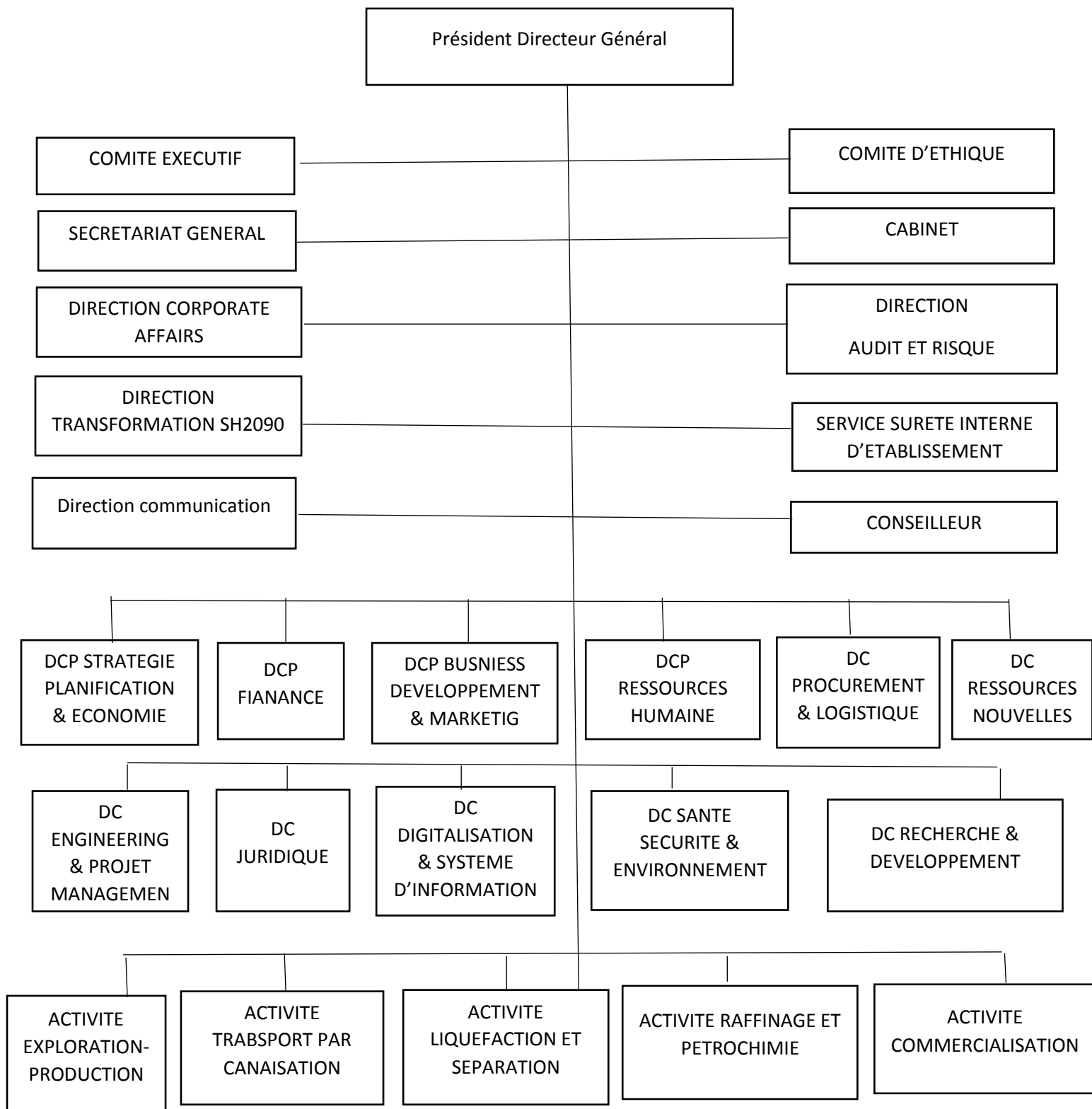
**Un Comité d'examen et d'orientation**, auprès du **Président Directeur Général**, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du groupe.

**Le service de sécurité interne de l'entreprise (SIE)**, relève également de **la Direction Générale**.

**Un chef de Cabinet** assiste **le Président Directeur Général**.

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 7: L'organigramme de la Macrostructure de SONATRACH



Sources : document interne de l'entreprise

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

- **Les Activités Opérationnelles** <sup>69</sup>:

Elles exercent les métiers du groupe de développement son potentiel d'affaire tant en Algérie qu'en international. Elles sont organisées autour de quatre (04) branches à savoir : l'activité Amont, l'activité Transport par canalisation, l'activité Aval, l'activité commercialisation, dont la responsabilité de chacune d'entre elles demeure confiée à un vice-président, également administrateur de SONATRACH SPA.

On peut regrouper les missions de chaque activité dans le tableau suivant :

Tableau 5: les activités opérationnelles de SONATRACH

ACTIVITE AMONT	ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATION	ACTIVITE AVAL	ACTIVITE COMMERCIALISATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploration.</li> <li>▪ Data control.</li> <li>▪ Opération.</li> <li>▪ Recherche &amp; Développement des hydrocarbures &amp; des nouvelles technologies.</li> <li>▪ Production, Engineering, Développement.</li> <li>▪ Production.</li> <li>▪ Forage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations et des canalisations.</li> <li>▪ Etudes et développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liquéfaction du gaz naturel.</li> <li>▪ Séparation des GPL.</li> <li>▪ Raffinage du pétrole.</li> <li>▪ Pétrochimie.</li> <li>▪ Etudes et développement technologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commercialisation extérieure.</li> <li>▪ Commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur.</li> <li>▪ Transport maritime.</li> </ul>

### **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engineering &amp; construction association.</li> <li>▪ BSD (Business &amp; développement).</li> </ul>			
--	--	--	--

**La source :** Document interne de l'entreprise

**• Les Directions Fonctionnelles :**

Elles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe, et elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaire aux activités opérationnelles du groupe.

Elles sont organisées en cinq (5) Directions Coordination (DCG), qui sont placées sous l'autorité Des Directeurs Exécutifs :

- Ressources Humaines (RHU).
- Stratégie, planification et Economie (SPE).
- Finances (FIN).
- Engineering et développement (DCG).

Les Directions Fonctionnelles sont organisées aussi de cinq (5) Directions Centrales (DC) qui sont placées sous l'autorité Des Directeurs Centraux.

- Santé, Sécurité et Environnement (HSE).
- Juridique (JUR).
- Audit Général (ADG).
- Filiales et Participation (FIP).
- Direction Centrale des Marchés.

Les missions de chacune direction Fonctionnelles sont regroupées dans le tableau suivant :

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

**Tableau 6: les missions de chaque direction fonctionnelle de SONATRACH**

Structures		Coiffées par	Missions
DCG « RHU »	Ressource Humaine	Directeurs exécutifs	RHU/Formation & Perfectionnement/ Gestion. Administration personnel Siège/ Appui Projets D'Entreprise
DCG « SPE »	Stratégies/Planification/ Economie		Planification & Prospective/ Etudes économique/ Organisation. Système et procédures/ Traitement information et technologie de l'information/ informations & études documentaires. Evaluation des projets achevés/ Benchmark ING.
DCG « FIN »	Finance		Financement & Ingénierie financière/ fiscalité/ Trésorerie : Budget/ Bilans/ Contrôle de gestion opérationnel/ Contrôle & Coordination de la comptabilité/ Assurances.

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

DCG « ACT »	Activités centrales	Directeurs Centraux	Gestion du siège : approvisionnement & moyens généraux/ Comptabilité centrale siège/ Relations publiques.
DCG « FIP »	Filiales et participation		Elaboration des politiques, de la stratégie et du suivi de la mise en œuvre du développement de toutes activités à l'étranger.
*DC « ADC »	Audit du groupe		Conduite & gestion des audits/ contrôle des procédures
DC « JUR »	Juridique		Traitement de contentieux internationale & interne/ constitution
DC « HSE »	Health/safety environnement		Elaboration procédures& normes dans l'environnement/ sécurité et de la qualité de vie.

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

DC « TEC »	Technique & développement		Elaboration de la stratégie et des politiques du groupe en matière d'études, d'engineering, de
			réalisation et de management des projets d'investissement.

**Source :** document interne de l'entreprise

- **Les filiales et participation<sup>70</sup> :**

Elles sont entièrement intégrées dans les stratégies opérationnelles de l'ensemble des activités en Algérie et à l'étranger

Elles sont distribuées dans cinq (05) holdings dont l'objet et les missions sont fixés dans leurs statuts respectifs :

Le Holding **S**ervice **P**ara – Pétroliers (**SPP**) rattaché à l'activité (AMT), le Holding **S**onatrach **I**nvestissement et **P**articipation (**SIP**) rattaché à l'activité (TRC), le Holding **R**affinage et **C**himie **V**alorisation des **H**ydrocarbures (**SVH**) rattaché à l'activité (CQM), et le Holding **S**onatrach **I**nternational **H**olding **C**orporation (**SIHC**) rattaché à la DCG (INT).

Les holdings ont pour missions la prise de participation, l'acquisition et la gestion de capitaux détenue ou à détenir.

Des décisions spécifiques définiront l'organisation interne de l'ensemble de ses structures.

Avec le parachèvement de la macrostructure du groupe, **SONATRACH** dispose désormais s'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

---

<sup>70</sup> Document interne de l'entreprise

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

### **1.1.3 Objectifs du Groupe de la DG de SONATRACH<sup>71</sup> :**

L'administration du groupe SONATRACH a pour objectifs :

- Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationale.
- La maîtrise du transport des hydrocarbures.
- L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme (national, régional, international).
- Rénovation des techniques dans la gestion de ses ressources.
- La maîtrise continues de de ses métier de base.
- Le renforcement de ses capacités technologiques et managériales.
- Le développement international et le partenariat.
- La diversification de son portefeuille d'activité.

### **1.1.4 Les missions principales de la DG de SONATRACH <sup>72</sup>:**

Sous l'autorité d'un président directeur général, l'administration de SONATRACH a pour mission :

- La prospection, la recherche et l'exploitation.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de changement.
- La transformation et le raffinage.
- La commercialisation.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- Le développement de toutes formes d'activité conjointes en Algérie et hors l'Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères.
- La prise et la détention de tous portefeuilles d'action, la prise de participation et autres valeurs mobilières dans toutes société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement constant du pays en hydrocarbures.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes autres formes et sources d'énergie.

---

<sup>71</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>72</sup> Document interne de l'entreprise

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

- Le développement de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures.

### **1.2.La DCP Ressources Humaine :**

DCP (direction corporate) ressource humaine tient un rôle très important, elle est considérée comme étant le pilier de l'entreprise en s'occupant des tâches primordiales dans le fonctionnement et le déroulement du travail.

#### **1.2.1 Présentation de La DCP Ressources Humaine :**

La direction corporate Ressource humaine désigne une structure dont les fonctions concernent la gestion du personnel, le recrutement, la rémunération, les relations sociales, la communication, la formation, les promotions et les mutations, les conditions de vie au travail. Elle a pour vocation l'ajustement des RH aux impératifs stratégiques de l'entreprise, en mettant en valeur l'importance du capital humain.

#### **1.2.2 Les missions<sup>73</sup> :**

La DCP ressources humaine a pour missions essentielles :

- Concilier les objectifs individuels et collectifs des collaborateurs pour parvenir à susciter d'adhésion des équipes à la réussite de SONATRACH.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualifications aux besoins de l'évolution adéquate de certains métiers sensibles.
- Encourager la promotion, la mobilité professionnelle et la formation en interne des collaborateurs tout au long de leurs carrières.
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socio professionnelle et de condition de travail.
- Offrir un spectre très large de solutions de perfectionnement et spécialisation aux salariés.

---

<sup>73</sup> <https://sonatrach.com/politique-rh> consulté le 01/08/2020

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

- Créer la richesse de l'expertise et des savoir-faire dans toutes les activités de l'entreprise.
- Offrir une carrière fondée sur la performance et évoluer les parcours professionnels dans le respect des valeurs d'éthiques du groupe.

### **Section2 : Analyse de l'enquête au sein de la direction générale de SONATRACH :**

Dans cette partie, nous allons présenter en premier lieu les techniques que nous avons utilisé pour recueillir les informations dont nous besoin, ensuite une interprétation et analyse des résultats de notre enquête sur le terrain.

#### **2.1.La méthodologie de l'étude :**

Dans le cadre de notre recherche, et pour vérifier nos hypothèses formulées au début de notre mémoire, nous avons opté pour une démarche qui allie une approche quantitative que nous avons considérée à travers le questionnaire. Ce dernier nous permet de faire une relation entre ce que nous avons abordé dans la partie théorique et ce qu'on a observé durant notre cas pratique.

De plus, Nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées, et elle semble être la mieux pour cette étude parce qu'elle permet de clarifier de manière efficiente le management des compétences et son impact sur la performance des salariés au sein de la DG de SONATRACH.

#### **2.2.La formulation du questionnaire :**

Le questionnaire que nous avons réalisé se compose de deux types de questions :

**2.2.1 Des questions ouvertes :** sont des questions dont la formulation laisse au répondant donner librement son propre réponse sans qu'il soit limité ou influencé par des réponses prédéfinies, c'est lui faire comprendre que son avis personnel compte vraiment et que son caractère qualitatif nous aide à réaliser notre recherche.

**2.2.2 Des questions fermées :** sont des questions dont la formulation permet de proposer au répondant un choix de réponses possibles. Il existe deux types de questions fermées que nous avons opté dans notre questionnaire.

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

- ✓ **Questions fermées à choix multiple :** Ce sont des questions qui laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs réponses qui figure dans une liste préconstituées.
- ✓ **Questions fermées à réponse unique :** ce sont des questions qui obligent le répondant à choisir une seule réponse parmi les différentes modalités qui lui sont proposés.

### **2.3. Choix de l'échantillon :**

Quant à la taille de notre échantillon, il est de 58 employés sur un ensemble de 100 employés à la direction des ressources humaines de la direction générale de SONATRACH, nous estimons que notre échantillon est représentatif pour les besoins de notre étude vu qu'il représente 58% de l'ensemble des employés. Nous avons fait un questionnaire 100% électronique, car la DG de SONATRACH a mis en place un protocole de sécurité lié à la crise du coronavirus (covid-19) en appliquant un service minimum où les employés n'ont pas été tous présents, donc nous avons obtenu seulement 58 réponses sur le questionnaire envoyé.

### **2.4. La méthode de traitement des données :**

Nous avons utilisé deux méthodes dans notre étude. La première est le «tri à plat », c'est une méthode d'analyse de base des résultats d'une étude quantitative qui consiste à calculer le pourcentage qui est exécuté question par question, et qui consiste à résumer les données primaire de l'enquête. La deuxième est une méthode statistique de Person qui nous permet de mesurer la corrélation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

### **2.5.L'analyse de l'enquête au sein de la direction générale de SONATRACH :**

Pour répondre à nos hypothèse de départ, nous avons eu recours à un questionnaire destiné aux employés de la direction générale de SONATRACH pour situer l'impact du management des compétences sur la performance des salariés.

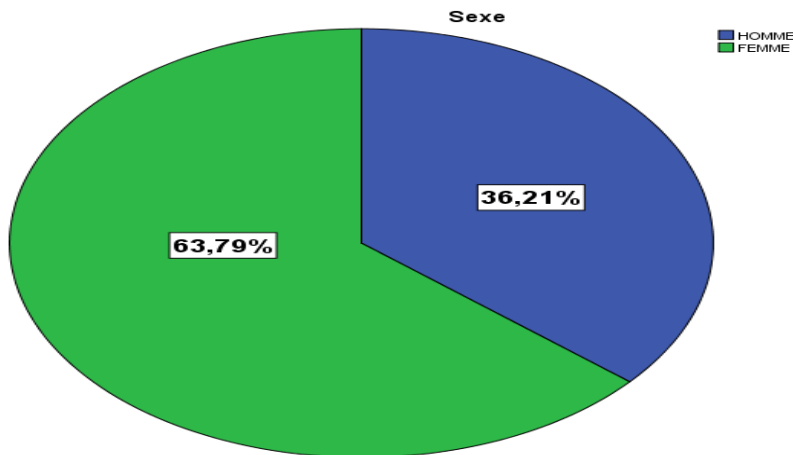
- **Analyse et interprétation du questionnaire :**

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

- **Question01** : Relative à la répartition par sexe de la population

Le but de cette question est de connaître la répartition par sexe de notre échantillon, ce dernier se présente comme suit :

Figure 8; la répartition de la population de SONATRACH



**Source** : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

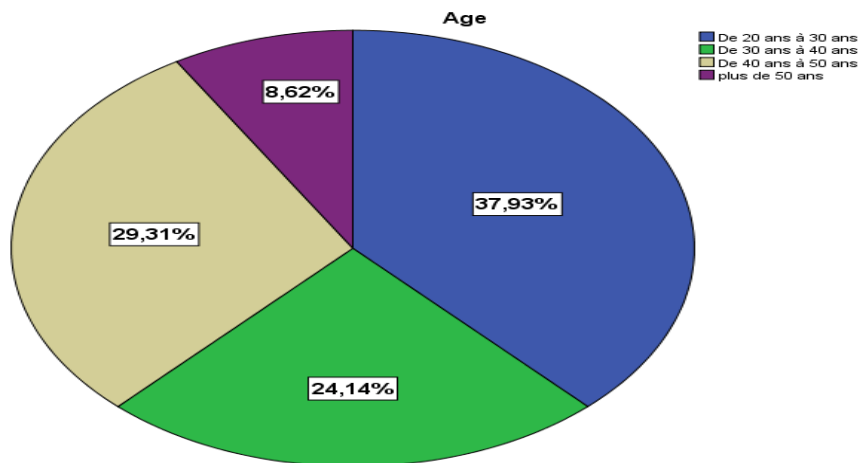
D'après ce graphique, nous pouvons dire que la majorité de la population est de sexe Féminin avec un pourcentage à hauteur de 63,8% par rapport à celui de sexe Masculin qui présente 36,2% de l'échantillon.

- **Question 02** : Relative à l'âge des enquêtés.

Cette question nous permet de connaître l'âge des personnes questionnées.

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure9: la répartition selon tranche d'âge



**Source :** réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

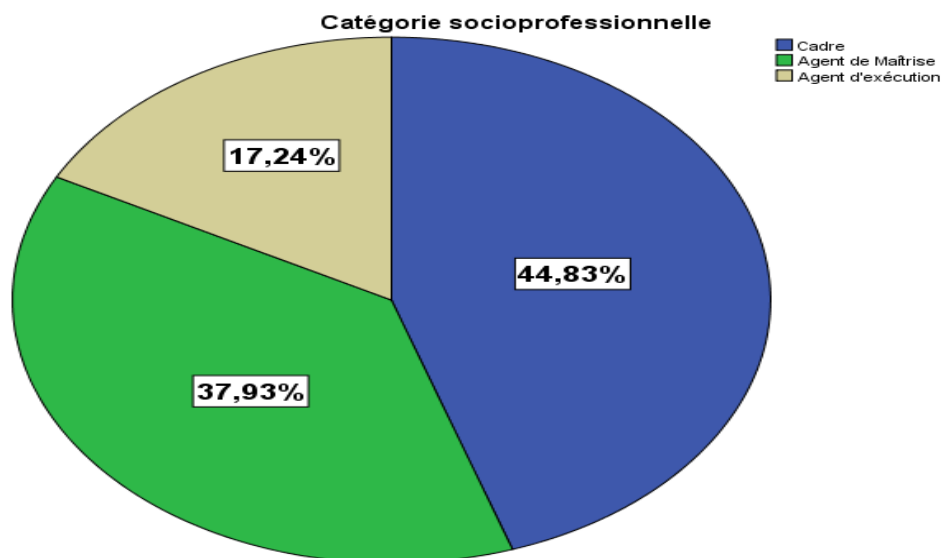
Les statistiques enregistrées pour ce qui est de l'âge des enquêtés, nous montrent que la tranche d'âge la plus élevée de l'échantillon est celle de 20 à 30 ans qui est d'ordre 37.9% suivie de 29,3%, qui représente la population adulte varié entre 40-50 ans suite à une population de 30-40 ans avec un pourcentage de 24,1%, enfin une population plus de 50 ans représentée par 8,6% de l'échantillon. Donc nous pouvons dire que l'entreprise SONATRACH s'intéresse au recrutement des jeunes tout en gardant les employés qui ont des expériences afin de partager leurs savoir-faire, et leurs méthodes de travail à cette catégorie jeunes, ce qui va permettre à l'entreprise d'être plus productive.

- **Question N°03 :** Relative à la catégorie socioprofessionnelle

Cette question nous permet de savoir la catégorie socioprofessionnelle d'un salarié.

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 10: catégorie socioprofessionnelle



**Source :** Réaliser par nous-même à partir des données de l'enquête.

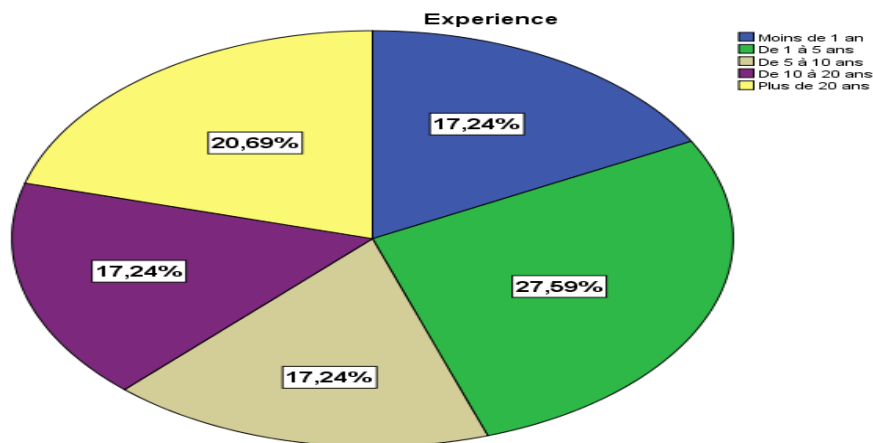
D'après le graphique, nous constatons un taux important de 44,8% des cadres, suivi 37,9% des agents de maîtrise. Enfin un taux de 17,2% qui représente la catégorie agent d'exécution et cela montre que l'entreprise accorde une importance à l'encadrement des personnels de haute qualité afin d'atteindre ses objectifs.

- **Question 04 :** Relative à l'expérience des interrogés

L'objectif de cette question est de savoir l'expérience professionnelle des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 11: l'expérience des enquêtés



**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Nous constatons que le taux le plus élevé est 27,6% qui montrent les salariés qui ont une expérience de 1 à 5 ans, en outre un taux aussi important de 20,7% qui représente les salariés qui ont plus de 20 ans expérience au sein de l'entreprise, ce qui reflète la professionnalisation des personnes. Par ailleurs un taux équivalent de 17,2% pour tous les salariés qui ont moins de un an et de 5 à 20 ans expérience. L'entreprise s'intéresse au recrutement de nouveaux employés qui ont assez une bonne expérience dans le métier ou bien les jeunes diplômés tout en gardant les salariés les plus anciens dans l'entreprise afin de valoriser l'expertise et profiter les compétences des jeunes talentueux.

- **Question N°05 :** Selon vous, que signifie le savoir-faire ?

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Tableau7: la signification de savoir-faire pour les salariés

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Selon vous, que signifie le savoir-faire?	21	20,6%	36,2%
Capacité d'analyser et de résoudre les problèmes			
Capacité à gérer un budget	24	23,5%	41,4%
Capacité à intervenir lors d'une situation d'urgence ou de crise	30	29,4%	51,7%
-Sens de planification et d'organisation	27	26,5%	46,6%
Total	102	100,0%	175,9%

Cette question a pour but de savoir la signification du savoir-faire pour chaque salarié. Comme nous pouvons le constater 29,4% pensent que le savoir-faire est la capacité à intervenir lors d'une situation d'urgence ou de crise, ceci explique que le savoir-faire est une qualité personnelle qui permet d'intervenir efficacement et rapidement lors de situations imprévues nécessitant une intervention immédiate. En revanche, 26,5% des salariés qui pensent que le savoir-faire est un sens de planification et d'organisation, ceci indique que le savoir-faire est lié à la capacité d'établir un plan comportant les objectifs à atteindre d'une façon claire, réaliste et mesurable ainsi d'établir les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir dans les délais prévus tout en gérant les ressources avec efficacité et efficience. En outre, 23,5% des employés qui pensent que le savoir-faire est la capacité à gérer un budget, ce qui confirme que le savoir-faire est la capacité à assurer un suivi de l'utilisation optimale et proactive des ressources financières de façon continue. Environ 23,5% des employés questionnés trouvent que le savoir-faire est lié à la capacité d'analyser et résoudre les problèmes, ce qui explique l'identification des causes et les conséquences d'un problème donné, en déterminant les liens cohérents entre celles-ci et

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

en mettant au point des solutions efficaces. Enfin nous pouvons dire que le savoir-faire est l'ensemble de techniques propre à un individu, il représente un socle cognitif et un moteur dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique.

- **Question N°06** : selon vous, que signifie le savoir-être ?

**Tableau8: la signification du savoir-être pour les salariés**

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
Selon vous, que signifie le savoir-être? Engagement dans ses missions	18	17,1%	31,0%
Fiabilité	21	20,0%	36,2%
Sens du collectif et coopération	37	35,2%	63,8%
Sens aigu de la responsabilité et l'honnêteté	29	27,6%	50,0%
Total	105	100,0%	181,0%

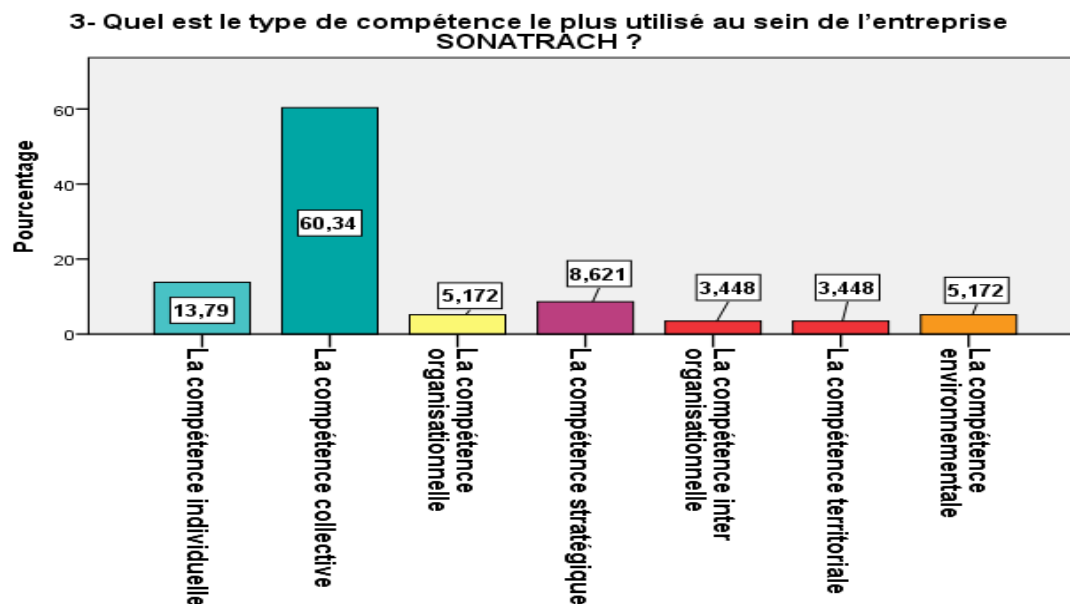
Cette question a pour objectif de connaître la signification du savoir-être pour chaque salarié de la DG de SONATRACH, le tableau nous montre un taux important de 35,5% des employés qui pensent que le savoir-être est le sens du collectif et coopération c'est-à-dire partager les informations au sein de l'entreprise ainsi la capacité à travailler en groupe. Environ 27,6% qui pensent que le savoir-être est un sens aigu de la responsabilité et l'honnêteté c'est-à-dire être soi-même en accord avec ses émotions et principes, la capacité d'assumer les défaillances de l'équipe ainsi d'avoir le courage de séparer des éléments les moins aptes en toute intelligence.

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Par ailleurs 20% des personnes questionnées pensent que le savoir-être est la fiabilité où il faut assurer que les autres peuvent compter sur vous. 17,1% qui restent qui trouvent que le savoir-être est un engagement dans les missions (respect des deadlines, ponctualité...). Enfin nous pouvons dire que le savoir-être correspond à des comportements et des qualités intrinsèques de l'individu, il s'adresse à la psychologie, il est le condensé d'élément cognitif mis en œuvre par le salarié en fonction de son propre caractère et sa résistance aux pressions de l'entreprise. Donc il est plus difficile de l'identifier et l'évaluer objectivement en situation professionnelle.

- **Question N°07 :** Quelle est la compétence la plus utilisée au sein de la DG de SONATRACH

Figure12: les types de compétence au sein de SONATRACH



**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

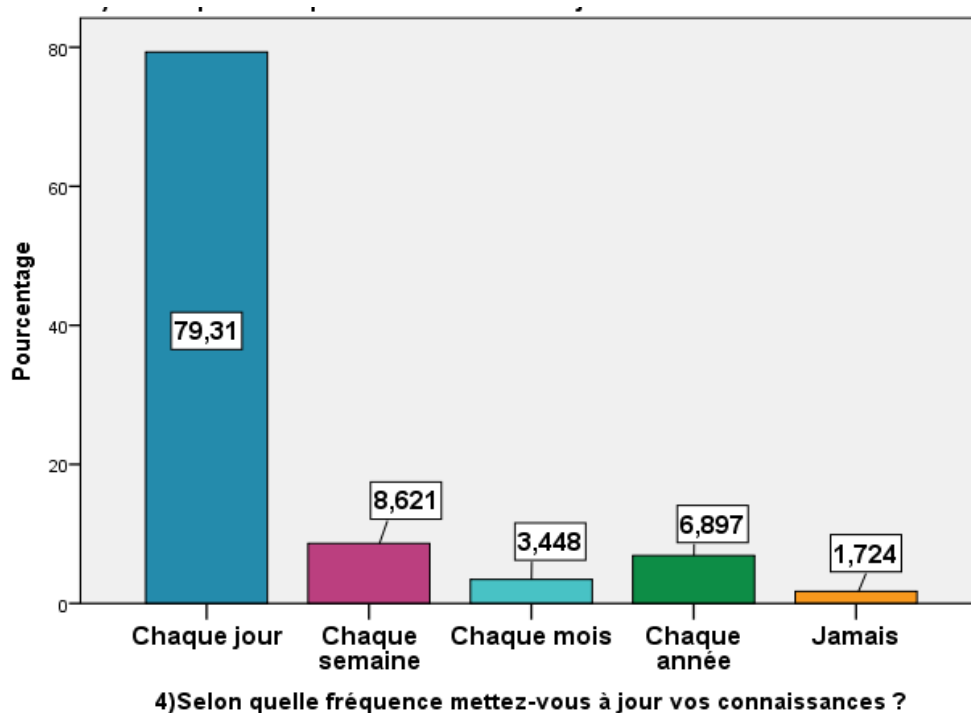
Nous constatons un taux très important de 60,3% qui représente que la compétence collective est la plus utilisée au sein de l'entreprise. 13,8% trouvent que la compétence individuelle est la plus utilisée, tandis que 8,6% pensent que les compétences stratégiques, d'autre part un pourcentage de 5,2 pour les compétences organisationnelle et environnementales, en fin un taux de 3,4 % pour les employés qui pensent que les compétences inter organisationnelle et territoriales sont les plus utilisées dans l'entreprise. Nous pouvons dire au final que toutes ces compétences sont nécessaires au sein de la DG de SONATRACH, elles se complètent en ayant une influence les unes sur les autres. Néanmoins, il faut stimuler l'échange via l'engagement des employés dans la discussion collective des modalités de réalisation de leur travail en

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

favorisant le langage opératif commun ou une mémoire collective qui assure la pérennité de la compétence collective et apporte un surplus de performance.

- **Question N°08** : Selon quelle fréquence mettez-vous à jour vos connaissances ?

Figure 13: la fréquence de la mise à jour des connaissances



**Source** : Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour but de savoir selon quelle fréquence les employés de la DG de SONATRACH mettent à jour leurs connaissances. La plupart des employés mettent leurs connaissances chaque jour avec un taux très important de 79,31%, cela explique que le poste de travail implique une mise à jour régulière des connaissances qui permet aux salariés d'être capable d'agir, de penser et de transmettre ses connaissances en acte. Cette capacité d'adaptation permet de produire des actions adaptées et qui visent à assurer l'équilibre des éléments critiques (relation, environnement) vis-à-vis des résultats escomptés, cette relation entre les connaissances et l'action nous montre le savoir-agir des employés dans son poste de travail. En effet le savoir-agir se déploie simultanément sur la relation aux connaissances, relation à la tâche ou action, relation à soi et relation à autrui.

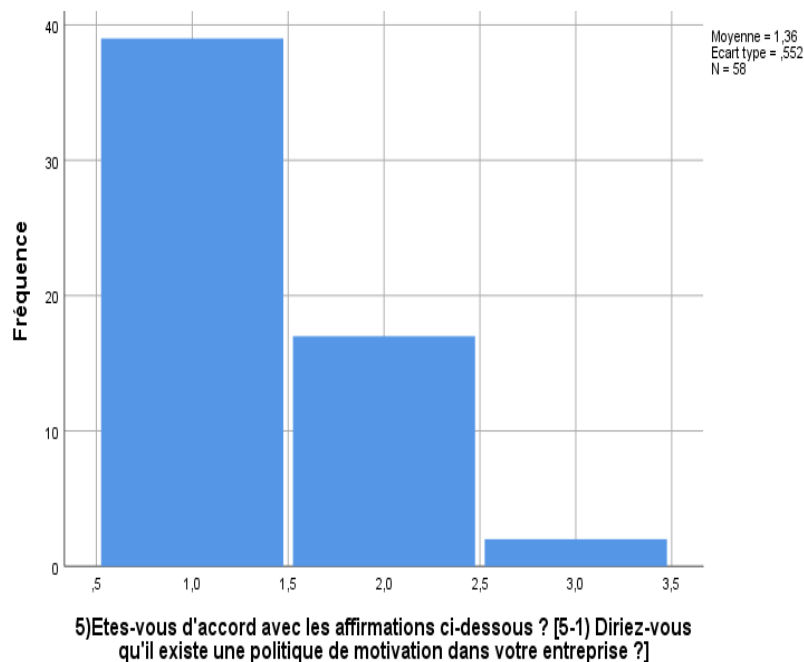
## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

- **Question 09 :** Diriez-vous qu'il existe une politique de motivation au sein de votre entreprise ?

**Tableau9: l'existence d'une politique de motivation**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait d'accord	39	67,2	67,2	67,2
	D'accord	17	29,3	29,3	96,6
	Neutre	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

**Figure 14: l'existence d'une politique de motivation**



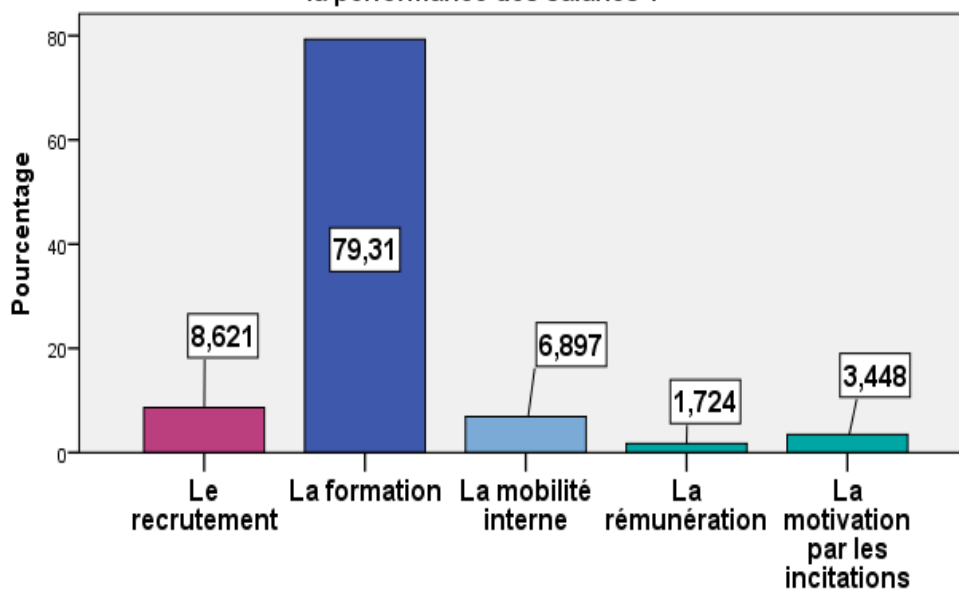
Cette question va nous renseigner sur l'existence ou non d'une politique de motivation et le niveau d'implication de l'entreprise au sujet de la motivation de leurs salariés, nous constatons un pourcentage important de 67,2 %des employés qui sont tout à fait d'accord, voire d'accord 29,3%, et 3,4% seulement qui sont neutre, donc nous pouvons déduire en disant que la majorité pensent qu'il existe une politique de motivation au sein de la DG de SONATRACH, et cela

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

explique que cette dernière utilise un certain outil pour favoriser la motivation du personnel. Ce processus de motivation contribue à construire le vouloir-agir des salariés. L'entreprise ne peut pas forcer leurs salariés à agir avec compétences mais elle suit une stratégie de management des compétences basée sur un environnement propice pour les pousser à y arriver.

- **Question N° 10 :** Quelle est la méthode la plus utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance des salariés ?

Figure 15; les méthodes qui permettent de renforcer les compétences



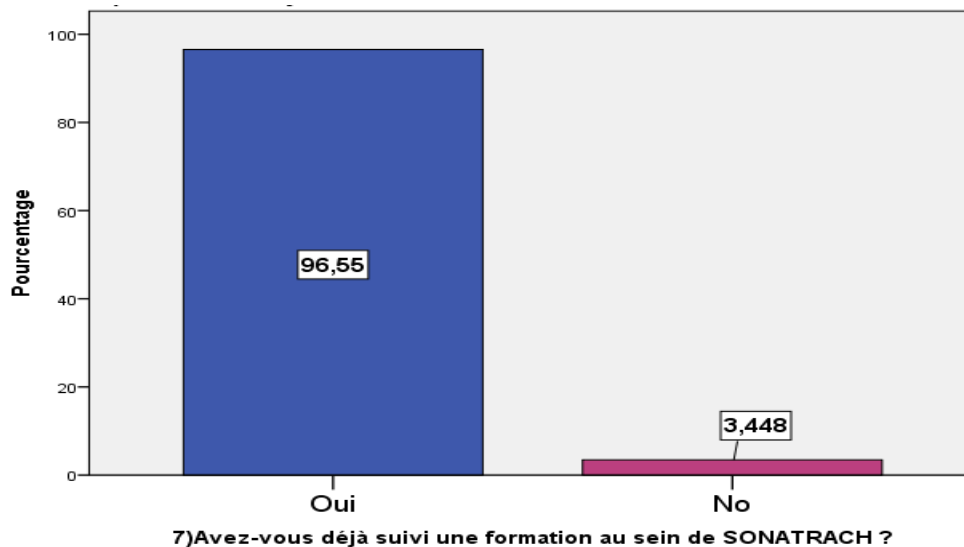
**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour but de connaître la méthode la plus utilisée au sein de la DG de SONATRACH, qui permet aux salariés de renforcer la contribution de compétences à leurs performances. Comme nous le constatons 79,31% ont mis en avant que la formation influence positivement sur le développement des compétences, ainsi elle permet à l'entreprise d'avoir des personnels qualifiés qui contribuent à la réalisation de la performance humaine donc nous pouvons dire que la formation est un atout majeur pour le développement des compétences et la réalisation des objectifs de l'entreprise avec efficacité et efficience.

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

- **Question N°11 :** Avez-vous déjà suivi une formation au sein de SONATRACH ?

Figure 16; réparation des interrogés selon la formation



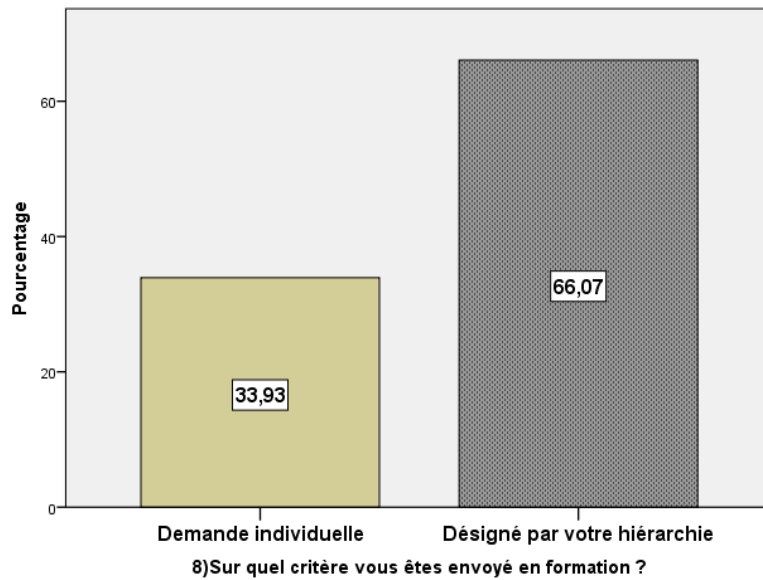
**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour but de savoir si l'entreprise organise des actions de formation pour ses employés. Le résultat indique que la majorité des salariés 96,5% ont bénéficié d'une action de formation, cela explique que la DG de SONATRACH constitue un investissement qui porte des fruits en améliorant la qualification des employés afin d'assurer sa croissance et son épanouissement professionnels, cependant 3,5% seulement qui n'ont pas participé à une action de formation, ceci indique qu'ils ne sont jamais consultés sur leur besoin en formation.

- **Question N°12 :** Sur quel critère vous êtes envoyé en formation

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 17: représentation des critères sur lesquelles sont envoyés en formation



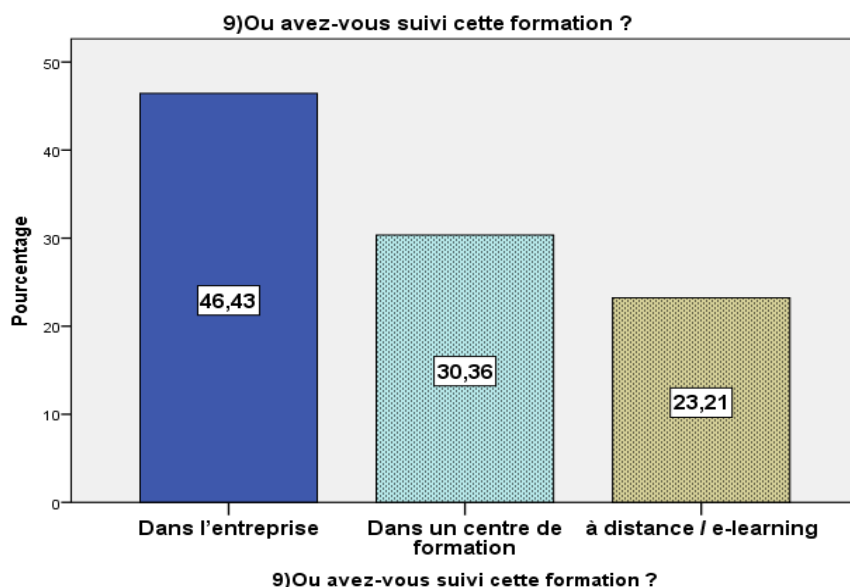
**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Le résultat montre que la majorité 63,8 % des personnes interrogées sont envoyées en formation sur la recommandation de leur responsable hiérarchique, et 23,8% qui affirment qu'ils ont été choisie sur leur propre demande.

- **Question N°13 :** Ou avez-vous suivi cette formation ?

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 18: la distribution de l'échantillon selon le lieu de formation

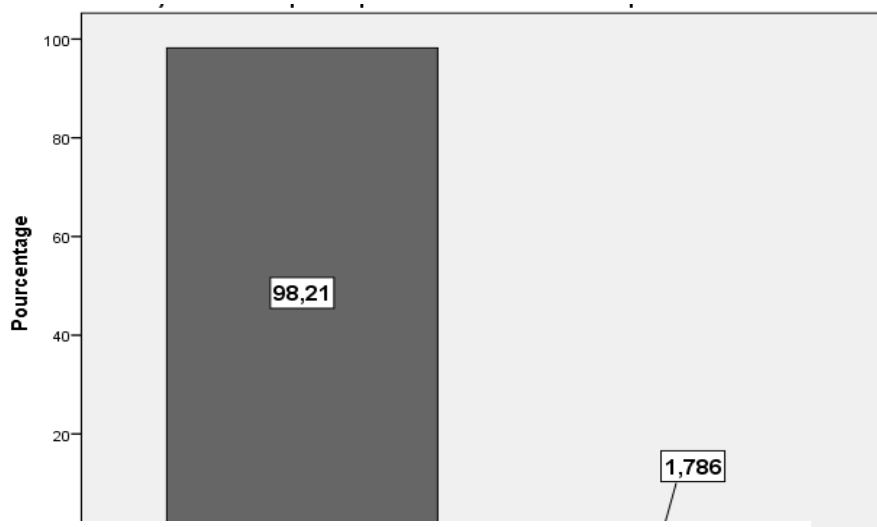


Source : Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour objectif de connaître le lieu de formation, nous constatons que 46,43% des employés ont suivi leurs formations dans l'entreprise. Ceci explique que les salariés veulent économiser le temps et l'argent de déplacement, en outre 30,35% des salariés ont été formé dans un centre et de formation pour plus d'implication et plus de concentration, 23,21% des salariés qui ont été former à distance, ce qui indique qu'il ont pas obligé de déménager pour renforcer l'accès à la connaissance de développer leurs compétences.

- Question N°14 : Avez-vous pu acquérir des nouvelles compétences.

Figure 19: l'acquisition de nouvelles compétences



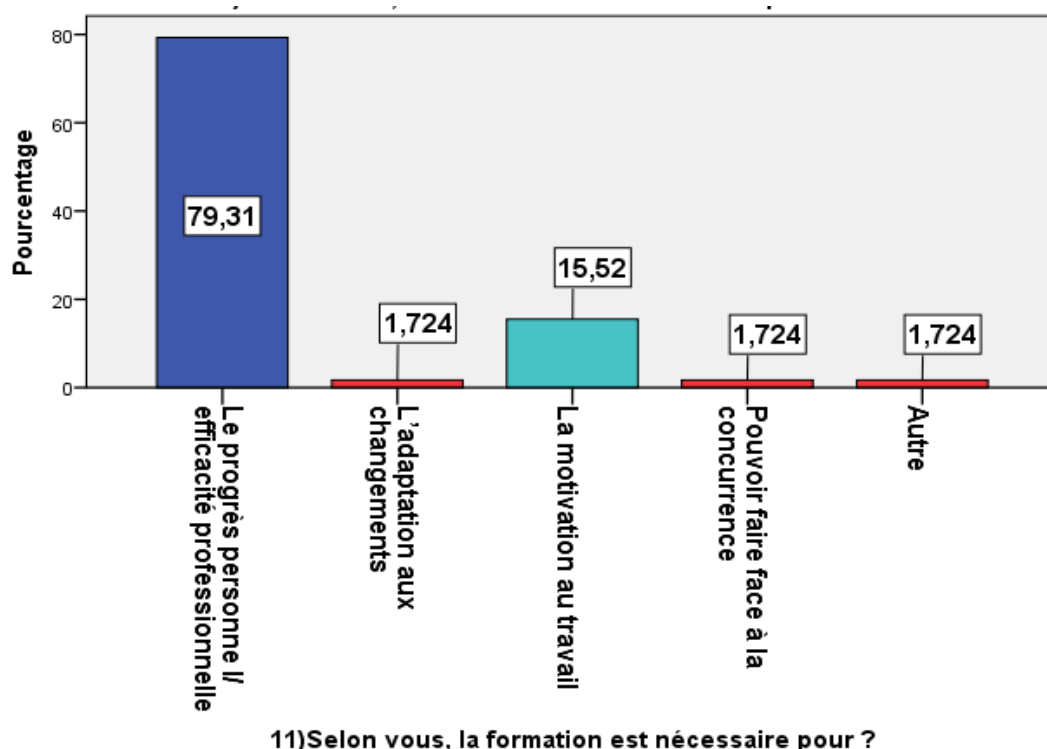
### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour but de savoir : l'acquisition de connaissances à la fin de formation en termes de savoir-faire : acquisition d'aptitudes, capacité à maîtriser des nouvelles méthodes et techniques dans l'activité de travail. Et en termes de savoir-être : ces compétences s'observent à partir des comportements efficace et des qualités personnelles spécifique au milieu de travail. Nous constatons un taux très élevé de 98,21% ont pu acquérir des nouvelles compétences ce qui confirme que la formation était très efficace et que le programme de formation réponds aux besoins des salariés.

- **Question N°15 :** Selon vous la formation est nécessaire pour ?

**Figure 20:** représentation de la nécessité de la formation au sein de DG de SONATRACH



**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

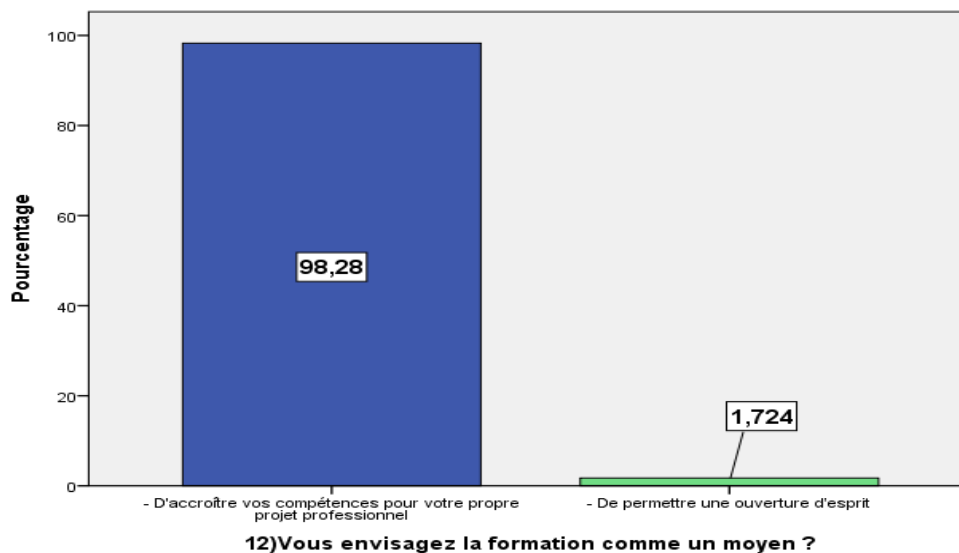
Cette question a pour objectif de connaitre comment les employés jugent la formation au sein de l'entreprise. D'après le graphique nous constatons un taux important de 79,31% des employés qui pensent que la formation est nécessaire pour le progrès personnel et l'efficacité professionnelle, cela signifie que la formation permet aux salariés de développer ses capacité

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

de progression en toute circonstance de la vie professionnelle en mobilisant l'ensemble de ses ressources personnelles et les mettre à contribution afin de réaliser la performance humaine. Par ailleurs, 15,52% des salariés trouvent que la formation nécessaire pour avoir un certain degré de motivation au travail, ceci indique que la formation est une source de motivation qui permet d'encourager les employés à travailler encore plus. 1,72% des employés qui pensent que la formation est nécessaire pour l'adaptation aux changements c'est-à-dire, elle permet de se préparer à un changement aux évolutions technologiques, organisationnelles ou socio-économiques. Ainsi qu'elle permet de faire face à la concurrence et à l'avancée constante de la concurrence.

- **Question N°16 :** Vous envisager la formation comme un moyen ?

Figure 8: l'objectif de la formation



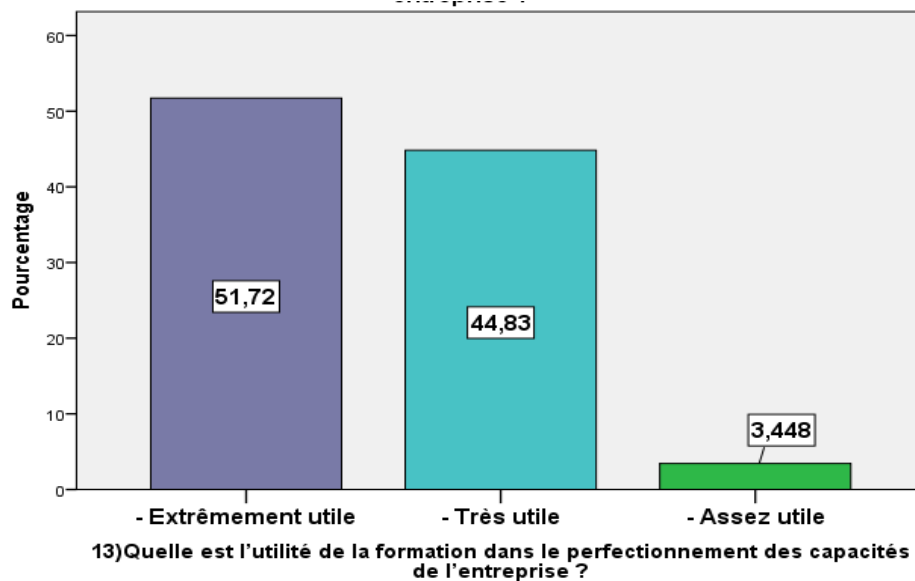
**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour but de savoir l'importance de la formation pour chaque salarié de la DG de SONATRACH. Nous constatons que la majorité des employés 98,28% trouvent que la formation est un moyen pour accroître les compétences afin d'évoluer au sein de l'entreprise en accumulant les connaissances et en approfondissant des savoir-faire et des expériences qui permettent d'améliorer la vie professionnelle.

- **Question N°17 :** Quelle est l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités de l'entreprise.

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 9: l'utilité de la formation



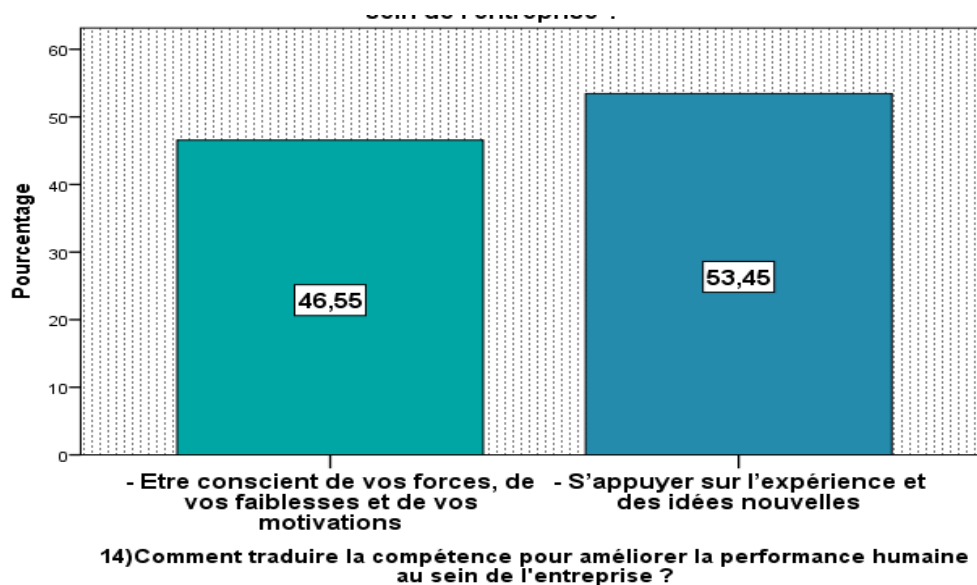
**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour objectif de savoir l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités de l'entreprise. Les avis étaient plus ou moins équitablement partagés sur l'utilité de la formation. 51,72%, des salariés trouvent que la formation est extrêmement utile, Voire Utile 44,83%. En revanche 3,45% qui pensent qu'elle est assez utile. Donc nous pouvons dire que grâce aux compétences acquise et développées lors de la formation, et grâce à la qualification des salariés au sein de l'entreprise, cette dernière sera capable à réaliser ses objectifs généraux et rester dans la course économique. En effet la formation permet à l'entreprise de s'adapter aux changements brutaux et aux évolutions technologiques ainsi qu'aux répercussions rapides des phénomènes économiques et environnementaux.

- **Question N°18 :** Comment traduire la compétence pour améliorer la performance humaine au sein de l'entreprise ?

### Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

Figure 10: les avis des salariés sur les comportements qui permettent la réalisation de la performance



**Source :** Réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête.

Cette question a pour objectif de savoir le comportement le plus efficace d'un salarié qui lui permet de réaliser sa performance au sein de l'entreprise. 53,45% des employés pensent d'il faut baser sur l'expérience et sur le savoir-faire en n'oubliant jamais les idées nouvelles, ceci montre qu'il faut encourager l'expérimentation et tester les nouvelles méthodes et techniques de travail et d'une manière innovantes afin de réaliser l'efficacité professionnelle. Par ailleurs, nous constatons un taux de 46,55% des employés pensent qu'il faut être conscient de vos forces et de vos faiblesse et de vos motivations afin de réaliser la performance des salariés. Ceci explique que la confiance en soi et la motivation sont des éléments primordiaux, ils ajoutent de la valeur au travail des individus. Donc ce sont des comportements et des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs et la performance humaine au sein de l'entreprise.

## Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH

**Tableau10: coefficient de corrélation de Pearson**

		les compétences sont-elles nécessaire pour effectuer des taches d'une manière efficiente ?	pensez-vous que le management des compétences assure le développement d'un parcours professionnel ?	pensez-vous que le management des compétences influence positivement sur l'efficacité professionnelle ?	la performance humaine est la capacité d'assumer les responsabilités et moduler les actions afin d'atteindre les objectifs?	la performance humaine est la capacité de faire face aux aléas du travail	la performance humaine est la capacité de résoudre les problèmes
les compétences sont-elles nécessaire pour effectuer des taches d'une manière efficiente ?	Corrélation de Pearson	1	,330	,778**	,680**	,681**	,526**
	Sig. (bilatérale)		,075	,000	,000	,000	,003
pensez-vous que le management des compétences assure le développement d'un parcours professionnel ?	Corrélation de Pearson	,330	1	,487**	,767**	,804**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,075		,006	,000	,000	,000
pensez-vous que le management des compétences influence positivement sur l'efficacité professionnelle ?	Corrélation de Pearson	,778**	,487**	1	,627**	,769**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,000	,000	,000
la performance humaine est la capacité d'assumer les responsabilités et moduler les actions afin d'atteindre les objectifs ?	Corrélation de Pearson	,680**	,767**	,627**	1	,893**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
la performance humaine est la capacité de faire face aux aléas du travail	Corrélation de Pearson	,681**	,804**	,769**	,893**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000

### **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

la performance humaine est la capacité de résoudre les problèmes	Corrélation de Pearson	,526**	,647**	,801**	,689**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	

D'après le tableau au-dessus, nous constatons que « Sig <0,05 ». Donc la relation entre le management des compétences et la performance des salariés dans la direction générale de SONATRACH est positive. Dans ce cas, nous pouvons dire que le management des compétences influence positivement sur la performance des salariés. Néanmoins la notion de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir) et aux connaissances pratiques (savoir-faire), et aux qualités personnelles (savoir-être). La compétence est résultante d'autres facteurs comme (le savoir-agir, le vouloir-agir, le pouvoir-agir), cette combinaison du savoir permet à un salarié d'agir avec compétence. La vision de performance à la DG de SONATRACH par rapport à l'apport de compétence doit être complétée par la volonté d'agir et la capacité d'agir pour qu'il y ait effectivement une construction des compétences. Ensuite, une tâche complexe nécessite qu'un salarié soit en mesure d'imaginer en mobilisant et en combinant un ensemble de ressources personnelles et externes pertinentes selon certaines modalités d'exercices afin de créer une solution efficace, résoudre les problèmes y étant reliées ainsi de produire des résultats satisfaisant à un certain critère de performance. C'est sur cette dimension que le salarié peut développer sa capacité à conduire les mêmes ses apprentissages et à les transférer.

Selon les résultats et les interprétations énoncées, nous permettent de constater que la DG de SONATRACH utilise plusieurs moyens pour acquérir et enrichir des nouvelles compétences, parmi ces moyens, La formation professionnelle qui représente le moyen le plus privilégié pour développer les capacités de progression d'un salarié en toute circonstance de la vie professionnelle. Elle mobilise l'ensemble de ses ressources personnelles et les mettre à contribution afin d'atteindre ses objectifs et faire face aux aléas du travail. Donc la performance humaine liée à la capacité de maîtriser des activités du poste occupé pour réaliser ses objectifs.

Enfin une bonne application du management des compétences permet d'assurer et renforcer la performance humaine de l'entreprise.

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

### **2.6. Les suggestions et recommandations :**

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous avons formulé quelques suggestions que nous considérons pratique et qui peuvent contribuer à réaliser un management des compétences plus efficace au sein de la DG de SONATRACH, ces suggestions se présentent comme suit :

- ✓ L'entreprise doit apprendre à expliquer, coopérer et responsabiliser ses salariés autour de ses objectifs et ce dans le but d'un meilleur équilibre technique et d'un fonctionnement à la fois harmonieux et lucide de l'entreprise, car une évolution vers la participation réussit plus aisément s'y aura l'intégration de l'ensemble des employés.
- ✓ Motiver le personnel pour promouvoir la compétence et la capacité d'agir de la meilleure manière possible, en créant en lui le sentiment de satisfaction, d'intégrité et d'appartenance à l'entreprise et développer l'écoute pour connaître les contraintes organisationnelles et sociales qui pr
- ✓ ésent sur eux pour un meilleur rendement et une meilleure performance humaine.
- ✓ Considérer le salarié comme un acteur de son travail, c'est postuler qu'il existe toujours chez lui des possibilités d'action, c'est voir en lui, son pouvoir d'agir, ses compétences et ses ressources nécessaire pour réaliser l'efficacité humaine.
- ✓ Faire des enquêtes sur le terrain pour connaître les besoins et les attentes des salariés.
- ✓ Favoriser les formations « en ligne » ou « e-learning » pour améliorer la qualité de l'apprentissage et de minimiser les couts d'immobilisation des salariés en formation, en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance.

## **Chapitre 3 : management des compétences et la performance des salariés au sein de DG de SONATRACH**

### **Conclusion du chapitre**

Durant notre enquête au sein de la DG de SONATRACH, nous avons pris une vision plus claire sur la place qu'occupe le management des compétences et de la façon dont ce dernier est géré pour développer les compétences et réaliser la performance des salariés, le résultat indique que la signification est inférieure à 0,05 et cela nous montre que le management des compétences influence positivement sur la performance des salariés.

Cette dernière partie du chapitre tente également de proposer quelques suggestions et recommandations qui pourraient permettre à la DG de SONATRACH de demain d'obtenir une meilleure performance des salariés grâce à un management des compétences bien adopté.

## **Conclusion générale**

Tout au long de cette recherche. Nous avons tenté de brasser la théorie et de formaliser la pratique. Sur le plan théorique nous avons pu rendre compte de l'importance que revêt le management des compétences au cœur de la gestion des ressources humaine.

En effet, le management des compétences est d'une nécessité importante pour toute entreprise et encore plus pour celles qui éprouvent un besoin de performance, il s'impose comme un outil de décision stratégique et un instrument de cohésion interne en cherchant à développer une approche dynamique tournée vers la valorisation de la richesse humaine.

Le management des compétences est un processus qui vise à exploiter et développer de manière optimale les compétences des salariés afin d'instaurer une politique de suivi des compétences et des carrières pour accroître la contribution de chaque salarié à la création de sa valeur, assumer son l'employabilité et développer son parcours professionnels.

Sur le plan pratique, un effort d'analyse de l'existant, à partir de notre échantillon et à l'aide d'un seul instrument de recherche : le questionnaire. L'utilisation de cet outil nous a permis de collecter des données et des informations pertinentes sur le sujet et d'élaborer un ensemble de recommandations afin d'améliorer le processus du management des compétences existant au sein de ces structures.

Le résultat de notre enquête qui s'est déroulés au niveau de la direction générale de SONATRACH montre que cette dernière offre une large place à la compétence dans ses activités en se basant sur la politique de formation et de motivation afin de développer ces compétences et les fidéliser. Néanmoins, La compétence est ce qui permet d'atteindre les objectifs, elle sert à accomplir les tâches avec efficacité et efficience, elle rend le salarié plus efficace et performant. Donc la compétence devient l'essence de la performance humaine.

A ce propos, nous pouvons conclure en disant que les résultats obtenus permettent de confirmer notre première hypothèse qui stipule « **il existe une influence positive du management des compétences sur la performance des salarié** ».

En revanche, sur la base des résultats obtenus à travers le questionnaire, nous avons constaté que la formation devient un facteur clé pour améliorer la performance des salariés. Donc à partir de ces constats notre deuxième hypothèse qui stipule que « **la formation est un moyen pour assurer et renforcer la performance des salariés au sein de l'entreprise** » est vérifiée.

De plus, comme tout travail de recherche scientifique, il ne s'est pas fait sans difficultés et surtout les circonstances liées à la crise du coronavirus covid-19, nous avons eu des difficultés relatives à la durée de stage et à la fiabilité humaine. Nous n'avons pas trop de temps de nous poser pour chercher des idées et réaliser notre propre sujet que nous avions voulu.

Au final, nous espérons que cette étude permettra aux lecteurs de mieux comprendre les mécanismes d'application du management des compétences au sein de l'entreprise et d'évaluer la contribution de ce type du management au développement de l'entreprise à travers une approche plus efficiente de ses processus, qui lui permet d'atteindre ses objectifs stratégiques et réaliser l'efficacité humaine.

# **Bibliographie**

## 1- Ouvrage :

- ✓ B.MARTORY, D.CROZET, « gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2016, P177.
- ✓ CONSEIL, (Alia) : Guide de la gestion des ressources humaine, techno compétence, Québec, 2013, p73.
- ✓ DIETRICH, (Anne) : Le management des compétences, édition Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010, p35.
- ✓ DUSHESU, (Bertrand) : Le manager de proximité, France, Gereso édition, 4<sup>émé</sup> édition, France, 2017, p17.
- ✓ FLUCK, (Claude), « Gestion et management des compétences », GERESO édition, France, 2015, P29.
- ✓ KERLAN, (Françoise) : Guide pour la GPEC, EYROLLES édition d'organisation, Paris, 2007, P17.
- ✓ LETHIELLEUX, (Laetitia) :L'essentiel de la gestion des ressources humaine, Gualino Lextono édition, 9<sup>ème</sup> édition, France, 2015/2016, p49.
- ✓ LEVY-LEBOYER, (Claude) : La gestion des compétences, Eyrolles édition d'organisation, nouvelle édition, 2009, Paris, p30
- ✓ MOUGIN, (Yven) : « Processus : les outils d'optimisation de la performance », Paris, édition d'organisation, 2004, P 17.
- ✓ PERETTI, (Jean-Marie) : Gestion des Ressources Humaine, édition Vuibert, 2014, p61.

## 2- Article :

- ✓ AKKACHA, (Hakima), DAOUDI, (Salah), KHIAT, (Assya) : la compétence comme pouvoir adaptatif aux situations nouvelles, Revue Algérienne des Ressources Humaine, Volume3, N<sup>0</sup>01, 2019, p120.
- ✓ ABDELLI, (Mébarka), « l'intégration de la Responsabilité Sociale afin d'Améliorer la Performance de l'entreprise », AL bashaer Economic journal, (vol.4, n2), 25/07/2018, P636.
- ✓ BELGHANAMI, (Nadjet) : « Valoriser la performance de l'entreprise de et par les compétences : Le cas de SDO Bechar Rural », El Bashaer Economic Journal, N<sup>0</sup>01, Septembre 2014, P 158.
- ✓ DEBBAT, (Hamza), BOUKHELOUA, (Ali), TABTI, (Habib) : « La rémunération variable à base de compétence et ses effets sur l'engagement organisationnel : le cas de l'entreprise Lafarge », Revue organisation et travail, Volume6, N<sup>0</sup>1, 2017, P147.
- ✓ HAFID, (Ilyas), Nadja, (Abderrahmane) : L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise, revue d'organisation et de travail, volume N<sup>0</sup>04, P7.
- ✓ HAOUET, (Chaker) : informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise, cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01, P18.
- ✓ HADJ KADOUR, (Nesreddine), KHILAT : la rémunération liée aux compétences mobiliserait-elle désormais la compétence individuelle au service de la performance au travail?, Revue international d'économie et de stratégie, Vol 09, 2017.
- ✓ MEKHELFI, (Amina), BARKA, (Mohammed), MESGHOUNI, (Mouna) : Evaluation de l'efficacité du processus de formation, Dirassat journal, vol 16.N0 01, Janvier 2019, p425.

### 3- Travaux universitaires :

- ✓ Angèle Renaud, Nicole Berland, «Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, 2007, P4.
- ✓ BELGHANAMI, (Nadjet) : La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Mémoire de magister en management, Ecole doctorale d'économie et de management, Oran, 2014, P41.
- ✓ BERRADA RABII, « problématique de la gestion des emplois et des compétences et processus d'optimisation par l'intégration des systèmes d'information », thèse de doctorat, université Hassen-Mohammedia, Casablanca, 2011, p31.
- ✓ BLERIoT, (Hugues), DESMET, (Caroline), LAPERYRONNIE, (Yann), MILLOZ-BORGES, (Stéphanie) : «La performance des équipe de travail : quel rôle de la fonction RH ». Mémoire d'expertise. Université paris Dauphine. 2016, p21.
- ✓ Cité par CAUVIN Eric, BESCO, pierre-Laurent, « L'évaluation des performances dans les entreprises françaises : une étude empirique », P2
- ✓ COLLANGE, (Gérald), DEMANGEL, (Pierre), POINSARD, (Robert) : Guide méthodologique du suivi de la performance, banque internationale pour la reconstruction et le développement, Région Moyen-Orient Afrique du nord, Novembre 2006, P22.
- ✓ DOHOU, (Angèle), BERLAND, (Nicolas) : Mesure de la performance globale des entreprises, comptabilité et environnement, France, PP.CD-ROM, 2007, P4.
- ✓ ELARBI (Mohammed) : le management des compétences d'une entreprise Algérienne, université Akli Mohand Oulhadj, Bouira, 2011-2012, p41.
- ✓ ESSID, (Mohamed) :« Les mécanismes de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Humanités and social science, université paris sud-Paris XI, 2009, France, P35.
- ✓ FALA-OUYAHIA, (Zoubida) : « Mobilité interne, quel enjeux pour l'entreprise?», JEL CLASSIFICATION : M5, P140.
- ✓ HAMMICHE, (Hania), IZEM, (Lidia) : Le développement de la démarche qualité et le management des compétences apports et limites, Université Abderrahmane Mira Bejaia, 2017, P48.

- ✓ HACHIMI SANNI YAYA, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, document de travail », université Laval, Québec, 2003, P8.
- ✓ KAMALI, (Nabil) : « L'évaluation du rendement des salariés (cas d'une PME marocaine) », mémoire présenté à l'université du Québec à Trois-Rivières, 2012, P16.
- ✓ POUCHARD, (Dominique) : Validation des acquis de l'expérience, une dynamique professionnelle ?, rapport de recherche, Bordeaux, Université de Bordeaux Segalen, Mars 2011, p10.
- ✓ TRIPET, (Charline) : « la mobilité interne des employés : enjeux et pratiques : le cas des collectivités X et Y », Université de Reims Champagne-Ardenne, 2015, P4.
- ✓ YOUSOUFOU, (Koudoud), MOURANA Oualiou : contribution à l'étude de la performance des entreprises du secteur textile : cas de la CBT, université D'abomey-Calavy, juillet 2009, P14.

#### 4- Web graphie :

- ✓ Marie-Françoise FAVE-BONNET, Georges STAMELOS, Nicole QUETIN. Extrait de « l'approche par la compétence ».  
[http://pedagogie.acguadeloupe.fr/files/File/bdiviale/2\\_1\\_document\\_accompagnement\\_pdf\\_82128.pdf](http://pedagogie.acguadeloupe.fr/files/File/bdiviale/2_1_document_accompagnement_pdf_82128.pdf) consulté le 07/02/2020.
- ✓ Pour aller plus loin sur la notion de compétence.  
<https://eduscol.education.fr/bd/competice/superieur/competice/boite/pdf/t1.pdf> consulté le 08/02/2020.
- ✓ [https://www.researchgate.net/publication/251010834\\_L'alchimie\\_de\\_la\\_competence](https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence) [accessed Mar 18 2018]. Page17. Consulté le 25/02/2020.
- ✓ [https://www.researchgate.net/publication/251010834\\_L'alchimie\\_de\\_la\\_competence](https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence) [accessed Mar 18 2018]. Page17.
- ✓ [.http://www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf](http://www.e-rh.org/documents/TheseIII.pdf).
- ✓ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Experience.htm>.
- ✓ Sabrina Loufrani-Fedida (2012). <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm> consulté le 24/02/2020
- ✓ <https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/22061-partenaires-sociaux-qui-sont-les-partenaires-sociaux>.
- ✓ [https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/dictionnaire\\_competences/](https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/dictionnaire_competences/) consulté le 24/02/2020.
- ✓ <https://www.leaderia.com/cabinet-de-recrutement-comment-reussir-sa-politique-gpec/> consulté le 13/04/2020.
- ✓ RACHEL Toulet, « la notion de performance dans un système de management » 2020, <https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management/> consulté le 10/03/2020
- ✓ [http://erfan-grenoble.fr/sites/default/files/la\\_performance\\_humaine.pdf](http://erfan-grenoble.fr/sites/default/files/la_performance_humaine.pdf), consulté le 25/03/2020.
- ✓ HACHIMI SANNI YAYA, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, document de travail », université Laval, Québec, 2003, P8, sur le site <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf> , consulté le 20/03/2020.

- ✓ DAMIEN Péan, calculer et analyser son taux de turnover, 2018,  
<https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/>,  
consulté le 28/03/2020
- ✓ <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel>, consulté le 26/03/2020.
- ✓ [file:///C:/Users/pc/Downloads/10questionsurabsenteisme\\_bd%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/10questionsurabsenteisme_bd%20(1).pdf), consulté le  
29/03/2020.
- ✓ <file:///C:/Users/pc/Downloads/545905bf8c480.pdf>, consulté le 29/03/2020.
- ✓ GILLES Aymen, NORBERT Casas, le management des compétences 1999,  
<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeceae81a1.pdf> consulté le  
30/03/2020
- ✓ <https://sonatrach.com/politique-rh> consulté le 01/08/2020

## 5- Table des matières

### Chapitre01 : Approche globale sur le management des compétences

<u>Section 1 : généralité sur la notion de compétence :</u> .....	6
<u>1.1 L’historique et le contexte d’émergence de la compétence :</u> .....	6
<u>1.2 Définition de la compétence :</u> .....	8
<u>1.3 Les ressources de la compétence :</u> .....	10
<u>1.3.1 Les connaissances :</u> .....	10
<u>1.3.2 La pratique :</u> .....	11
<u>1.3.3 Les attitudes :</u> .....	11
<u>1.4 Les autres éléments de la compétence :</u> .....	12
<u>1.4.1 Le savoir-agir :</u> .....	12
<u>1.4.2 Le pouvoir agir :</u> .....	12
<u>1.4.3 Le vouloir-agir :</u> .....	12
<u>1.5 Typologie des compétences :</u> .....	12
<u>1.5.1 Les compétences individuelles :</u> .....	12
<u>1.5.2 Les compétences collectives :</u> .....	12
<u>1.5.3 Les compétences organisationnelles :</u> .....	13
<u>1.5.4 Les compétences stratégiques :</u> .....	13
<u>1.5.5 Les compétences inter organisationnelles :</u> .....	13
<u>1.5.6 Les compétences territoriales :</u> .....	13
<u>1.5.7 Les compétences environnementales :</u> .....	13
<u>1.6 Les caractéristiques de la compétence :</u> .....	14
<u>1.7 La logique compétence :</u> .....	14
<u>1.8 Les enjeux de la compétence :</u> .....	17
<u>1.8.1 L’enjeu économique :</u> .....	17
<u>1.8.2 L’enjeu organisationnel :</u> .....	17

1.8.3	<u>L'enjeu sociétal :</u> .....	17
1.9	<u>Le développement des compétences :</u> .....	18
1.9.1	<u>La formation :</u> .....	18
1.9.2	<u>L'expérience professionnelle :</u> .....	20
<u>Section 2 : le management des compétences :</u> .....		22
2.1	<u>Définition du management des compétences :</u> .....	22
2.2	<u>Diversité des termes :</u> .....	23
2.2.1	<u>Le management des ou par les compétences :</u> .....	23
2.2.2	<u>La gestion des compétences :</u> .....	23
2.2.3	<u>La gestion par les compétences :</u> .....	23
2.3	<u>Contexte d'émergence du management des compétences :</u> .....	23
2.3.1	<u>Les mutations technologiques :</u> .....	24
2.3.2	<u>Les mutations du travail :</u> .....	24
2.3.3	<u>Les mutations socio-économiques :</u> .....	24
2.3.4	<u>Les mutations organisationnelles :</u> .....	25
2.4	<u>Les acteurs de management des compétences :</u> .....	25
2.4.1	<u>La direction générale :</u> .....	25
2.4.2	<u>La direction des ressources humaines :</u> .....	26
2.4.3	<u>Le manager de proximité :</u> .....	26
2.4.4	<u>Le salarié-acteur</u> .....	27
2.4.5	<u>Les partenaires sociaux</u> .....	27
2.5	<u>Les outils du management des compétences :</u> .....	28
2.5.1	<u>Le référentiel des compétences :</u> .....	28
2.5.2	<u>L'entretien annuel d'appréciation :</u> .....	30
2.5.3	<u>Le dictionnaire des compétences :</u> .....	30
2.6	<u>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :</u> .....	31
2.6.1	<u>Définition de la GPEC :</u> .....	31

<a href="#">2.6.2</a>	<a href="#">De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :</a>	32
<a href="#">2.6.3</a>	<a href="#">Les objectifs de la GPEC :</a>	33
<a href="#">2.6.4</a>	<a href="#">Les conditions de réussite de la GPEC :</a>	34
<a href="#">2.6.5</a>	<a href="#">La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique du management des compétences :</a>	34

## **Chapitre02 : Le management des compétences un levier de la performance des salariés.**

<a href="#">Section 1 : généralité sur la notion de performance</a>	37	
<a href="#">1.1</a>	<a href="#">La performance : une notion polysémique</a>	37
<a href="#">1.1.1</a>	<a href="#">La définition de la performance :</a>	37
<a href="#">1.1.2</a>	<a href="#">Les critères de la performance :</a>	39
<a href="#">1.1.3</a>	<a href="#">Les sources de la performance :</a>	38
<a href="#">1.1.4</a>	<a href="#">Les caractéristiques de la performance :</a>	42
<a href="#">1.1.5</a>	<a href="#">Les objectifs de la performance :</a>	42
<a href="#">1.1.6</a>	<a href="#">Les approches de la performance :</a>	43
<a href="#">1.2</a>	<a href="#">La performance humaine :</a>	45
<a href="#">1.2.1</a>	<a href="#">Définition de la performance humaine :</a>	46
<a href="#">1.2.2</a>	<a href="#">L'évaluation du personnel comme outil de performance :</a>	46
<a href="#">1.2.3</a>	<a href="#">Les indicateurs de la performance :</a>	48
<a href="#">Section 2 : le management des compétences comme un levier de la performance des salariés.</a>		

53

<a href="#">2.1</a>	<a href="#">La relation entre les compétences et la performance :</a>	53
<a href="#">2.2</a>	<a href="#">Les pratiques du management des compétences au bénéfice de la performance RH :</a>	
		56
<a href="#">2.2.1</a>	<a href="#">La planification des ressources humaines (PRH) :</a>	56
<a href="#">2.2.2</a>	<a href="#">Le recrutement :</a>	57
<a href="#">2.2.3</a>	<a href="#">La mobilité interne des salariés :</a>	58

2.2.4	<u>La rémunération :</u> .....	59
2.2.5	<u>L'impact d'application du management des compétences sur la satisfaction professionnelle des salariés :</u> .....	60
<b>Chapitre03 : Management des compétences et la performance des salariés au sein de la DG de SONATRACH</b>		
<u>Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH</u> .....		62
1.1	<u>La présentation de l'organisation de la SONATRACH</u> .....	62
1.1.1	<u>Historique de la SONATRACH :</u> .....	62
1.1.2	<u>Organisation de la macrostructure de la SONATRACH :</u> .....	63
1.1.3	<u>objectifs du Groupe de SONATRACH :</u> .....	71
1.1.4	<u>Les missions principales de SONATRACH :</u> .....	71
1.2	<u>La DCP Ressources Humaine :</u> .....	72
1.2.1	<u>Présentation de La DCP Ressources Humaine :</u> .....	72
1.2.2	<u>Les missions :</u> .....	72
<u>Section2 : Analyse de l'enquête au sein de SONATRACH :</u> .....		73
2.1	<u>La méthodologie de l'étude :</u> .....	73
2.2	<u>La formulation du questionnaire :</u> .....	73
2.3	<u>Choix de l'échantillon :</u> .....	74
2.4	<u>La méthode de traitement des données :</u> .....	74
2.5	<u>l'analyse de l'enquête au sein de SONATRACH :</u> .....	74
2.6	<u>Les suggestions et recommandations :</u> .....	94

## **Résumé**

Le management des compétences constitue une promesse de développement pour les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent évoluer, développer une culture de résultats mais qui, dans le même temps se soucient de l'avenir de son personnel en cherchant à le fidéliser. Il s'emploie à relever un tel défi pour renforcer la performance des salariés, en se basant sur la formation professionnelle comme outil principale et efficace pour assurer employabilité et améliorer le parcours professionnel des salariés, ainsi de créer de la valeur et assurer la pérennité de l'entreprise. L'objet de notre étude est de mettre la lumière sur l'impact du management des compétences sur la performance des salariés au sein de la direction générale de SONATRACH. Cette étude s'est concentrée sur trois parties principales. Dans un premier temps nous avons tenté de présenter le concept de compétence et de clarifier le contexte du management des compétences ; dans la deuxième partie, nous avons présenté la notion de performance et sa relation avec la compétence ; et dans la dernière partie, nous avons essayé de vérifier nos hypothèses de départ par une étude quantitative et avec un seul instrument de recherche, le questionnaire qui nous a permis de collecter des données primordiales et montrer que la relation entre le management des compétences influence positivement sur la performance des salariés.

**Mots clés :** Gestion des ressources humaine, Management des compétences, Performance, Formation, pérennité.

## ملخص

تعد إدارة المهارات بمثابة وعد بالتنمية للمديرين التنفيذيين في الشركة الذين يرغبون في تطوير ثقافة النتائج، ولكنهم في نفس الوقت يهتمون بمستقبل موظفيهم من خلال السعي للاحتفاظ بهم. تسعى جاهدة لمواجهة مثل هذا التحدي لتعزيز أداء الموظف، على أساس التدريب المهني كأداة رئيسية وفعالة لضمان التوظيف وتحسين الحياة المهنية للموظفين، وبالتالي خلق قيمة وضمان استدامة مقاولة. الغرض من دراستنا هو إلقاء الضوء على تأثير إدارة المهارات على أداء الموظفين داخل الإدارة العامة لشركة سوناطراك. ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية. أولاً، حاولنا تقديم مفهوم الكفاءة وتوضيح سياق إدارة الكفاءة؛ في الجزء الثاني قدمنا فكرة الأداء وعلاقته بالكفاءة. وفي الجزء الأخير، حاولنا التحقق من فرضياتنا الأولية من خلال دراسة كمية وباستخدام أداة بحث واحدة، الاستبيانات التي سمحت لنا بجمع البيانات الأساسية وإظهار أن إدارة الأداء من الموظفين وأن هناك علاقة قوية للغاية بين هذين المتغيرين.

**كلمات البحث:** تسيير الموارد البشرية، إدارة الكفاءات، الأداء، التكوين، الاستدامة.

## **Abstract**

Skills management is a promise of development for company executives who wish to evolve, develop a culture of results but who, at the same time, care about the future of their staff by seeking to retain them. It strives to meet such a challenge to strengthen employee performance, based on vocational training as the main and effective tool to ensure employability and improve the professional career of employees, thus creating value and ensuring the sustainability of the company. The purpose of our study is to shed light on the impact of skills management on the performance of employees within the general direction of SONATRACH. This study has focused on three main parts. First, we tried to present the concept of competence and to clarify the context of competence management; in the second part, we presented the notion of performance and its relation with competence; and in the last part, we tried to verify our starting hypotheses by a quantitative study and with a single research instrument, the questionnaires which allowed us to collect essential data and show that the management of skills positively influences performance of employees and that there is a very strong relationship between its two variables.

**Keywords:** Human Resources management, Skills Management, Performance, Training, Sustainability.

# **Annexe**

## Questionnaire:

### L'impact du management des compétences sur la performance des salariés

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en "Management et stratégie des entreprises" à l'école supérieure de Management", nous avons l'honneur de solliciter votre contribution en ayant l'amabilité de répondre à ce questionnaire. Nous vous assurons que ces informations restent confidentielles.

Option 1

Suivant

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms

### L'impact du management des compétences sur la performance des salariés

\*Obligatoire

#### Fiche Signalétique

Sexe \*

HOMME

FEMME

Age \*

De 20 ans à 30 ans

De 30 ans à 40 ans

De 40 ans à 50 ans

plus de 50 ans

---

Catégorie socioprofessionnelle \*

Cadre

Agent de Maîtrise

Agent d'exécution

---

Expérience \*

Moins de 1 an

De 1 à 5 ans

De 5 à 10 ans

De 10 à 20 ans

Plus de 20 ans

[Retour](#)

[Suivant](#)

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

# L'impact du management des compétences sur la performance des salariés

## Section sans titre

1) Selon vous, que signifie le savoir-faire ?

- Sens de planification et de l'organisation
- Capacité à intervenir lors de situation d'urgence ou de crise
- Capacité à gérer un budget
- Capacité d'analyser et résoudre les problèmes
- Autre : \_\_\_\_\_

2) Selon vous, que signifie le savoir-être ?

- Sens du collectif et coopération (partage des informations, capacité de travailler en groupe)
- Sens aigu de la responsabilité et l'honnêteté
- Fiabilité
- Engagement dans ses missions (respect des deadlines, ponctualité...)
- Autre qualité personnelle
- Autre : \_\_\_\_\_

3) Quel est le type de compétence le plus utilisé au sein de l'entreprise SONATRACH ?

- La compétence individuelle
- La compétence collective
- La compétence organisationnelle
- La compétence stratégique
- La compétence inter organisationnelle
- La compétence territoriale
- La compétence environnementale

4) Selon quelle fréquence mettez-vous à jour vos connaissances ?

- Chaque jour
- Chaque semaine
- Chaque mois
- Chaque année
- Jamais
- Autre : \_\_\_\_\_

---

5) Diriez-vous qu'il existe une politique de motivation dans votre entreprise ?

- tout à fait d'accord
- d'accord
- ni d'accord, ni pas d'accord
- pas d'accord
- pas du tout d'accord

---

6) Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance des salariés ?

- Le recrutement
- La formation
- La mobilité interne
- La rémunération
- La motivation par les incitations

---

7) Avez-vous déjà suivi une formation au sein de SONATRACH ?

- Oui
- No. Si non, passez à la question 11

---

8) Sur quel critère vous êtes envoyé en formation ?

- Demande individuelle
- Désigné par votre hiérarchie
- Autre

---

9) Ou avez-vous suivi cette formation ?

- Dans l'entreprise
- Dans un centre de formation
- à distance / e-learning

---

10) Avez-vous pu acquérir des nouvelles compétences ?

- Oui
- Non

---

11) Selon vous, la formation est nécessaire pour ?

- Le progrès personne l/ efficacité professionnelle.
- L'adaptation aux changements
- La motivation au travail
- Pouvoir faire face à la concurrence

12) Vous envisagez la formation comme un moyen ?

- D'accroître vos compétences pour votre propre projet professionnel
- D'obtenir un salaire plus élevé
- D'accéder à une promotion
- De vous protéger contre le risque de licenciement économique
- De permettre une ouverture d'esprit
- Autre

---

13) Quelle est l'utilité de la formation dans le perfectionnement des capacités de l'entreprise ?

- Extrêmement utile
- Très utile
- Assez utile
- Pas très utile
- Pas du tout utile

---

14) Comment traduire la compétence pour améliorer la performance humaine au sein de l'entreprise ?

- Etre conscient de vos forces, de vos faiblesses et de vos motivations
- S'appuyer sur les connaissances, l'expérience et les idées nouvelles
- S'arc-bouter sur des méthodes dépassées
- Estimer qu'a priori il est inutile d'envisager d'autres perspectives
- Ne pas pouvoir prendre en considération la perspective des autres

---

15) Etes-vous d'accord avec les affirmations suivantes?

	tout à fait d'accord	d'accord	ni d'accord, ni pas d'accord	pas d'accord	pas du tout d'accord
la performance humaine est la capacité de faire face aux aléas du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la performance humaine est le potentiel de réaliser les objectifs fixés auparavant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la performance humaine est la capacité d'assumer les responsabilités et moduler les actions afin d'atteindre les objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la performance humaine est la					

la performance humaine est la capacité de résoudre les problèmes rencontrés au travail

comment trouvez-vous le management des compétences au sein de SONATRACH ?

Tout à fait d'accord      d'accord      Ni D'accord, Ni pas d'accord      Pas d'accord      Pas du tout d'accord

pensez-vous que le management des compétences influence positivement sur l'efficacité professionnelle?

pensez-vous que le management des compétences assure le développement d'un parcours professionnel

les compétences sont-elles nécessaire pour effectuer des tâches d'une manière efficiente?

Pensez-vous que le management des compétences est le seule moyen qui permet le développement des compétences au

les compétences  
sont-elles  
nécessaire pour  
effectuer des  
taches d'une  
manière  
efficente?

Pensez-vous que  
le management  
des  
compétences est  
le seule moyen  
qui permet le  
développement  
des  
compétences au  
sein de  
l'entreprise?

Retour

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms