

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



École Supérieure de Management - Tlemcen

Département : Management

Spécialité : Management et Stratégie des Entreprises

Mémoire de Fin d'Études

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique

Thème :

**Les Effets du Management des Compétences sur la Performance de
l'Entreprise
« Cas de la CPA Banque Alger »**

Présenté par :

ABBAS Bouchra

Soutenu le : 17 / 07 / 2019

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1. BENBOUZIANE Mohamed	MCA	Président
2. BESSOUH Nadira	Professeure	Encadrante
3. IZNASNI Ali	MCB	Examineur

Année Universitaire : 2018/2019

Remerciements

Me voilà au bout d'une histoire, à la fin d'un des plus longs chapitres qu'a connu ma vie et avant de clore ce qui fut l'une des plus enrichissantes expériences de ma vie...

Je tiens tout d'abord à remercier mes chers parents et ma très chère sœur qui m'ont soutenu tout au long de mon cursus universitaire et n'ont ménagé aucun effort pour m'aider et m'encourager à toujours faire de mon mieux.

Je remercie mes très chers amis pour leur précieux soutien et sans qui l'achèvement de ce travail aurait été bien plus dur.

Je tiens à remercier ma promotrice Madame Bessouh qui fut d'une très grande aide lors de la réalisation de ce projet de fin d'étude, ainsi que tous les enseignants qui ont contribué à ma formation et mon enseignement durant mes trois ans passés à l'Ecole Supérieure de Management de Tlemcen.

Je remercie également le personnel du Crédit Populaire Algérien pour m'avoir accueillie dans leur établissement et m'avoir aidé et assisté tout au long de la période de mon stage.

Un spécial remerciement à Monsieur Adda et Madame Rabhi qui ont suivi mon travail avec grand intérêt et qui m'ont soutenu lors de sa réalisation.

Merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'étude.

Merci dieu de m'avoir donné la force et l'ardeur, le courage et la patience pour réaliser ce modeste travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail tous d'abord à mon très cher grand père qui n'a témoigné que de l'intérêt et du soutien pour mes études, qui ne m'a pas privé de ses précieux douaa, que dieu le protège.

A mes très chers parents et ma chère sœur sans qui rien de cela n'aurait été possible, je leur témoigne de ma plus grande reconnaissance.

A ma grande famille, mes oncles, mes tantes et mes cousins qui m'ont suivie et encouragés, qui ont toujours été là pour moi.

A mes chers amis, dont ma santé mentale dépend : Celya, Salima, Billel, Oussama, Rayane... merci d'avoir été et d'être toujours là pour moi.

A mes chers camarades et étudiants de l'Ecole Supérieure de Management de Tlemcen, qui ont fait partie des trois années les plus dures, plus mouvementées, les plus stimulantes et les plus marquantes de toute ma vie, vous resterez pour toujours gravé dans ma mémoire.

Je dédie enfin ce travail à toute personne qui a cru en moi et qui m'a soutenu de près ou de loin.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	I
----------------------------	---

Chapitre I : le management des compétences

Section 01 : La notion de compétence.....	03
Section 02 : Le management des compétences.....	08

Chapitre II : fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

Section 01 : La Performance de L'Entreprise.....	21
Section 02 : L'Impact du Management des Compétences sur la Performance de L'Entreprise.....	25

Chapitre III : management des compétences et performance de l'entreprise : étude empirique

Section 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil [CPABanque].....	36
Section 02 : Démarche méthodologique et résultats de l'étude.....	47
Conclusion.....	87

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Schéma du Triptyque compétence.....	06
Figure 02 : Une démarche de rationalisation.....	18
Figure 03 : Mise en place d'un management des compétences.....	20
Figure 04 : Le cercle vertueux de la motivation.....	30
Figure 05: Liaison entre motivation et rémunération.....	32
Figure 06 : Organigramme du Crédit Populaire Algérien.....	42
Figure 07 : Organigramme de la division d'Alger centre.....	46
Figure 08 : Disponibilité d'outils internes pour mobiliser, gérer et évoluer les individus...50	
Figure 09 : Existence d'un système d'évaluation des compétences dans la CPA.....	51
Figure 10 : Portée de la mesure des compétences.....	52
Figure 11 : L'influence de l'évolution sur la performance de l'entreprise.....	53
Figure 12 : Méthodes de renforcement de la contribution des compétences à la performance.....	55
Figure 13 : Adhérence des employés aux objectifs de performance de l'entreprise.....	56
Figure 14 : Existence d'une relation entre l'amélioration de la performance et la contribution des salariés dans leur travail (selon les responsables).....	57
Figure 15 : Qualités du personnel contribuant à la performance.....	58
Figure 16 : Renforcement de la performance de l'entreprise.....	59
Figure 17 : Initiative d'une formation.....	61
Figure18 : Existence de gens naturellement compétents.....	62
Figure 19 : Après évaluation, l'E devra-t-elle développer de nouvelles compétences.....	62
Figure20 : Origine des compétences.....	63
Figure 21 : Construction des compétences.....	63
Figure 22 : Effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance.....	64
Figure 23 : Impressions des dirigeants de l'entreprise.....	65
Figure 24 : Collaboration entre dirigeants et employés.....	66
Figure 25 : Tranches d'âge.....	68
Figure 26 : Niveau d'études.....	69
Figure 27 : Ancienneté.....	70
Figure 28 : Personnel et stratégie.....	71
Figure 29 : Accès aux formations.....	72
Figure 30: Envie d'avoir accès aux formations.....	73

Figure 31: Mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle.....	74
Figure 32: Habilité d'acquisition de nouvelles compétences à travers les formations.....	75
Figure 33 : Satisfaction des perspectives de promotion des salariés.....	76
Figure 34 : Satisfaction par rapport au salaire.....	77
Figure 35 : But de l'évaluation des salariés.....	78
Figure 36 : Impression du personnel sur la GRH de l'entreprise.....	79
Figure 37 : Satisfaction des employés par rapport à leur évaluation.....	80
Figure 38 : Sentiment de reconnaissance.....	81
Figure 39 : Importance de la reconnaissance pour les salariés.....	82
Figure 40 : Motivation des salariés à améliorer la performance de l'entreprise.....	83
Figure 41 : Amélioration de la performance.....	84
Figure 42 : Possession de compétences permettant l'amélioration de la performance (selon les salariés).....	85

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Les différentes approches de la notion de compétences.....	04
Tableau 02 : Définitions des piliers de la compétence.....	05
Tableau 03 : Définitions des types de compétences.....	07
Tableau 04 : Origines des approches basées sur les connaissances et le savoir.....	10
Tableau 05 : Intérêts et failles de l'outil d'évaluation du potentiel.....	13
Tableau 06 : Intérêts et Limites des approches basées sur les activités.....	15
Tableau 07 : Les différentes méthodes d'évaluation du personnel et leurs principes.....	29
Tableau 08 : Progression du chiffre d'affaire de la CPA à travers le temps.....	38
Tableau 09 : Disponibilité d'outils internes pour mobiliser, gérer et évoluer les individus.....	50
Tableau 10: Existence d'un système d'évaluation des compétences dans la CPA.....	51
Tableau 11: Portée de la mesure des compétences.....	52
Tableau 12: L'influence de l'évolution sur la performance de l'entreprise.....	53
Tableau 13: Méthodes de renforcement de la contribution des compétences à la performance.....	55
Tableau 14 : Adhérence des employés aux objectifs de performance de l'entreprise.....	56
Tableau 15 : Existence d'une relation entre l'amélioration de la performance et la contribution des salariés dans leur travail (selon les responsables).....	57
Tableau 16: Qualités du personnel contribuant à la performance.....	58
Tableau 17: Renforcement de la performance de l'entreprise.....	59
Tableau 18: Initiative d'une formation.....	61
Tableau 19: Existence de gens naturellement compétents.....	62
Tableau 20: Après évaluation, l'E devra-t-elle développer de nouvelles compétences.....	62
Tableau 21: Origine des compétences.....	63
Tableau 22: Construction des compétences.....	63
Tableau 23: Effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance.....	64
Tableau 24: Impressions des dirigeants de l'entreprise.....	65
Tableau 25: Collaboration entre dirigeants et employés.....	66
Tableau 26: Tranche d'âge.....	68
Tableau 27: Niveau d'études.....	69
Tableau 28: Ancienneté.....	70
Tableau 29: Personnel et stratégie.....	71

Tableau 30: Accès aux formations.....	72
Tableau 31: Envie d’avoir accès aux formations.....	73
Tableau 32: Mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle.....	74
Tableau 33: Habilité d'acquisition de nouvelles compétences à travers les formations.....	75
Tableau 34: Satisfaction des perspectives de promotion des salariés.....	76
Tableau 35: Satisfaction par rapport au salaire.....	77
Tableau 36: But de l’évaluation des salariés.....	78
Tableau 37: Impression du personnel sur la GRH de l'entreprise.....	79
Tableau 38: Satisfaction des employés par rapport à leur évaluation.....	80
Tableau 39: Sentiment de reconnaissance.....	81
Tableau 40: Importance de la reconnaissance pour les salariés.....	82
Tableau 41: Motivation des salariés à améliorer la performance de l'entreprise.....	83
Tableau 42: Amélioration de la performance.....	84
Tableau 43: Possession de compétences permettant l'amélioration de la performance (selon les salariés).....	85

LISTE DES ABREVIATIONS :

CPA	Crédit populaire algérien
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
OCDE	Organisation de coopération et de développements économiques
EBE	Excédent brut d’exploitation
MRH	Management des relations humaines

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale :

Le management des compétences est devenu un domaine de recherche qui attire de plus en plus de chercheurs dans les pays développés et ceux en voie de développement ; ceci est dû à l'importance grandissante qu'il a acquis depuis la fin des années 80. Une telle évolution est justifiée par le rôle croissant de ce dernier dans le développement de l'économie nationale et internationale. De même, actuellement l'entreprise se trouve dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par la capacité de ses managers à apporter une réponse rapide et adaptée aux évolutions de cet environnement complexe et multidimensionnel. JM Peretti souligne que la rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises et implique intelligence, esprit d'initiative et aptitude à communiquer et à négocier.

A cet effet, le management des compétences a souvent été reconnu comme une réponse aux mutations économiques et technologiques qui n'ont pas cessé de bouleverser les organisations.

Dans le même cadre d'étude, JM Peretti constate que l'organisation des compétences, leur gestion et leur évaluation doivent nous permettre de distinguer ce qui est désormais essentiel.

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. A ce sujet, les auteurs (Mounir, 2005 ; Zghal, 2005 ; Defelix, 2003) pointent le rôle des ressources humaines compétentes dans l'amélioration de la performance des entreprises. Plusieurs travaux ont été consacrés à l'étude de lien existant entre les compétences de l'entreprise et sa performance.

En outre, avec l'intensification de la concurrence et le raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises sont contraintes d'améliorer constamment leur capacité à identifier les besoins des consommateurs, et à leur créer une offre adaptée et différenciée.

Dans ce cas, la présente étude tente d'apporter sur le plan pratique des éléments de réponse pouvant contribuer à comprendre la réalité du management des compétences dans les entreprises algériennes même s'il est encore dans sa phase embryonnaire.

Sur la base de ce qui précède, la question fondamentale suivante mérite d'être posée :

Quels sont les effets du management des compétences sur la performance de l'entreprise

?La présente étude essaye d'étudier ce lien au niveau du Crédit Populaire d'Algérie (CPA).

Les recherches effectuées antérieurement sur le lien Management des Compétences et la Performance, nous amènent à suggérer les deux hypothèses suivantes :

H1 : Intégrer le management des compétences dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité

H2 : Le management des compétences est la cheville ouvrière pour atteindre la performance

L'objectif principal de cette recherche est :

- Mettre en lumière la réalité du management des compétences dans les entreprises algériennes
- Comprendre la relation entre le management des compétences et la performance.

Méthodologie de l'étude :

La démarche méthodologique que nous envisageons d'adopter dans ce mémoire se répartie entre une démarche descriptive et une démarche analytique. Elle se présente comme suit :

Notre travail débute par une revue de la littérature qui est suivie par une étude empirique. Toutefois, il est divisé en trois chapitres.

Dans le premier chapitre nous présenterons le Management des Compétences en deux sections, la première porte sur la notion de compétences et tout ce qui s'y relie et la deuxième porte sur le management des compétences. Le second chapitre présente quant à lui la fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences, réparti en deux sections, dans la première nous parlons de performance de l'entreprise, la deuxième section porte sur l'impact du management des compétences sur la performance de l'entreprise. Le dernier chapitre est consacré à l'étude empirique sur les effets du management des compétences sur la performance également réparti en deux sections, dans la première nous présentons notre organisme d'accueil soit le crédit populaire d'Algérie, et dans la deuxième on présente notre démarche méthodologique ainsi que les résultats obtenus de notre étude. Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion qui résume les principaux apports de l'étude.

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DESCOMPETENCES

La question du management des compétences devient aujourd'hui un enjeu clé aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences de gestion. Il s'agit pour les firmes de gérer conjointement le développement des compétences et le développement de produits et services innovants¹, car c'est en exploitant leurs ressources internes que ces dernières pourront générer un avantage concurrentiel. Parmi ces ressources internes figurent les savoirs et la capacité des organisations à les détecter, les exploiter, les diffuser et à les intégrer au travers d'apprentissage individuels et collectifs. Le management des compétences y contribue largement.²

Ce chapitre a pour objectif de présenter le management des compétences ainsi que ses concepts clés.

I.SECTION01 : NOTION DE COMPETENCE

Malgré son caractère imprécis, voir variable selon les personnes qui l'emploient, le concept de compétence s'est imposé dans la littérature managériale les vingt dernières années³, et s'est inscrit dans le cadre de l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation et de performance productive dans lesquelles les compétences semblent prendre une place déterminante.⁴

Toutefois, ce concept prend une place de plus en plus importante dans l'activité des entreprises.

Dans cette section, nous développerons la notion de compétence ainsi que les éléments liés à cette notion.

I.1. Définition de la notion compétence

L'émergence de la notion compétence fut le résultat de la crise économique à laquelle les entreprises ont dû faire face en 1970, ces dernières se tournèrent vers des stratégies prônant la recherche de la qualité des produits & services⁵

¹Sabrina Loufrani-Fedida, « Les acteurs du management des compétences dans les organisations des projets », dans **Management & Avenir** 2012/8 (N°58), page 14 ;

² Abbas Mohamed Elarbi, Le Management des Compétences d'un Entreprise Algérienne, Mémoire Fin d'Etude page 91 ;

³ Claude Lévy-Leboyer, « La Gestion des Compétences, édition 2009 », EYROLLES édition d'organisation, page 17 ;

⁴ Abbas Mohamed Elarbi, op.cit., page 39;

⁵Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2000, page 263 ;

Chapitre I : Le management des compétences

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

Tableau 01 : Les différentes approches de la notion de compétences.

Approches compétences	Principaux auteurs	Spécificités
Approche psychologique	David Mc, Celland, Bouatzis, Bernand	Les compétences font référence à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski, Zarifian, Stroqban	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation L'expérience Le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalaire,	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel, Prahalad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.
Gestion -GRH	Le Boterf, Martinet, Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance

Source : JOUILI (K) et CHAABOUNI (J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». Revue internationale sur le travail et la société, Vol : 3, n° : 2, Octobre 2005, pp 218-249

Définitions de notion de compétence :

▪ Larousse Commercial :

« Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier »⁶.

▪ Maurice de Montemolin :

« Un ensemble hiérarchisé de savoir-faire, de conduites-types de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau »⁷

⁶ Larousse Commercial, 1930 ;

- Guy le Boterf :

« C'est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, savoir être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation »⁸

Donc on peut dire que la compétence est la mobilisation de connaissances préalablement acquises pour répondre et réagir à une situation donnée.

1.2. Piliers de la notion de compétences

Savoir, Savoir-faire et Savoir-être

La définition de « Guy le Boterf » met l'accent sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont en réalité considérés tels des ressources/piliers de compétences.

Dans le tableau ci-dessous nous avons regroupé les définitions de ces trois concepts soit : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Tableau 02 : Définitions des piliers de la compétence.

SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
Le savoir est l'ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage ou l'expérience. Si ce savoir tend à s'enrichir, il est composé d'une multitude de savoirs utilisables et communicables.	Le savoir-faire est l'expérience pratique qui témoigne de la maîtrise technique d'un domaine et qui permet l'application d'une connaissance, d'un savoir. C'est donc l'habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances acquises dans un art ou un métier quelconque.	Le savoir-être est lié à votre attitude, à vos valeurs. Ce sont les qualités personnelles et comportementales dont vous allez faire preuve dans le domaine professionnel (courtoisie, maîtrise de vos émotions, bon relationnel, capacité à travailler en équipe...)

Source : Article « Savoir, savoir-être, savoir-faire le trio gagnant en entreprise. »⁹

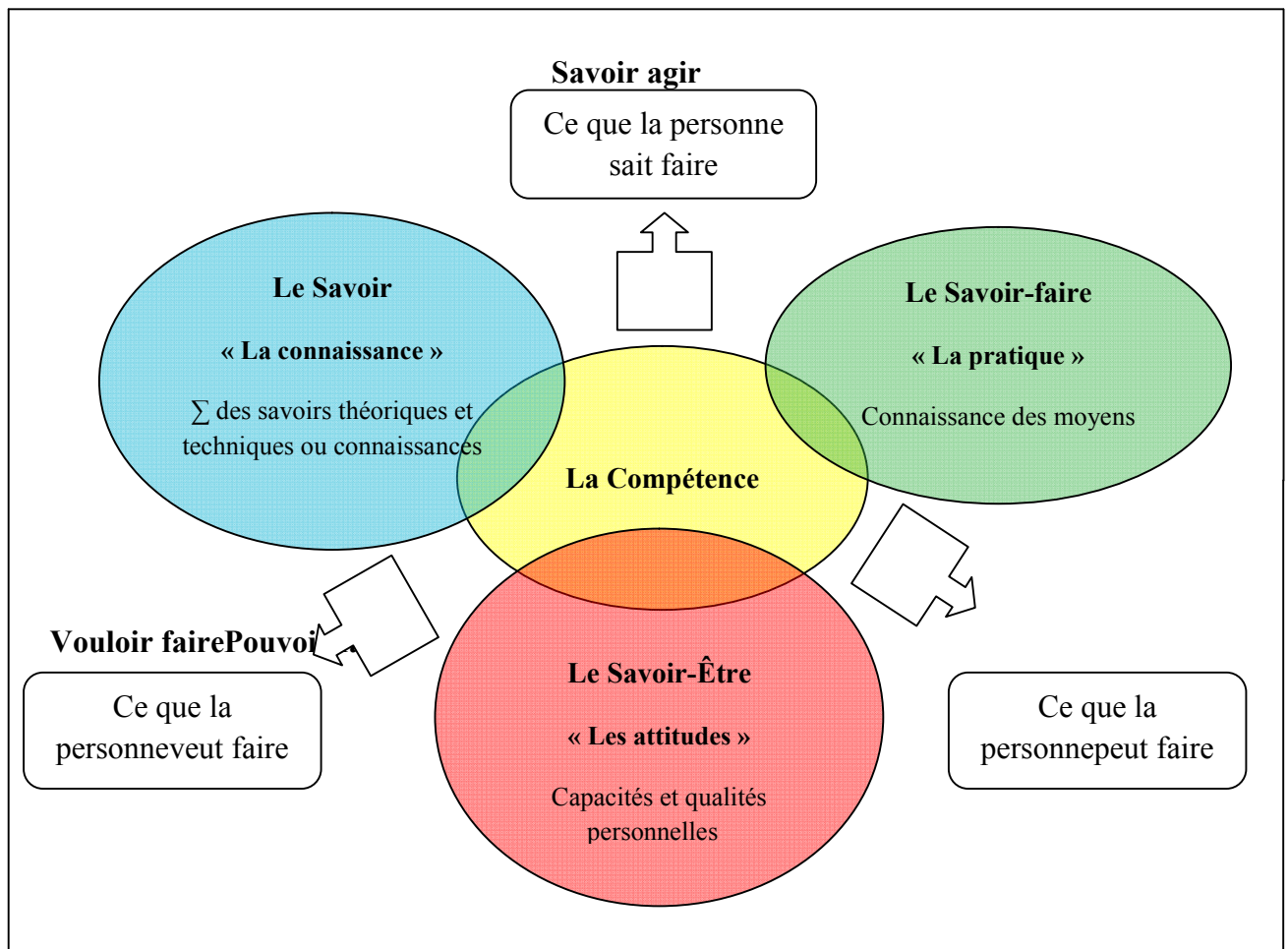
Afin de cerner encore mieux la notion de compétence la figure qui suit représente une schématisation des piliers de la notion de compétence ainsi que des notions qui y sont liés¹⁰ soit,

⁷ De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25 ;

⁸ Guy le Boterf .De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'Organisation, 1994; page 18 ;

⁹www.welcometothejungle.co;

Figure 01 : Schéma du Triptyque compétence



Source : UE 703 Insertion professionnelle Meriem Fournier.¹¹

I.3. Typologie des compétences

Il existe une diversité de compétences, compétences réelles, acquises, individuelles et collectives. Dans notre étude, nous nous intéresserons à ces deux dernières, soient les compétences individuelles et les compétences collectives.

¹⁰<file:///C:/Users/USER/Downloads/537dcc5aee91a.pdf>;

¹¹<https://slideplayer.fr/slide/11871139/>;

Tableau 03 : Définitions des types de compétences

Compétences individuelles	Compétences collectives
Les compétences individuelles correspondent au savoir (connaissances), savoir-faire (pratiques), savoir-être (comportements) des salariés. Elle se construit dans l'action et s'érodent dans l'inaction.	Les compétences organisationnelles entre le savoir et savoir-faire collectif, relatif aux modes de fonctionnement et de coopération au sein de l'entreprise. Elles s'appréhendent souvent en termes de : ‘Capacité de la firme à utiliser ses ressources actuelles pour créer de nouvelles ressources et sa capacité à optimiser les ressources en les combinant entre elles.’ Elle s'élabore via une dynamique d'échange de combinaisons des compétences entre acteurs.

Source : Cours « le Management des Compétences », Chapitre6.¹²

I.4. Caractéristiques des compétences

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, d'activité. Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence est une mise en situation.
- La compétence est contingente, contextualisé à une finalité.
- La compétence est une construction dans le temps.
- La compétence est un attribut de l'homme.
- La compétence doit être reconnue, validée par les autres.
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre.
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage¹³.

¹²<http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-6-le-management-des-competences.html>;

¹³PERETTI Jean-Marie, ressources humaines, Vuibert, 11ème édition, 2009, p154 ;

I. SECTION02 : MANAGEMENT DES COMPETENCES

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement de plus en plus complexe, dynamique et volatil, tant interne qu'externe. Et avec la disponibilité de la ressource technologique, ces dernières se tournent vers leurs ressources internes soit les savoirs pour trouver une nouvelle source de différenciation afin de se distinguer de ses concurrents.

Le management des compétences contribue largement à cette initiative.

Dans cette section, nous tentâmes de présenter et illustrer la notion du Management des compétences en sa globalité.

II.1. Définition du management des compétences

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'entreprise¹⁴.

C'est une méthode, outil de GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles¹⁵.

Donc cela fait des hommes et de leurs capacités individuelles et collectives une variable différentielle de la performance de l'entreprise, lui permettant non seulement de faire face à la concurrence, mais de lui imposer ses règles¹⁶.

II.2. Management des Compétences et Gestion des Compétences

Des intitulés divers se sont succédés ou superposés : gestion des compétences ou par les compétences, management des/par les compétences, démarches compétences, GPEC et variantes de cet acronyme. Cette diversité rend compte de l'hétérogénéité des enjeux, des objectifs, ainsi que du degré d'intégration de la GRH dans la stratégie et le management. Loin de signifier un déficit de légitimité, la diversité des pratiques est au contraire l'indice

¹⁴ Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008, page 41 ;

¹⁵ Abbas Mohamed Elarbi, loc.cit., page 91 ;

¹⁶ Abbas Mohamed Elarbi, op.cit., page 92 ;

d'une plasticité de la démarche, propice à son opérationnalisation et à son appropriation par les acteurs¹⁷.

Même si toutes ces notions orbitent autour des ressources humaines, il ne faut guère confondre le management des compétences et la gestion des compétences, car cette dernière renvoie plus étroitement aux modalités, techniques et outils de gestion mobilisés par le service ressources humaines, l'éventail des pratiques plus ou moins large et évolutif, il en résulte des variations subtiles dans les intitulés¹⁸. En d'autres termes la gestion des compétences vise à réduire un écart entre les compétences requises par les postes de travail et les compétences possédées par leurs titulaires.

Par contre, le management des compétences défini à priori n'est pas centré sur les compétences requises par les postes de travail, mais sur les compétences possédées par les individus. Les deux logiques sont diamétralement opposées, les collaborateurs et leurs compétences sont le point de départ, pas l'aboutissement. Ainsi on peut dire que le management des compétences cherche à valoriser les compétences possédées¹⁹.

II.3. Emergence du Management des Compétences

Le passage d'une société industrielle à une société dite post-industrielle, se voit expliqué par les mutations et évolutions qu'a connue la société « des ruptures » pendant la période de crises successives allant des années 1970 aux années 2010. Ce contexte de crise durable et de transformations permanentes du travail et des entreprises a engendré l'émergence de la compétence et sa stabilisation dans les pratiques de GRH.

Parmi ces ruptures et mutations, la remise en cause du modèle fordien, la révolution technologique, la mondialisation et la financiarisation de l'économie transforment en profondeur les entreprises et le travail.²⁰

II.4. Les Approches du Management des Compétences

Le management des compétences a donné lieu à de nombreuses approches fort diverses. En pratique, nous avons rencontré six types d'approches assez courantes²¹:

¹⁷ Anne Dietrich, Management des Compétences, Vuibert, 4^{ème} Edition, page 09;

¹⁸ Abbas Mohamed Elarbi, op.cit, page 93 ;

¹⁹ Eric Delvallée, Le Management par les Compétences, Blog « Question de Management », 16 Septembre 2017 ;

²⁰ Dietrich Anne, « le management des compétences ».op.cite. p.17.

²¹ Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès, Toulouse.

- Les approches basées sur les connaissances et le savoir
- Les approches basées sur les savoirs faire
- Les approches basées sur les comportements
- Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements
- Les approches basées sur les « compétences cognitives »
- Les approches basées sur les activités.

II.4.1. Les approches basées sur les connaissances et le savoir

Ces approches présupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences et que l'intérêt qu'on y porte à deux sources(voir tableau 4):²²

Tableau 04 : Origines des approches basées sur les connaissances et le savoir

Historique	Pratique
La formation académique, théorique et cognitive, est déterminante pour des métiers tels que les médecins, les ingénieurs, les juristes, ... Seules les personnes ayant une telle formation peut exercer son métier.	Une telle approche est très aisée à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles à mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation. Il faut noter qu'à cause des limites de cette optique, les approches basées sur l'évaluation des savoir-faire, puis des potentiels et des comportements se sont faites jour.

Source :Elaboré par nos soins en nous basons sur « Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire, Octarès, Toulouse ».

II.4.2. Les approches basées sur les savoirs faire

Les approches basées sur le savoir-faire²³ ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les « tours de mains ». Elles sont donc une mise en œuvre de la

²²Ibid

²³ Le Corre, S, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme. ., 2003. Op. cite.

notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer. On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, une secrétaire rédige et présente un texte, un menuisier construit un meuble, ... La description des savoirs faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Elles conduisent d'ailleurs naturellement à des méthodes de formation sur le tas, par pratique, expérimentation, exemple, supervision. Elles trouvent cependant leurs limites à plusieurs niveaux :

- Lorsque la technologie change et que la pratique évolue, parce qu'on ne dispose pas d'éléments pour déterminer les potentiels de mobilité professionnelle.
- Lorsque les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité, ... apparaissent prédominantes.
- Lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions lorsque les dimensions relationnelles ou comportementales prennent le dessus.

II.4.3. Les approches basées sur les comportements

Dans les années 70, une école appelée « behavioriste », a vu le jour aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre les déterminants du succès professionnel. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel. Deux conséquences majeures ont été retirées de ces découvertes :

- L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec un degré de fiabilité assez élevé les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat
- Pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées, et les comportements requis pour y faire face (méthode des incidents critiques)

Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation de collaborateurs et de postes qui peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

II.4.3.1. Les techniques d'interview

Les techniques d'interview utilisées pèchent souvent au niveau de la manière de poser les questions et de ce qui est recherché : questions fermées, questions induisant la réponse,

questions stimulant la créativité ou les facultés intellectuelles... Mais souvent sans rapport avec les comportements réels, ... Ces manques conduisent à d'importantes erreurs de recrutement, donc à des coûts très élevés.

Du coup il fut utile, voire indispensable, de centrer les questions sur les comportements passés et le vécu professionnel, partant du principe que les comportements anciens sont prédicateurs de comportements futurs. Cette approche s'est révélée être efficace, fiable, facilement diffusable et engendre de faibles coûts. Bien que nettement supérieure à celle d'une évaluation moins structurée, elle reste cependant assez limitée mais peut être notablement améliorée par une mise en relation systématique des observations faites par plusieurs évaluateurs et par la recherche de consensus.

II.4.3.2. Les centres d'évaluation

C'est une méthode initialement utilisée au cours de la seconde guerre mondiale pour la sélection des espions et autres chargés de missions spéciales. Ils ont pour principe de procéder à des mises en situation, à des simulations qui sont destinées à mettre en évidence la manière dont le candidat réagit en situation difficile, voire extrême. Les observations systématiques faites à cette occasion permettent d'évaluer précisément les comportements probables dans des situations similaires, et de prendre sur cette base des décisions en termes de sélection (recrutement, promotion) ou de développement (mesures destinées à combler les déficits observés ou à orienter l'utilisation faite du potentiel).

Ces démarches, lorsqu'elles sont conduites de manière rigoureuse, sont performantes.

Cependant leurs limites ne sont pas pour le moins négligeables, elles résident dans leurs coûts élevés, dans la logistique importante requise, dans la définition des critères de succès préalables, dans les éventuels phénomènes de projection des observateurs. Enfin, elles peuvent conduire à accorder la préférence à certains types de personnalités plutôt qu'à d'autres, donc à une uniformisation des profils plutôt qu'à une valorisation des complémentarités.

II.4.3.3. Les outils d'évaluation du potentiel

De nombreux outils²⁴, ou pseudo outils, ont été développés depuis de nombreuses années. Aux tests psychométriques classiques développés souvent dans des milieux cliniques, se sont ajoutés de nombreux tests ou outils basés sur les concepts de C.G. Jung, puis plus récemment, grâce aux possibilités offertes par la micro-informatique notamment, des tests

²⁴ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P.22.

plus orientés sur le monde professionnel. Pour évaluer la valeur d'un outil, deux dimensions doivent être considérées :

- La cohérence des concepts utilisés et la qualité de la construction de l'outil
- La validation de l'outil notamment s'il mesure réellement ce qu'il est sensé mesurer et s'il parvient à prédire des comportements futurs.

Il est par ailleurs indispensable que l'outil en question reste un outil, support à un entretien d'évaluation structuré et approfondi, et ne soit pas une fin en soi.

Tableau 05 : Intérêts et failles de l'outil d'évaluation du potentiel

Intérêt des outils performants et entretiens associés	Failles
▪ Rapidité du processus d'évaluation ; ▪ Individualisation de ce processus ; Capacité à identifier les facteurs de blocage d'un potentiel ; ▪ Capacité à identifier les zones de risque ; ▪ Identifier les conditions à mettre en œuvre pour assurer un développement ciblé du collaborateur ; ▪ Montrer de manière très claire les conditions pour assurer le développement et le succès des collaborateurs ; ▪ Permettent de procéder à des bilans de compétences individuels performants ; Utiles pour la sélection et pour l'orientation ²⁵ .	▪ La constitution de référentiels de compétences pour l'entreprise reste très difficile ; ▪ La démarche est lourde ; Une approche trop linéaire pourrait être réductrice, voire dangereuse. Concepts psychologiques souvent flous et peu maîtrisables, voire subjectifs ²⁶ ;

Source :Elaborer par nos soins en nous basant sur « le livre de Anne Dietrich, Management des compétences » ainsi que « Les référentiels de compétences : enjeux et formes

Ils peuvent donc être très performants dans une approche évaluation de potentiel, mais aussi de gestion de la mobilité interne et d'orientation de carrière.C'est-à-dire que différents

²⁵ Anne Dietrich. 2010. Op. cite. P. 23.

²⁶Oiry, E., Sulzer, E, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002. Page 32.

comportements peuvent réellement conduire au succès, dans la mesure où ils sont parfaitement intégrés par le collaborateur et cohérents avec son environnement.

II.4.4. Les approches intégrant les savoirs, savoirs faire et comportements

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoirs faire et comportements. Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là même aussi assez lourds.

Cette approche consiste à mettre en place des tâches afin de décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements associés à différents emplois. Ces tâches sont souvent suivies des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquise par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes (leur durée est en général au moins de 2 ans), et présentent le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements, etc. Enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants.

II.4.5. Les approches basées sur les « compétences cognitives »

De la définition des compétences étant des aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, à émerger le concept de compétences cognitives ; Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations. Ce sont les « démarches intellectuelles », telles que : (application, adaptation, création), placées dans un contexte de « savoir de référence » (les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer ; par exemple : Une expérience dans une spécialité juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité). L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple.

La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en périodes de mutations structurelles. Des cartographies de métiers, permettant d'identifier facilement,

grâce à des programmes informatiques multicritères, des proximités entre les métiers, et partant des passerelles professionnelles, peuvent ainsi être établies.

Les limites de cette démarche résident dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera donc surtout référence pour des approches collectives des compétences : recyclages, disparition de métiers, restructurations massives, délocalisation d'unités de production.

II.4.6. Les approches basées sur les activités

Observant les limites des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept du poste, considéré comme rigide et en observant les besoins de flexibilité des organisations modernes, d'importantes recherches ont été menées pour tenter de développer une approche gestion des compétences basées sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité notamment. Le but visé consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

Cette approche fait que le collaborateur établira son auto-évaluation, et que son supérieur pourra effectuer sa propre appréciation des compétences de son collaborateur.

Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié sont alors mises en relation avec les savoirs, savoirs faire et comportements nécessaires pour l'accomplissement de ces activités : c'est la matrice qui croise les activités et les conditions pour leur bonne réalisation (savoirs, savoirs faire et comportements). On parlera ainsi de compétences pour la capacité à réaliser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs faire et comportements indispensables.

Tableau 06 : Intérêts et limites des approches basées sur les activités

Intérêts	Limites
▪ Permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitué d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre ; ▪ Elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés ; ▪ Elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement ; ▪ Elle est très flexible, ▪ Elle conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques ;	▪ La démarche est assez complexe ; Elle présuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. ▪ Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en œuvre des mesures définies ; ▪ Elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de positionner la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et completif ; ▪ Elle donne une importance très grande à la tendance fréquente de ce sur- ou de se sous-évaluer ; ▪ Elle ne comprend pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à l'élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision

Source :Elaborer par nous en nous basons sur le livre de Michael S. Ledru M, « Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive »,

II.5. Enjeux et principes du Management des compétences

Nous présentons dans ce qui suit les enjeux et principes relatifs à l'utilisation du management des compétences par le gestionnaire dans l'entreprise :

II.5.1. Logique compétences

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 » Medef.

Cette expression se diffuse largement dans les discours managériaux au cours des années 90. Cette formule rend compte d'une philosophie gestionnaire adaptée à la nouvelle donne

managériale. Cette philosophie s'appuie sur un système de représentation ou conception de l'environnement « instable », modèle d'organisation « flexible » et règles de gestion « fondées sur la compétence » sont étroitement liés et se renouvellent de concert. C'est bien à l'articulation de ces trois niveaux que s'attelle le management des compétences. Il a pour enjeu la définition de nouvelles formes de professionnalisme et l'émergence de « nouveaux salariés ».

II.5.2. Démarche de rationalisation

La compétence permet à l'entreprise de repenser l'organisation du travail pour la rendre plus efficace et de définir des modalités de gestion des hommes répondant à ses besoins de flexibilité et de réduction des coûts.

On désigne par le terme *Rationalisation* toute forme d'organisation du système productif qui semble plus efficace et plus rationnelle dans un contexte donné. Les formes de rationalisation et leurs objets sont donc multiples. Ce terme ne s'applique pas au seul taylorisme, même si la remise en cause de ses principes occupe une place prépondérante.

Cette démarche passe par trois étapes :

II.5.2.1. Rompre la logique de poste

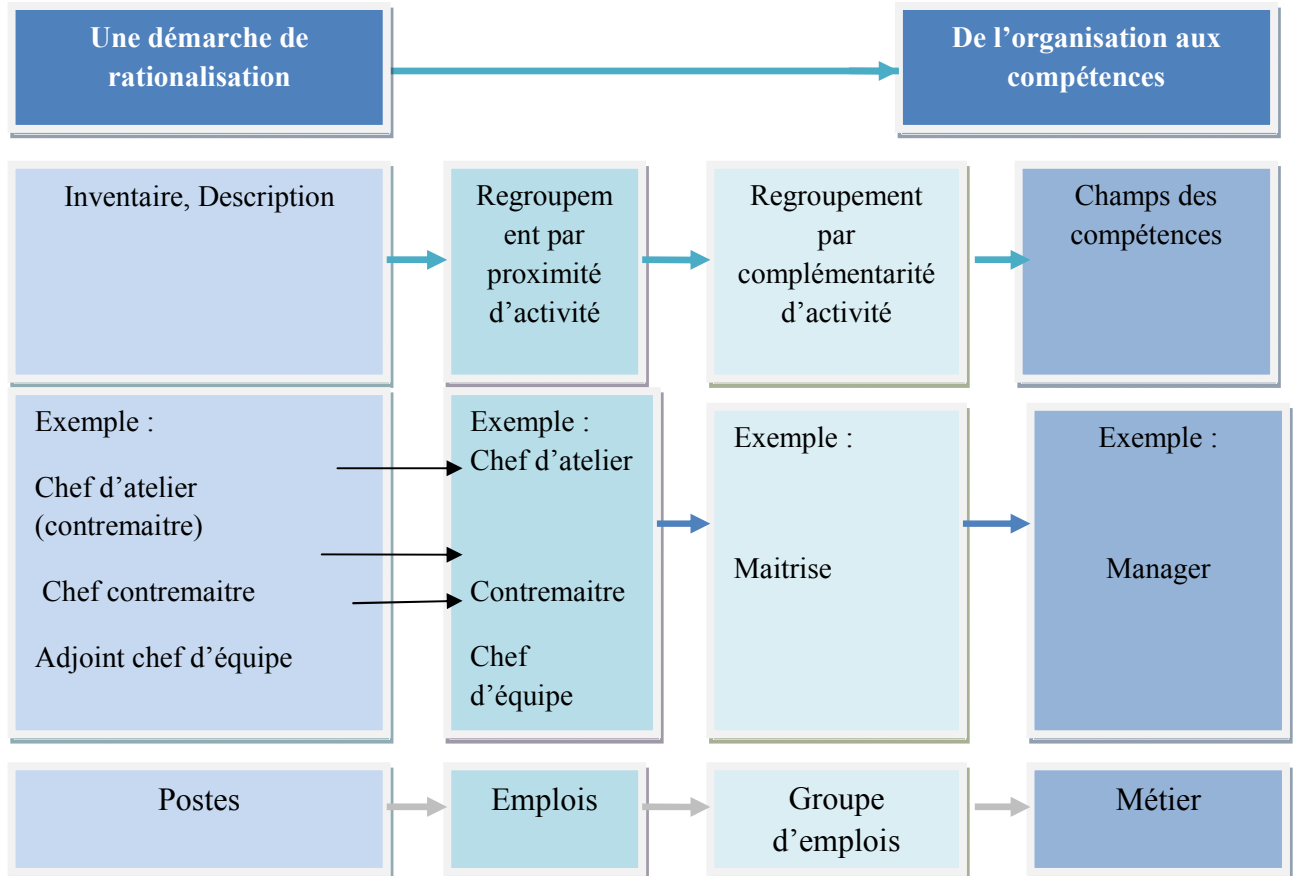
Historiquement liée au taylorisme, la notion de poste est au cours d'une organisation du travail qui parcellise et spécialise les tâches. Les hommes l'expriment ainsi : « une tâche, un poste, un homme. ».

La logique de compétence vient actualiser les pratiques et substitue à la notion de poste celle d'activité. Cette notion intègre un espace élargi de travail, finalisé par une ou des missions et requérant un travail d'interprétation ou d'analyse des situations. Par exemple, le travailleur prend en charge le suivi complet d'un dossier, d'un client, d'un segment de clientèle ou d'un ensemble de responsabilités et de tâches concourant à un résultat attendu. Plus encore, la notion d'activité permet de sortir des limites de l'emploi et de faire son périmètre en fonction des besoins de l'entreprise, des situations de travail, des effectifs et des compétences disponibles. On parle alors d'emploi à géométrie variable. L'entreprise y gagne en souplesse et en réactivité. Elle fait évoluer ses emplois au gré des variations du marché.

Enfin, le binôme activité/compétence valorise les dimensions humaines du travail oubliées par l'organisation taylorienne, comme l'autonomie, l'initiative, la responsabilité ou

l'engagement. Il introduit ainsi de nouvelles valeurs dans l'exercice du travail et fait de l'homme un objet de gestion.²⁷

Figure 02 : Une démarche de rationalisation



Source : Anne Dietrich. Management des compétences. 2ème édition. Edition vuibert. 2010.
France.

II.5.2.2. Faire de l'homme un objet de gestion

Valoriser les capacités d'action et d'initiative dans un contexte de travail favorisant autonomie et responsabilité implique de renouveler le management. Le management des compétences fait des hommes et de leurs savoirs des objets de gestion.

En effet, recomposer les emplois²⁸, définir de nouveaux modes de coordination constitue certes une première étape nécessaire mais ne suffit pas quand de nouveaux modes de contrôle et d'implication des salariés sont en jeu. Il faut obtenir des salariés qu'ils se conforment aux règles d'organisation nouvellement définies, qu'ils adhèrent à un certain nombre d'objectifs et mobilisent leurs ressources à bon escient.

²⁷ www.handicapzero.org/les-services/emploi/.../cible-emploi.html? (emplois cible) ;

²⁸ Anne Dietrich. Management des compétences. Op.cite.132 ;

Chapitre I : Le management des compétences

Le dispositif de GRH se fonde sur une logique de professionnalisation des salariés. Après avoir défini et formalisé les termes du professionnalisme attendu, il vise à y conformer les salariés. Il s'appuie sur l'hypothèse que gérer les hommes (les connaître, les évaluer, les suivre individuellement) permet d'optimiser leur potentiel. On mesure leur efficacité avec des outils d'évaluation, des indicateurs, on mesure leur potentiel au cours d'entretiens, de tests en situation. On développe leurs compétences par la formation, on augmente leur motivation par une rémunération appropriée, on les fidélise avec des promotions ou des signes de reconnaissance divers et variés.

Les dispositifs organisationnels se fondent sur une redistribution des responsabilités et des savoirs pour renouveler les modes de contrôle et de coordination entre acteurs et entre services. Les normes gestionnaires (qualité, produit, sécurité) imposent des façons de faire qui bouleversent les routines de travail des salariés et exigent la maîtrise de procédures et l'intériorisation des modes de contrôle. Le salarié doit se conformer aux normes mais aussi gérer la non-conformité et anticiper ses risques. Il est responsable de son travail mais aussi de celui de l'équipe. Chacun est redevable de son travail aux autres, ce qui renforce le poids du contrôle et exige confiance et coopération entre les acteurs.

II.5.2.3. Gérer les savoirs

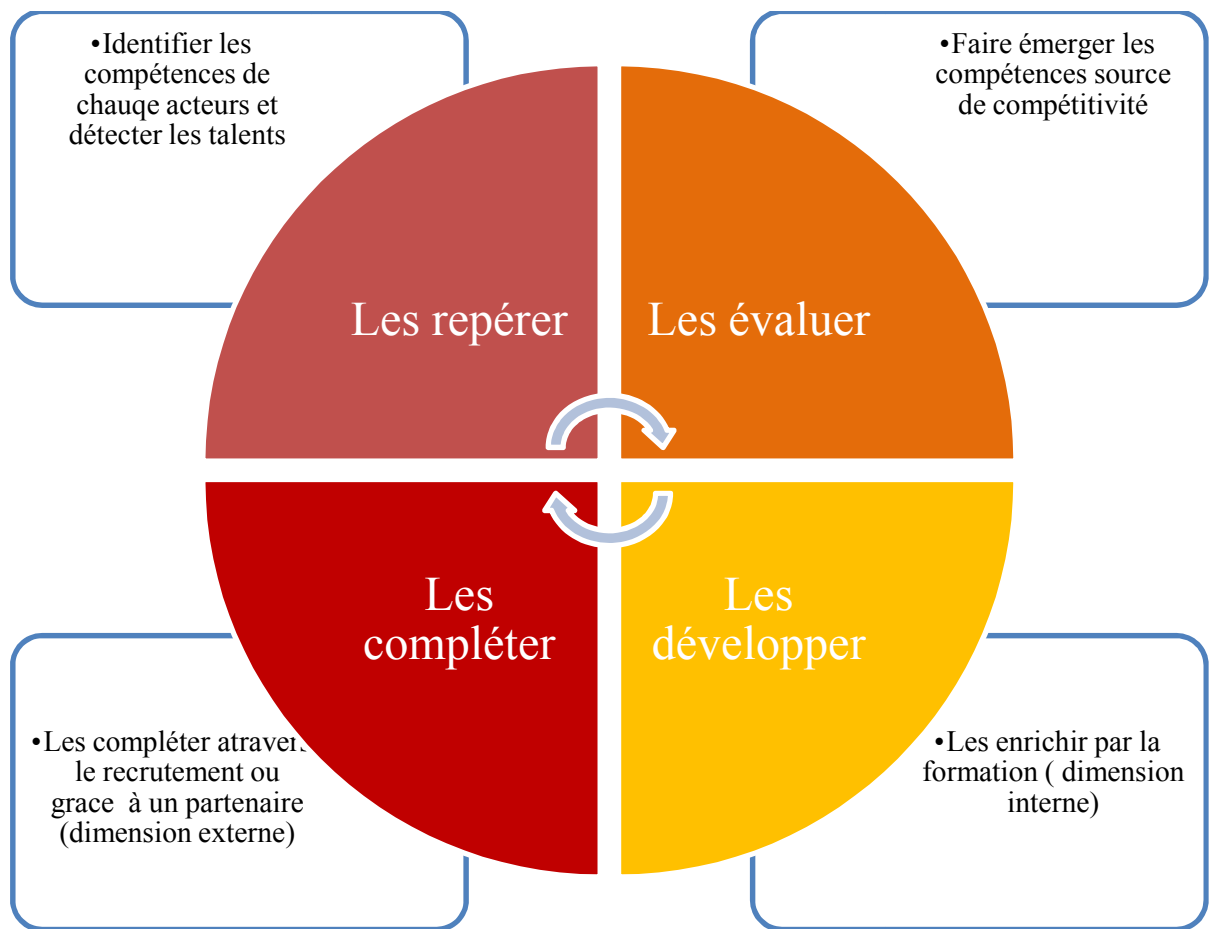
Les savoirs font l'objet d'une attention nouvelle de la part des gestionnaires et des chercheurs.

Redistribuer les savoirs ne va pas de soi quand les salariés ont le sentiment d'y perdre leur identité de métier et un certain pouvoir, issu d'une expertise ou d'un savoir non partagé. Changer d'organisation, c'est forcément bousculer des équilibres en place et remettre en cause des relations de pouvoir, entre service, entre équipe ou individus. La détention d'expertises, de savoirs utiles à l'organisation est en effet source de pouvoir et personne ne s'en dessaisit aisément. Les savoirs et leur distribution constituent donc un enjeu majeur au sein de l'organisation. Pour cette raison, il importe de définir la connaissance utile à chacun et d'assurer sa distribution au sein d'une équipe poly compétente.

II.5.2.4. Mise en état du management des compétences :

La mise en place d'un plan de management de compétences passe par quatre étapes :

Figure (03) : Mise en place d'un management des compétences



Source : <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-6-le-management-des-competences.html>

Conclusion du chapitre :

Avec l'accroissement de la complexité de l'environnement, voici venu le temps d'un renouvellement de la réflexion sur les compétences. Si, il y a quelques années, la vision à long terme des dirigeants d'une entreprise conditionnait le court terme, aujourd'hui on observe souvent que le court terme conditionne le long terme. Les démarches compétences et les politiques de Ressources Humaines n'échappent pas à cette évolution, donc on cherche à présent à adosser une politique de développement des compétences à la stratégie globale de l'entreprise²⁹.

²⁹<https://www.demos.fr/blog/passer-dune-gestion-des-competences-au-management-par-les-competences>

CHAPITRE II : FLUCTUATION DE LAPERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE MANAGEMENT DES COMPETENCES

CHAPITRE II : FLUCTUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE MANAGEMENT DES COMPETENCES

I. SECTION01: La Performance de l'Entreprise

Le concept de la performance est omniprésent dans la littérature de gestion, beaucoup de recherches se sont intéressées à ce concept dans l'objectif de comprendre le sens est d'en définir le contenu. A l'instar de tous les autres concepts, celui de la performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle. Certains auteurs le définissent étant l'un des trois piliers des systèmes avec la culture et les règles³⁰.

I.1. Définition de la performance

La performance de l'entreprise a longtemps été réduite à sa dimension financière. Elle consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires³¹. Cette approche donne aux règles du marché et aux indicateurs financiers une place prépondérante dans l'appréciation de la performance de l'entreprise³².

Par ailleurs, la performance peut prendre plusieurs formes. Elle peut être financière, économique, sociale, globale ou organisationnelle.... Etc. et peut concerner plusieurs domaines : économiques, sportifs, intellectuels et d'innovations... etc. Elle peut être influée aussi bien par les ressources classiques de l'entreprise (capital, travail, organisation), que par le niveau et la structure de son capital social³³. C'est cet aspect polysémique qui rend difficile sa restitution dans une seule définition. Ce constat est confirmé par QUINN et ROHRBAUGH³⁴ qui considèrent que la performance est un construit et non pas un concept.

Mais en général on peut dire que la performance d'une entreprise s'articule autour de tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût et qui tend ainsi vers la maximisation de la

³⁰ LEBAS et WEIGENSTEIN : « «Management control : the roles of rules, markets and culture », Journal of Management Studies, MAI 1986.

³¹ Angel Dohou et Nicolas Berlan : Mesure de la performance globale des entreprises ; in www.iae.univ-poitiers.fr ;

³² MOULAI Ali, La Performance de l'Industrie Nationale Des Ciments à la Lumière des Théories Contractuelles des Organisations, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques-option : Gestion d'Entreprise, Université d'Oran, p31 ;

³³ Ranie-Didice Bah : capital social des dirigeants et performance des entreprises in La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°231-232, mars 2008, p133 ;

³⁴ QUINN R. E., ROHRBAUGH J. (1981), " A Competing Values Approche to Organizationnal Effectiveness", Public Productivity Review, Vol.5, n° pp.122-139;

création nette de valeur³⁵. Donc autrement dit, les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail³⁶.

La performance peut aussi être définie étant un équilibre entre efficacité, efficience et résultat. L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente. L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de gestion/management des ressources humaines doit être centré sur la performance. Pour accroître la productivité, il faut s'appuyer sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, et un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne les ressources humaines si cette entreprise veut rester compétitive à long terme³⁷.

▪ **Equation de performance :**

Les études sur le sujet (Mc Cloy, Caampbell et Cuedeck, 1994) font ressortir que la performance des salariés s'appuie essentiellement sur trois facteurs :

- **S** = qualification, aptitude à effectuer les tâches et missions qui leur sont confiées ;
- **K** = connaissance des faits, des règles, des principes et des procédures ;
- **M** = motivation.

Pour réussir, une entreprise doit posséder des salariés performants. Il faut donc recruter des salariés qui aient les qualifications et les aptitudes requises (facteur **S**), et s'employer à renforcer leur connaissances (facteur **K**) et à développer leur motivation (facteur **M**) de manière qu'ils participent, par le comportement à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif³⁸.

I.2. Mesurer la performance de l'entreprise

I.2.1. Indicateurs et critères de la performance :

Afin de pouvoir mesurer sa performance l'entreprise se doit de mettre en place une liste d'indicateurs de performance qui permettra au chef d'entreprise d'avoir un aperçu global de l'état de santé de cette dernière.

On peut avoir :

³⁵ Définition de la Performance des Entreprises-Tout pour l'Entrepreneur-, petite-entreprise.net, 19 juillet 2018;

³⁶ BOUJIT Assia, GAZIT Samia, L'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés, Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira-Bejaia, page49 ;

³⁷ BELGHANAMI WassilaNadjet, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister, Université d'Oran-Ecole Doctorale d'Economie et de Management, p70 ;

³⁸ Ibid., p.71

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

- Des indicateurs de performance financière, par exemple : chiffré d'affaires, marge brute, EBE ;
- Des indicateurs de performance axés sur le client, par exemple : taux de fidélité, coût d'acquisition d'un client, taux d'attrition
- Des indicateurs de performance interne, par exemple : temps passé aux procédures administratives, taux d'absence, taux de démission des employés, taux de formation
- Des indicateurs de performance axés sur le marché, par exemple : taux de transformation d'un devis en facture, indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux, chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement.

I.2.2. La mesure de la performance

La mesure de la performance³⁹ est définie comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé ; Elle peut avoir pour quatre objectifs :

- Evaluer le travail réalisé par les services ou les salariés,
- Evaluer le succès d'un nouveau produit ou service,
- Mettre en place des outils de motivation,
- Améliorer la communication et la coordination entre la direction générale et les collaborateurs.

Il est aussi important de mesurer toutes les autres formes de performance qui apportent une contribution significative à la compétitivité globale, afin d'assurer un management/gestion plus efficace⁴⁰ :

▪ Axe Client

L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer.

De passer d'une logique produite : « On fait ce que l'on sait faire » à une logique client : « On fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi ;

▪ Axe Partenaire

La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs à travers des activités importantes confiées à des partenaires ;

▪ Axe Personnel

³⁹ BELGHANAMI Wassila Nadjat, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Op.cite ;

⁴⁰ « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer ? », www.nodesway.com/tableaudebord/axes_de_mesure.htm;

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

La praticabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de ses acteurs internes, dont la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne ;

▪ Axe développement durable

Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan ;

▪ Axe actionnaire

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance attend une rémunération ;

▪ Axe processus internes (et système qualité)

L'approche processus « orientée client » a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable ;

▪ Axe système d'information

Le système d'information est la clé de voute de l'entreprise intégrée, La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

I.3. Agir sur la performance de l'entreprise

L'amélioration de la performance est définie comme étant un but, un processus et un système qui se focalisera sur le changement individuel et organisationnel. Afin de se concentrer sur l'amélioration de la performance, il faut pouvoir montrer un changement mesurable de quelque sorte, selon les standards ou indicateurs⁴¹.

Pour améliorer ou piloter la performance d'une entreprise, il est possible d'agir sur 4 axes principaux⁴² :

- Être à cheval entre l'espace externe et interne pour optimiser la productivité : toute structure doit jongler entre son espace interne (employés, achats, ventes...) et externe (clients, fournisseurs, investisseurs, banquiers, concurrents, actionnaires, marchés...). En

⁴¹BELGHANAMI WassilaNadjet, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Op.cite, p74 ;

⁴² Définition de la Performance des Entreprises-Tout pour l'Entrepreneur-, Op.cite ;

unifiant ses efforts sur ces deux espaces, aucun des deux n'aura à pâtir de l'autre et les résultats seront concluants.

- Mettre en place des indicateurs de performance rigoureux et spécifiques : en plus des indicateurs classiques, il est capital d'en choisir d'autres qui mesurent votre différence et donc votre plus-value.
- Un management collaboratif : en mettant à contribution les collaborateurs, les efforts collectifs ont vocation à optimiser les compétences de chacun pour transformer l'optimisme général en projets réussis.
- Développer un savoir-faire créateur de performance : des solutions globales avec des actions locales sont la clé d'un système transversal privilégiant la délégation pour plus d'efficacité. Travail, humilité, passion, optimisme, confiance et rigueur sont la clé d'un processus émergent du bas vers le haut.

En somme, la performance d'une entreprise est aussi une question de compétence et donc en plus d' technique, l'humain y a une grande place.

II. SECTION 02 : Impact du Management des compétences sur la Performance de l'Entreprise

II.1. Contribution des compétences à la performance

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. Cavestro et Sonzogni (1999) soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* »⁴³. La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir-être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat.

Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance à celle de compétence :

- 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 correctement effectuée. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de

⁴³ Extrait du XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française : Du discours aux pratiques, Ouerghi Malika, Doctorante « Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007 ;

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

l'entreprise. Par exemple, l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique. Si l'environnement ne l'inspire pas, son tableau ne sera pas réussi. Et si le tableau n'est pas réussi, le peintre sera qualifié d'incompétent. C'est-à-dire *l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur*.

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humain et de l'optimiser en permanence en permettant de⁴⁴ maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Autrement dit que : « *La performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail*⁴⁵ ». En effet, la compétence peut générer la performance dans certaines conditions. Ces deux notions ne sont pas pour autant reliées entre elles par une relation de cause à effet.

Le passage de la compétence à la performance n'est donc pas automatique. Il dépend parmi d'autres causes (telles que les caractéristiques de l'organisation du travail), de la volonté de l'employé d'extérioriser toutes ses compétences. Autrement dit : *les compétences manifestées ne sont pas toujours révélatrices de la totalité des compétences possédées*.

Les études qui se sont intéressées à la relation entre compétences et performance ont apporté quelques modifications à l'équation de performance, en y intégrant plus explicitement la notion de compétence comme étant une variable de la performance⁴⁶:

Performance = M x C x O x R

1. M : comme paramètre relatif au management (motivation du personnel, encadrement...)
2. C : comme compétences des collaborateurs
3. : comme organisation du travail mise en place (avec une évolution forte des organisations en réseau)
4. R : ressources mises en œuvre pour l'exécution des activités

Alors l'amélioration de la performance passe pertinemment par une maîtrise des compétences de l'entreprise, certaines de ces dernières se tournent vers :

⁴⁴ Management par les compétences : le cas Manpower, Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Ed Node& Pearson, éducation France, 2005 ;

⁴⁵ J.P. Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance, Les éditions d'Organisation, Paris, 1996, page 43 ;

⁴⁶ « Passer d'une gestion des compétences au management par les compétences », www.demos.fr;

II.1.1. L'entretien d'évaluation

Pour l'entreprise cela, permet d'améliorer la performance et l'efficacité des personnes, d'accroître la motivation des individus dans la réalisation des activités pour identifier les besoins de formation⁴⁷.

Alors pour la personne évaluée, l'entretien est l'opportunité pour s'exprimer librement sur son travail⁴⁸.

II.1.2. L'assessment center (le centre d'évaluation)

Pour l'entreprise cela, permet d'assurer le choix des meilleurs candidats qui se présentent pour occuper un poste donné. Ainsi contribuer à la prise des décisions efficaces en matière de GRH (recrutement, formation, mobilité...).

Cependant pour la personne évaluée, c'est l'opportunité pour ne pas être apprécié par rapport aux autres candidats, mais par rapport aux compétences définies selon les exigences du poste à occuper.

II.1.3. Le feed-back 360° (le retour d'information 360°)

Il s'agit d'évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiel remplis par : le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs, des personnes extérieurs à l'entreprise (actionnaire, client, fournisseur).

Pour l'entreprise c'est un outil très efficace et performant qui permet d'assurer le développement des managers, aussi il permet aux managers d'identifier clairement les compétences qu'ils doivent développer pour s'adapter face aux changements.

Pour la personne évaluée, c'est la sensibilisation au développement professionnel pour l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.

Le tableau qui suit résume les différentes méthodes d'évaluation selon leurs principes :

⁴⁷J.TEBOUL, l'entretien d'évaluation, (comment s'y comporter, comment le mener), 2^{ème} édition, Dunod , Paris, 2003.

⁴⁸J.PIVETEAU, l'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces), éd Insep Consulting, Paris, 2000 ;

Tableau 07 : Les différentes méthodes d'évaluation du personnel et leurs principes.

Méthode	Principe
L'entretien d'évaluation	▪ Se déroule généralement en fin d'année, ▪ Il s'agit d'un entretien de face à face avec son responsable hiérarchique direct, ▪ Il dure entre 1h30 et 4h00, ▪ Les thèmes abordés concernent : ▪ Les échecs et les réussites de l'année passée, ▪ Les objectifs de l'année à venir, ▪ L'évolution professionnelle et éventuellement l'élaboration d'un plan de formation, ▪ Il donne lieu à un document signé et transmis à la direction des ressources humaines.
L'assessment center (le centre d'évaluation)	▪ Permet d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel des individus dans des situations données, Cette méthode est employée uniquement dans les très grandes entreprises.
Le feed-back 360° (le retour d'information à 360°)	▪ Consiste à comparer l'évaluation de ses collaborateurs, ses pairs et son supérieur avec son auto évaluation, ▪ Cette méthode utilise un questionnaire de 40 à 120 questions, distribuées au maximum à une vingtaine de personnes, ▪ Outil d'évaluation des compétences qui permet surtout de mesurer comment le cadre est perçu par lui-même, sa hiérarchie, ses collègues et l'équipe qu'il encadre (d'où le terme 360°)⁴⁹.

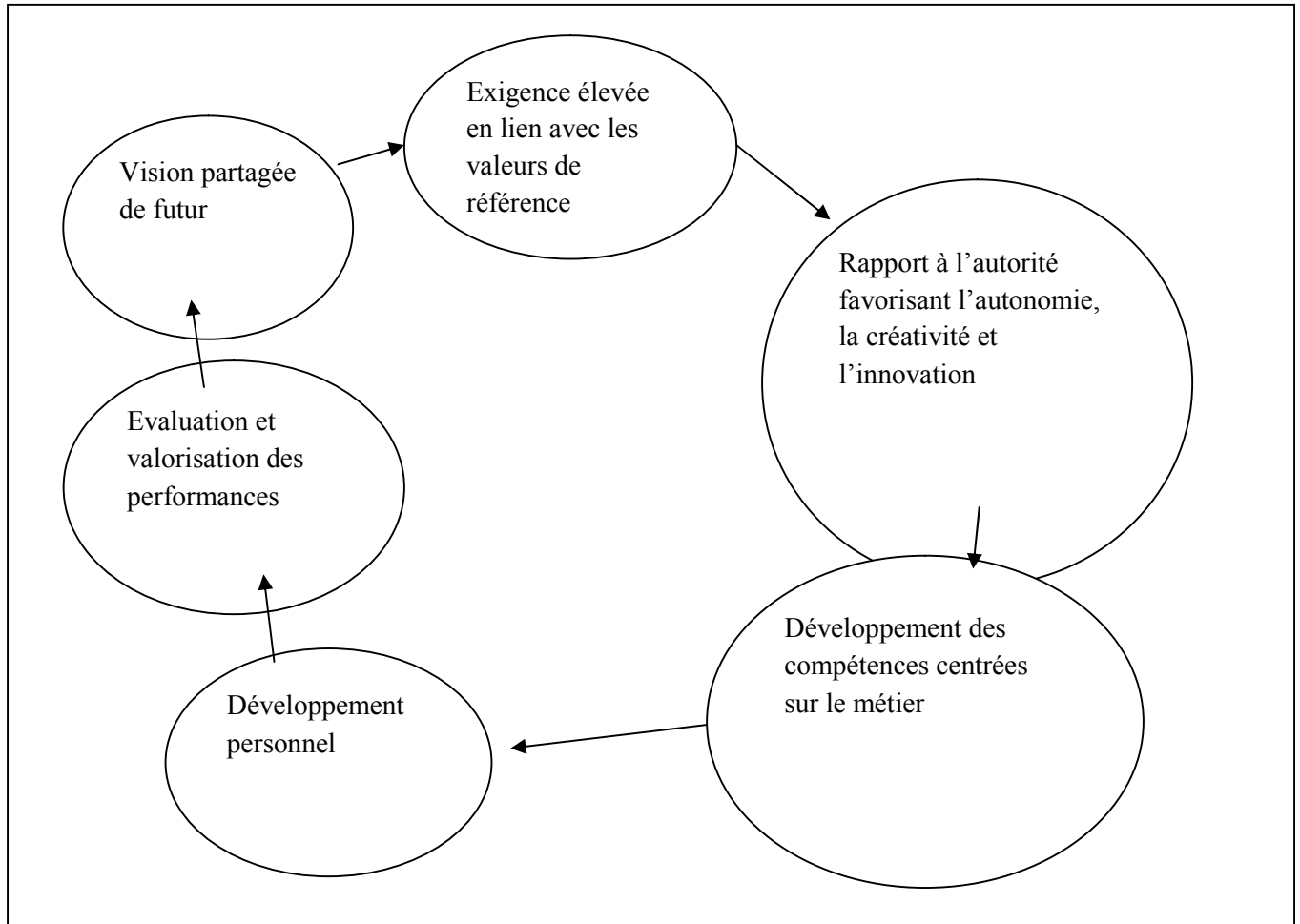
Source : Les différentes méthodes d'évaluation selon le principe, source : O.CARRE, les méthodes d'évaluation, journal du management, 2004, (<http://www.joraldunet.com/lannuairedesfonds>)

II.2. Comment motiver les salariés au bénéfice de la performance

Dans un contexte dynamique, risqué, caractérisé par l'incertitude et l'accélération du changement, il convient avant tout de motiver la capacité des RH qui conditionne la performance enfin de générer ensuite un cercle vertueux qui constitue un vecteur essentiel de performance. Par la suite, la motivation et la performance renforcent ce processus grâce à l'éthique, « la compétence et la reconnaissance » qui sont les facteurs clés de ce renforcement.

⁴⁹Ginibriere, l'évaluation des compétences en 04 méthodes, journal Le Figaro, 2005, (<http://www.lefigaro.fr/economie>).

Selon Xavier Montserrat la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et construit une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation : « *il n'y a pas de performance au sein d'une organisation sans une motivation durable des professionnels qui y travaillent* ⁵⁰ ».



Source : Xavier Montserrat, comment motiver, Editions d'Organisation, 2004 ;

Figure 04 : Le cercle vertueux de la motivation.

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

II.2.1. La formation

LANDRY⁵¹ définit la formation comme étant « l'assimilation de l'information symbolique transmise par un enseignant ou un manuel ».

⁵⁰ Xavier Montserrat, comment motiver, Editions d'Organisation, 2004 ;

⁵¹ I Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6, p135 ;

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

Pour HUNOT-CLAIREFOND⁵² « la formation est un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est la transmission de connaissances... »

La formation se positionne comme étant un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la gestion des ressources humaines car elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assurer la compétitivité.

« *La formation participe activement à la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle.*⁵³ », Jean Clenet. Elle devient donc une fonction d'adaptation à des situations incertaines. En effet, elle est un outil qui facilite l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs qui permet d'assurer une meilleure utilisation des ressources humaines pour adapter ses compétences :

- A l'évolution des postes de travail, des fonctions, l'adéquation à l'environnement,
- Aux orientations stratégiques de l'entreprise,
- Au sens large, la formation professionnelle est devenue un outil stratégique. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes majeurs :
- Tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon ses ambitions,
- Développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel,
- Elle développe les compétences pour les rendre plus utiles afin d'aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnements) de l'entreprise.

Tout ceci montre la cohérence entre la formation et la GRH en termes d'acquisition et développement mais aussi conservation de la compétence qui permet :

- D'adapter son personnel à l'évolution technologique, des modes de production,
- Augmenter les qualifications des salariés pour assurer la compétitivité,
- De préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour avoir une meilleure maîtrise de métier,
- Favorise la compréhension du milieu de travail en améliorant le travail.

II.2.2. La rémunération

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

⁵²Ibid, p136 ;

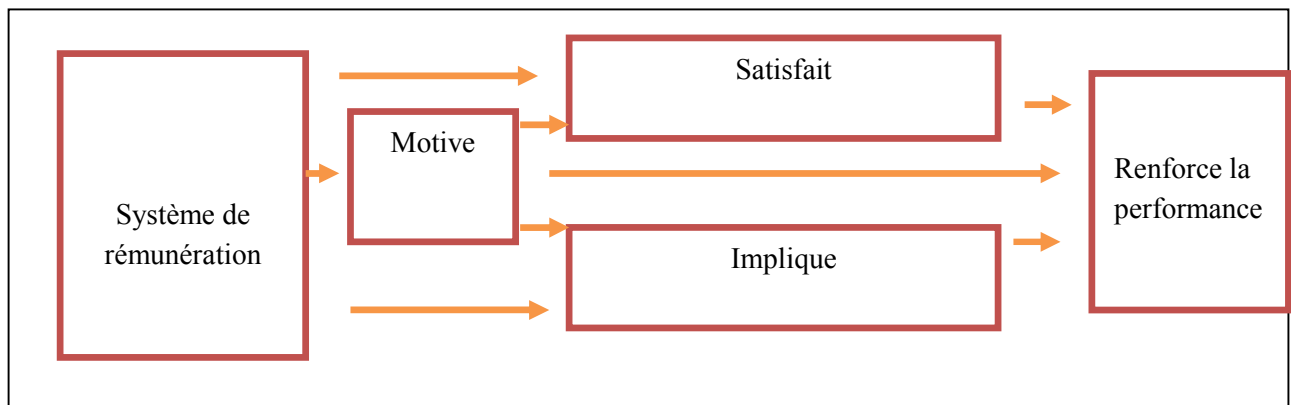
⁵³ Formation et production des compétences : enjeux et perspectives, coordonné par Abderrahmane Lellou, Hadj Nekka, Khaled Tahari, Zahir Yanet, Edition lareem, Dar El Gharb, 2007, Extrait de l'article : La production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clenet ;

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

- Augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion,
- Valoriser l'individu (satisfaction du besoin de reconnaissance et de réalisation),
- Augmenter la motivation de personnel par les incitations (récompenses : félicitations, primes, promotions...).

Valérie Marbach propose cinq types de rémunération des compétences, tenant compte de⁵⁴ :

- La variété des compétences utilisées,
- La spécialisation des compétences (professionnalisation),
- Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé,
- Des compétences prouvées,
- Des compétences potentielles.



Source : Xavier MONTSERRAT, Comment motiver, Edition d'Organisation, 2004 ;

Figure 05 : Liaison entre motivation et rémunération.

Il faut noter que même si la rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés, ces derniers n'aiment pas les rémunérations aléatoires car selon des études menées par l'OCDE, la rémunération variant en fonction de leur performance individuelle peut induire des comportements plus individualistes.

II.2.3. La communication (interne et externe) et l'information

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

⁵⁴ Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition Organisation, 1999 ;

II.2.4. La motivation

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint⁵⁵.

Selon Abraham Maslow (Théorie de la hiérarchie des besoins, 1954), l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail, il faut :

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

II.3. Les effets du management des compétences sur la performance de l'entreprise

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides : mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information...etc, tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments :

- Premièrement, la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles ainsi que les compétences collectives,
- Deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies,
- Troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel.

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

⁵⁵ Xavier MONTSERRAT, Comment motiver, édition d'Organisation, 2004 ;

II.3.1. Pour l'entreprise

Pour être performante, s'adapter et anticiper les changements de l'environnement et qui permet à l'entreprise de développer sa performance et s'améliorer, dans sa stratégie globale, l'entreprise a besoin à la fois des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives nécessaires pour que l'entreprise obtienne une valeur ajoutée ensuite une compétence distinctive sur le marché par rapport à ses concurrents pour développer sa compétitivité dans son marché. Le management de compétence pour l'entreprise :

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

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

- **Le niveau individuel**

La performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu,

- **Le niveau collectif**

La performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun,

- **Le niveau stratégique**

La performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus des ressources humaines. C'est à la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

Patricia Gardier Moulin signale que la compétence, devient un enjeu essentiel pour la compétitivité des organisations. Si la personne compétente est responsable du résultat de l'entreprise, cela signifie que cette compétence s'intègre dorénavant complètement dans la stratégie et la vision de l'entreprise. La gestion des compétences devient, par la même anticipative et préventive pour répondre à de nouvelles exigences, il s'agit :

- De mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise,
- D'un changement de management qui favorise la responsabilisation du personnel,
- De développer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité,

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

- D'une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adaptent au milieu de travail,
- D'une amélioration de la qualité du service client pour augmenter la rentabilité,
- D'une valorisation de l'image de l'entreprise,
- D'une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

II.3.2. Pour les salariés

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

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme Louart, le souligne : « *La performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétence, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail).* » Il s'agit de :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement,
- Améliorer la qualité et accroître les marges,
- Intégrer la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise,
- Définir un (des) objectif(s) clair(s) et réalisable(s) en prenant compte des évolutions de l'entreprise.

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

- Améliorer les conditions d'emplois et de travail et le renforcement de l'employabilité,
- Améliorer les perspectives d'évolution professionnelle,
- Rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés,
- La mise en place d'un système équitable de rémunération,
- Favoriser la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles,

- Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées,
- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel,
- Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise,
- Créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires.

Conclusion du chapitre

La notion de compétences reste une notion très complexe du aux différentes interprétations qui lui furent attribuées et à la grande confusion que ces dernières engendrent. Nous pouvons certes la simplifier en la désignant étant une capacité, une aptitude, une connaissance professionnelle qui permet l'accomplissement d'une tâche⁵⁶.

Les compétences vont assurer une bonne gestion des ressources humaine mais aussi elles auront un impact considérable sur la performance individuelle, et par la même occasion la performance collective de l'entreprise (la performance organisationnelle)⁵⁷.

Il n'y a pas de doute concernant les liens entre compétences et performance, car en plus des définitions d'une compétence qui incluent un impact et lien avec la performance, des études empiriques l'ont aussi validé. En effet, certaines compétences peuvent aider à prédire la performance individuelle et la performance organisationnelle⁵⁸.

Donc au sein d'une entreprise, le management des compétences fait et doit faire partie intégrante de sa gestion globale. En effet, dans des environnements dynamiques et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise⁵⁹.

⁵⁶ BoujitAssia, Gazit Samia, « L'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés », Op.cite. p62 ;

⁵⁷ Ibid. p50 ;

⁵⁸ Ibid. p51 ;

⁵⁹ Abbas Mohamed Elarbi, op.cit, page 140;

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

Chapitre II : Fluctuation de la performance de l'entreprise en termes de management des compétences

**CHAPITRE III : MANAGEMENT DES COMPETENCES
ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :
ETUDEEMPIRIQUE**

CHAPITRE III : MANAGEMENT DES COMPETENCES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : ETUDE EMPIRIQUE

I. SECTION01: Présentation générale de l'organisme d'accueil [CPA Banque]

I.1. Aperçu historique sur le Crédit Populaire Algérien [CPA]

Le crédit populaire Algérien a été créé, par le décret numéro 66/336 du 29/12/1966 conformément à l'ordre émis le 01/01/1967 partant des chèques des banques publiques, son capital fut estimé à cette époque à 15 millions de dinars algérien. Il contribue en 1985 à la création de la Banque de Développement Local [BDL] et a construit dans un cadre juridique, de nombreuses institutions.

Le crédit populaire algérien passe d'une entreprise publique, économique à une entreprise par action avec un capital appartenant à l'état et cela partant de la loi concernant l'indépendance des entreprises publiques émise en 1988 ; à travers sa période d'activité allant de 1966 jusqu'à ce jour, le crédit populaire algérien a récolté plusieurs avantages et gains, plus spécialement à travers l'agrandissement de son réseau d'exploitation, et cela se reflète actuellement dans le solde financier indiqué ci-dessous :

Tableau 08 : Progression du chiffre d'affaire de la CPA à travers le temps.

Année	Chiffre d'Affaire (DZD)
1966	150 000
1983	2 000 000
1989	8 000 000
1991	5 600 000
1994	93 020 000
1996	135 000 000
2000	216 000 000

Source : Journal officiel du CPA département d'Alger.

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Le 07 Avril 1997, le crédit populaire algérien a bénéficié des conditions stipulées dans la loi sur l'argent et les prêts (90-1990), il s'est vu octroyer des crédits par le Monetary and LoanBoard, devenant ainsi la deuxième banque agréée en Algérie, son siège est situé à Alger centre (La Direction Générale, Les Directions Auxiliaires, Les Directions Centrales), qui comprend les réseaux d'exploitations soient 15 groupes distribués à travers le pays dont 03 groupes à Alger Centre, et ces groupes sont compris dans une agence. Avec cela le crédit public algérien occupe la 5^{ème} position au niveau nationale en termes de nombres d'agences et la 3^{ème} en termes de collecte de ressources pour chaque agence.

Le nombre d'employés qui travaillent dans la banque ainsi que ses différentes agences et groupes est de 4209 employés dont 1287 cadres ayant un niveau d'études supérieures.

Le nombre de comptes clients a atteint 885585 comptes⁶⁰,

➤ La Création du CPA

Le Crédit Populaire Algérien est une institution financière établie sur la base des structures des institutions bancaires qui existaient pendant la période coloniale, à savoir l'intégration des banques suivantes :

- La Banque Populaire, Commerciale et Industrielle d'Alger,
- La Banque Populaire, Commerciale et Industrielle de Constantine,
- La Banque Populaire, Commerciale et Industrielle d'Annaba,
- La Banque Populaire, Commerciale et Industrielle d'Oran,
- La Banque Régionale du Prêt Populaire Algérien.

Outre les cinq banques préalablement citées, des banques étrangères ont été intégrées depuis 1972 qui sont :

- La Société Marseillaise de Crédit en 1968,
- Le Groupe Français des Crédits des Banques en 1972,
- La Banque Mixte Algéro-Egyptienne.

Le Crédit Populaire Algérien est comme une institution économique qui a des relations commerciales avec plusieurs parties sociales situées à Alger Centre. Il est sous réserve de la construction, des règlements commerciaux et du capital qui s'élève actuellement à 48.000.000.000 DZD, l'état étant le seul contributeur à ses fonds, ses actionnaires sont :

- Fonds de contribution de diverses industries avec une part de 25%,
- Fonds de contribution du secteur chimique, pétrochimique et pharmaceutique avec une part de 31,25%,

⁶⁰ Selon le Rapport Annuel de 1999 de la Banque,

- Fonds de contribution de l'industrie agro-alimentaires avec une part de 18,75%,
- Fonds de contribution du secteur des services avec une part de 31,25%.

I.2. Taches et objectifs du Crédit Populaire Algérien

I.2.1. Taches du crédit populaire algérien

Le renouvellement de l'institution de la banque est soumis à un rôle dynamique et aux responsabilités plus spécialement portées sur le financement économique algérien et la collecte des ressources et cela pour rechercher encore plus d'efficacité dans ses modes d'intervention, les fonctions les plus importantes du prêt populaire sont :

- Offrir des prêts à des artisans, des hôtels, des coopératives de tourisme et de pêche et des coopératives non agricoles dans les domaines de la production, de la distribution et du commerce, ou généralement des petites et moyennes entreprises, indépendamment de leurs activités, ainsi que des professions libérales et l'équipement d'une clinique de dentiste par exemple, et aussi pour le secteur de l'eau et de l'irrigation ;
- Jouer le rôle du courtier pour les opérations financières de l'administration et du gouvernement en termes d'émission et d'intérêt, pour contrepartie des obligations publiques, c'est-à-dire l'administration locale, ainsi que le financement des achats d'entreprises publiques et municipales soient l'état, la commune ou la mairie ;
- Offrir des crédits aux anciens combattants (leur fournir des moyens de subsistance, de construire un logement ou d'acheter une voiture spéciale) ;
- La collecte de l'épargne, qui constitue une ressource importante pour la banque, elle est orientée vers des investissements limités de l'économie pour accroître la production et la prestation de services ;
- Fournir de nouveaux services aux particuliers en acceptant des titres et des échantillons de sécurité au côté des cartes magnétiques, effectuer des analyses économiques et fournir des informations à ses clients, aussi le prêt populaire algérien finance divers secteurs en tenant compte du rendement économique et financier du prêt. Les secteurs financés par le prêt populaire algérien sont :
 - **Le secteur public :** Le prêt populaire algérien fournit pour ce secteur des prêts d'exploitation pour le financement de sa valeur périodique soit l'acquisition d'un nouveau stock, verser les salaires des travailleurs, et l'octroi de prêts à moyen terme pour le financement d'investissements ;

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

- **Secteur privé :** En raison de l'importance du secteur privé dans la relance de l'économie nationale, le crédit populaire algérien le considère comme son principal intérêt puisqu'il lui fournit des prêts à l'investissement et des prêts à l'exploitation ;
- **Professions libérales :** Les professions libérales sont représentées dans les activités de médecins, d'avocats et autres. Le prêt populaire algérien leur fournit des prêts à moyen et à long terme pour leur permettre d'acquérir le matériel nécessaire à leurs activités, sachant qu'il finance 70% des projets pour qu'elles puissent exercer leurs activités et que le pourcentage restant est subventionné par le gouvernement, à travers l'agence et la contribution personnelle, en plus de cela, il existe des prêts pour financer des projets de logement dans le secteur des particuliers.

1.2.2. Les objectifs du crédit populaire algérien

Le prêt populaire algérien comprend toutes les opérations bancaires et recueille de plus en plus de ressources pour atteindre ses objectifs, qui sont définis et représentés dans :

- Développer et réactiver son réseau est cela en le rapprochant des clients et c'est ainsi qu'elle constitue donc une gestion efficace des ressources humaines ;
- Améliorer la gestion et la rendre plus efficace, pour les conversions obligatoires ;
- Développement commercial à travers des techniques d'interprétation et de bon marketing ;
- Gestion dynamique du trésor (des devises et dinar algérien) ;
- Augmenter le retour des produits disponibles ainsi que des produits d'épargne et d'emploi ;
- Contrôle des emprunts et gestion efficace de la dette extérieure.

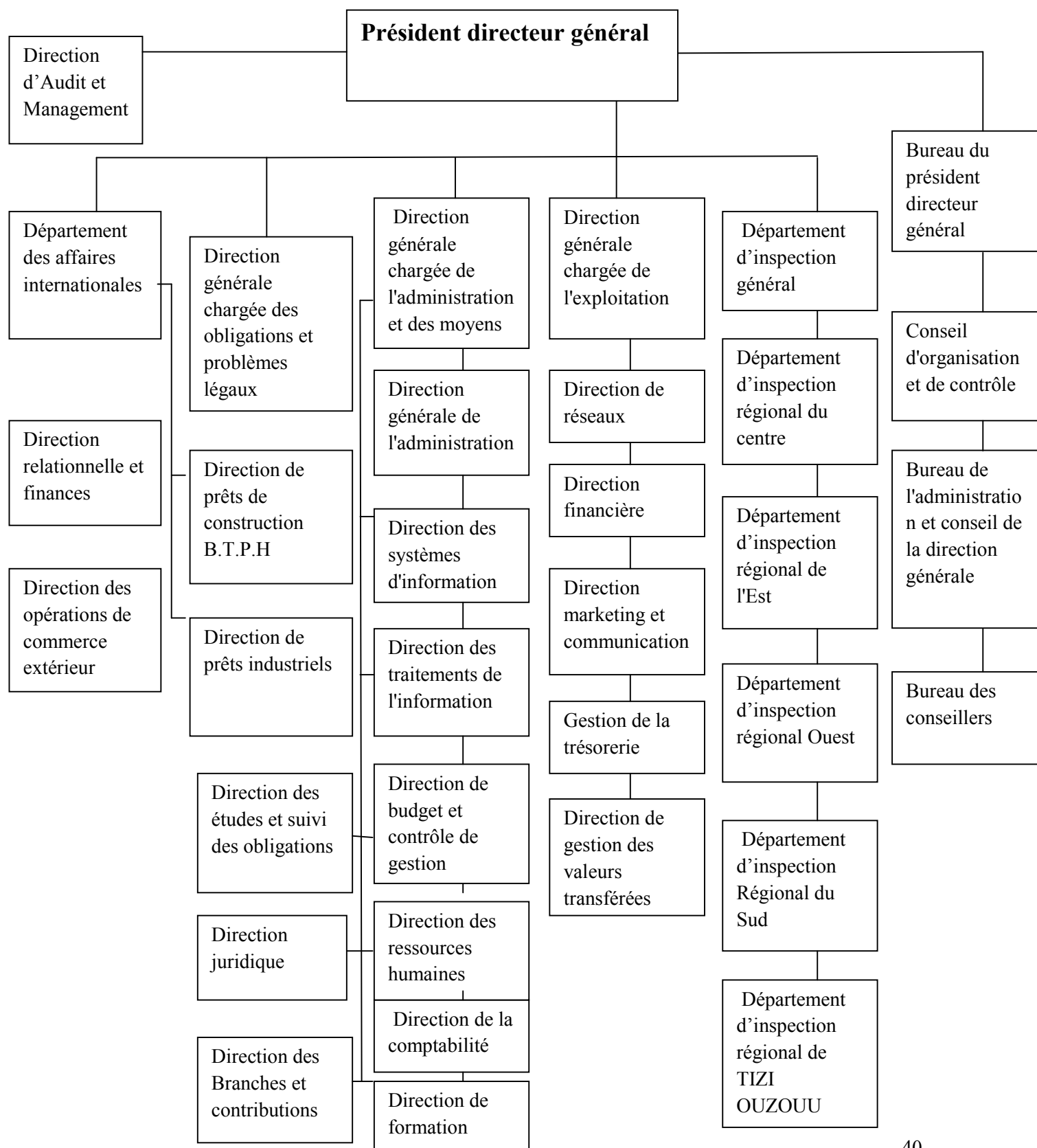
Du statut général du crédit populaire algérien au cours des dernières années en général, et comme nous l'avons vu à travers notre période passée dans ses locaux, nous constatons que le crédit populaire algérien s'adapte aux changements qu'il y'a dans le pays et s'acclimate à leurs conditions, dont la plus importante est la baisse de la valeur du dinar et pour cela le crédit populaire algérien compte sur l'augmentation du budget, ou il a atteint une hauteur de 297.5 milliards de dinars en 1994, les emprunts se sont élevés à 89.897 millions de dinars algériens et pour ce qui est des coûts d'exploitation, ils ont augmenté de 9%, en raison de la hausse des dépôts perçus due à la hausse des prix et des services qui a caractérisé cette période.

I.3. Organisation du Crédit Populaire Algérien

La figure qui suit représente l'organigramme du Crédit Populaire Algérien.

Figure 06 : Organigramme du Crédit Populaire Algérien.

Source : document officiel de la direction des ressources humaines, 2012.



I.3.1. Le président directeur général (direction générale)

Leader de la structure organisationnelle du crédit populaire algérien, car il s'intéresse au leadership, à la gestion et au suivi afin de mettre en œuvre la stratégie de la banque et d'atteindre les buts et objectifs souhaités.

I.3.2. Bureau du président directeur général

Ce bureau comprend les éléments suivants :

- Cellule de régulation et évaluation ;
- Conseil d'administration et conseil de la direction général (conseiller juridique) ;
- Bureau des conseillers.

L'attention de ce bureau est axée sur la mise en place des règlements spéciaux et des lois avec la fourniture de conseils au président de la direction générale.

I.3.3. Département d'Audit

Ce service effectue différents types d'audits pour évaluer l'efficacité des procédures de contrôle permettant de juger de son efficacité. L'audit interne a pour objectif de conseiller et de guider les responsables et de les assister en leur fournissant des analyses et des évaluations des activités réalisées.

I.3.4. Département des affaires internationales

Cette section comprend une :

- Direction des finances et des relations extérieures ;
- Directeur des opérations et des relations extérieures.

Son activité consiste :

- Développement de la politique bancaire en matière de financement extérieur et de développement des relations économiques internationales ;
- Gestion des financements extérieurs conformément à la politique suivie par la Banque ;
- Relier les relations entre la banque et à l'étranger, et suivre la conduite des opérations dans les domaines administratifs et juridiques.

Inspection générale: l'inspection générale comprend les inspecteurs régionaux représentés en :

Inspection régionale: Est, Ouest, Sud et Centre. Ses intérêts :

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

- Surveiller et vérifier ses agences ;
- Surveiller l'administration centrale et unités ;
- Surveiller les opérations en termes de respect des procédures et des ordres.

Directions générales en charge de l'exploitation : elles incluent les administrations de réseau, qui se divisent comme suit :

- Gestion financière ;
- Responsables marketing et communication ;
- Direction de la trésorerie ;
- Direction de la gestion des valeurs transférées.

Les fonctions de la direction générale adjointe chargée de l'exploitation, sont les suivantes :

- Activité de liaison entre ses groupes d'exploitation et ses agences ;
- Participer à l'évaluation de l'entreprise et à la préparation de l'utilisation du budget d'exploitation ;
- Développement des prévisions et des attentes financières.

Après avoir donné un bref aperçu de l'organisation du Crédit Populaire Algérien nous allons nous intéresser dans ce qui suit plus précisément sur son département des ressources humaines.

I.4. Département des ressources humaines de la CPA

Ici nous allons énumérer trois points : le premier étant la définition du département des ressources humaines dans l'organisation, ensuite les fonctions et pouvoirs du département des ressources humaines et enfin en troisième lieu la structure organisationnelle (pour le groupe d'exploitation de l'Alger centre).

I.4.1. La définition du département des ressources humaines de la Fondation

Le département des ressources humaines est une division des départements situés dans l'institution, supervisé par le commissaire suppléant, qui travaille directement avec la direction générale de la gestion des ressources humaines. Ce département comprend

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

également les intérêts de la restauration par des moyens publics, supervisés par le responsable de la branche des intérêts, qui sont ensuite transférés à la branche des successions et de la protection, au secrétariat, aux archives et aux documents financiers.

Le service des ressources humaines de la CPA exerce également les fonctions qui lui sont confiées par la Direction générale des ressources humaines, notamment :

- Appliquer les articles de la politique collective à l'emploi ;
- Travailler à l'étude des postes vacants et à l'application de la politique de recrutement de la fondation ;
- La politique de formation et d'amélioration du niveau de main-d'œuvre par des mesures d'éducation et d'amélioration annuelles visant à suivre le rythme des technologies modernes ;
- Suivi de la vie professionnelle des employés de l'entreprise (Mises à niveau, promotions, classements et subventions familiales...etc)

I.4.2. Tâches et accréditations du département des Ressources humaines

➤ Taches et fonctions du département des ressources humaines

- Assurer la politique de ressources humaines au sein de la zone de distribution et définir les conditions internes à appliquer et à suivre dans la pratique ;
- Préparation et exploitation du salaire et prévoir un bon suivi des dossiers administratifs ;
- Suivi et mise à jour des informations des fichiers des données des travailleurs ;
- Établir des relations de travail avec des organismes externes tels que : la caisse de sécurité sociale et la caisse de retraite nationale ;
- Gestion des ouvriers telle que la gestion des absences ;
- Préparation d'un rapport mensuel et annuel sur ressources humaines du département ;
- Préparer et compléter le schéma de recrutement interne et externe ;
- Préparer et compléter des éléments liés aux promotions ;
- Moderniser les structures organisationnelles et fournir des ressources humaines afin de les faire correspondre aux emplois ;
- Dans le cadre de la relation avec le centre de médecine du travail, tous les travailleurs se voient proposer de consulter le médecin du travail au moins une fois par an.

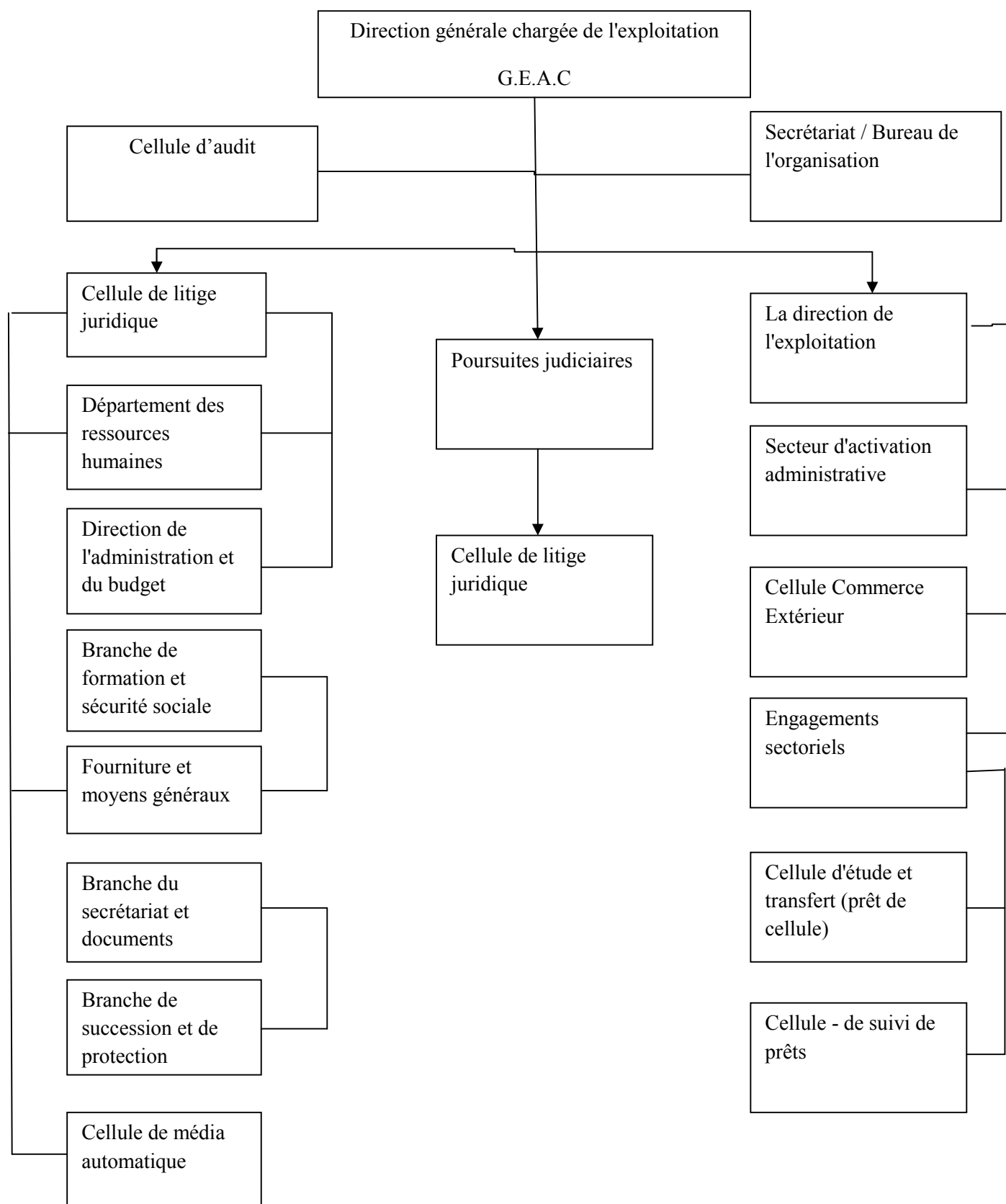
Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

➤ **Accréditations et Pouvoirs du département des ressources humaines**

- Assurer la gestion administrative des ressources humaines (Cadres...) des zones ;
- Préparation du budget et contrat de gestion ;
- Préparer divers plans liés aux ressources humaines ;
- Préparation, orientation et suivi de la Banque à différents niveaux liés aux ressources humaines (recrutement, formation, promotion) ;
- Assurer, suivre et contrôler l'application de la politique RH ;
- Assurer, coordonner et suivre les activités de gestion et de gestion des ressources humaines (recrutement, accueil, mutation, formation, mobilité)
- Travailler à l'application uniforme et à la pratique de la politique interne au sein de l'organisation (l'agences et groupes d'exploitation) ;
- Préparation des statistiques sur les ressources humaines ;
- Informez le responsable des problèmes que vous rencontrez lors de l'application de la réglementation interne ;
- Participation des études sur les ressources humaines de l'organisation ;
- Préparation des salaires des ressources humaines pour la zone de distribution et les centres de distribution ;

Organisation du groupe d'Alger centre

Figure (07) : Organigramme de la division d'Alger centre



Source : Document officiel de la direction des ressources humaines, 2012.

I.4.2.1 Directeur du groupe d'exploitation d'Alger centre

Le responsable du groupe d'exploitation est le principal responsable de la gestion et des résultats commerciaux obtenus dans son groupe, dont les fonctions principales sont :

- Organiser et garantir le lien avec les organismes centraux et d'évaluer les résultats obtenus par les agences,
- Représenter la banque au niveau régional,
- Mettre en œuvre les recommandations et directives et de participer à la réalisation des objectifs.
- Assurer le maintien de la discipline générale et l'engagement de mettre en œuvre tous les travaux pour assurer la régularité du travail de l'exploitation totale.

I.4.2.2 Secrétariat général (Bureau d'Organisation)

De ses fonctions, travailler à la coordination entre les différentes sections et divisions.

I.4.2.3 Cellule de contrôle

Elle traite de tout ce qui concerne les opérations étudiées par le conseil d'administration, son groupe d'exploitation et ses agences. Ses tâches incluent :

- Participer au travail de planification et le transférer au département spécialisé,
- Assurer la discipline dans la cellule et maintenir la coopération entre les différentes cellules ;
- Préparation du calendrier de la cellule et journal de suivi comptable.

I.4.2.4 Bureau des Ressources Humaines

Sa fonction se situe dans la partie administrative du groupe d'exploitation et soutient les différentes activités par sa croissance et sa protection afin d'atteindre les objectifs souhaités. Elle comprend ce qui suit :

- **Département RH**

- Direction de l'administration et du budget ;
- Branche de formation et sécurité sociale ;

- **Département des fournitures générales et des services publics**

- Branches des archives et documents financiers ;
- Branche de succession et de protection ;

- **Département informatique** : il effectue les opérations suivantes :

- Assurer la gestion des audits pour le personnel des affaires sociales et suivre leur carrière ;

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

- Informer les organes compétents de toutes les statistiques concernant les ressources humaines ;
- Informer toutes les agences de leurs budgets respectifs ;
- L'achèvement du budget, et assurer le suivi exécutif et l'analyse des différences qui en résulte ;
- Utilisation judicieuse et rationnels des moyens et des équipements mécaniques ;
- Développer un plan précis pour protéger la banque et se conformer à sa mise en œuvre ;
- La possibilité d'intervention pour corriger les fausses informations avant de les transmettre aux organes centraux.
 - **Direction de l'exploitation** : elle comprend les activités suivantes :
 - Secteur de l'activation commerciale ;
 - Cellule juridique des litiges ;
 - Cellules de Trading (commerce extérieur) ;
 - Secteur d'engagements :
 - Cellule d'études et analyses (cellule des prêts) ;
 - Cellule de suivi des obligations

Elle s'intéresse au :

- Suivi des questions juridiques et des litiges liés au refus d'indemnisation ainsi qu'aux cas de détournement de fonds ;
- Établir un recensement complet aux comptes en devises (comptes des étrangers) ;
- Fournir des opérations de commerce extérieur à des agences qualifiées et les aider dans le processus d'exportation et d'achat ;
- Suivi des obligations contractuelles (contrats), avec étude et analyse des dossiers de prêt.

II. SECTION02: Démarche méthodologique et résultats de l'étude

Dans le cadre de notre étude, et afin de mieux cerner l'environnement interne du Crédit Populaire Algérien ainsi que sa vision sur la relation entre compétences et performance, nous avons établi un entretien avec son responsable des ressources humaines ainsi que la distribution de questionnaires⁶¹ à deux échantillons différents soit échantillon [01] : les responsables/dirigeants/managers ; et échantillon [02] : les employés.

⁶¹ Disponible en annexe ;

Dans ce qui suit nous vous présenterons le résultat de notre enquête.

II.1. Enquête auprès des dirigeants

Après distribution d'un questionnaire pour évaluer l'existence d'un système d'évaluation des individus, de mesure de la performance et de détection des compétences auprès d'un échantillon de 04 managers du Crédit Populaire Algérien, nous avons obtenu ce qui va suivre.

Afin de mieux cerner les impressions et opinions des dirigeants et manager du Crédit Populaire Algérien nous avons divisé nos questions en trois catégories soit :

Leur évaluation des individus ;

Leur vision sur la performance de l'entreprise ;

Enfin, la formation du personnel et les compétences de l'entreprise.

II.1.1. Evaluation des individus

- **Tableau 09 : Disponibilité d'outils internes pour mobiliser, gérer et évoluer les individus.**

Avez-vous des outils en interne pour faire mobiliser, gérer et évoluer les individus ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Administration du Personnel	0	0	0
Gestion des Relations Humaines	1	0,25	25
Gestion des Ressources Humaines	3	0,75	75
Total	4	1	100

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

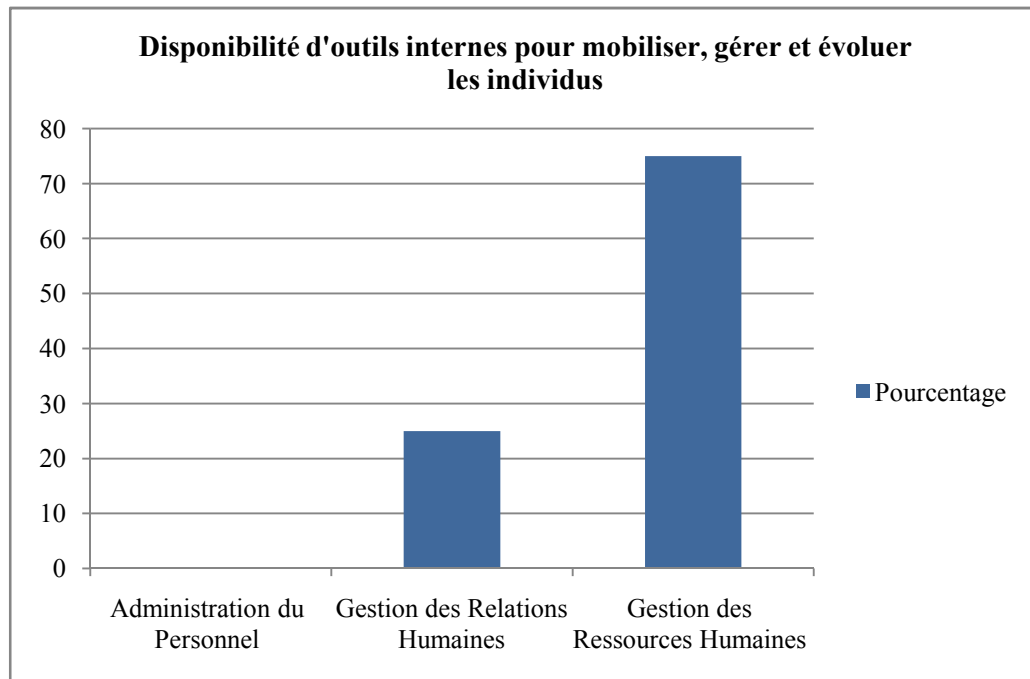


Figure 08 : Disponibilité d'outils internes pour mobiliser, gérer et évoluer les individus

De ce graphe on constate que le CPA utilise prioritairement la gestion des ressources humaines comme outils de mobilisation, gestion et évaluation des individus, secondé par la gestion des relations humaines.

Tableau 10: Existence d'un système d'évaluation des compétences dans la CPA

Selon vous, existe-t-il un système de GRH ou d'évaluation des compétences au sein de votre entreprise ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	4	1	100
Non	0	0	0
Total	4	1	100



Figure 09 :Existence d'un système d'évaluation des compétences dans la CPA

Les dirigeants de la CPA confirment à l'unanimité l'existence d'un système d'évaluation des compétences dans l'entreprise.

▪ **Tableau 11: Porté de la mesure des compétences**

Quels sont les éléments sur lesquels porte la mesure des compétences ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Réalisation des objectifs fixés	2	0,5	50
Mise en œuvre dans le travail	0	0	0
Amélioration de la performance	2	0,5	50
Total	4	1	100

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

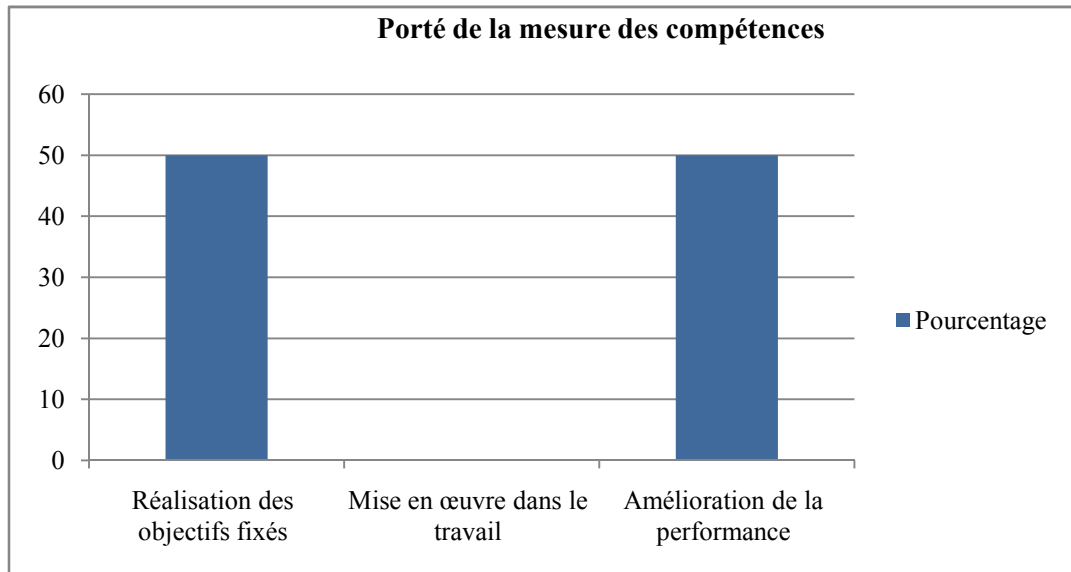


Figure 10: Porté de la mesure des compétences

Selon les dirigeants de la CPA la mesure des compétences porte à 50% sur la réalisation des objectifs fixés et à 50% l'amélioration de la performance de l'entreprise.

▪ **Tableau 12: L'influence de l'évolution sur la performance de l'entreprise**

Pensez-vous que votre évaluation influencera.... “	Réponses	Proportions	Pourcentage
Positivement	4	1	100
Négativement	0	0	0
Total	4	1	100

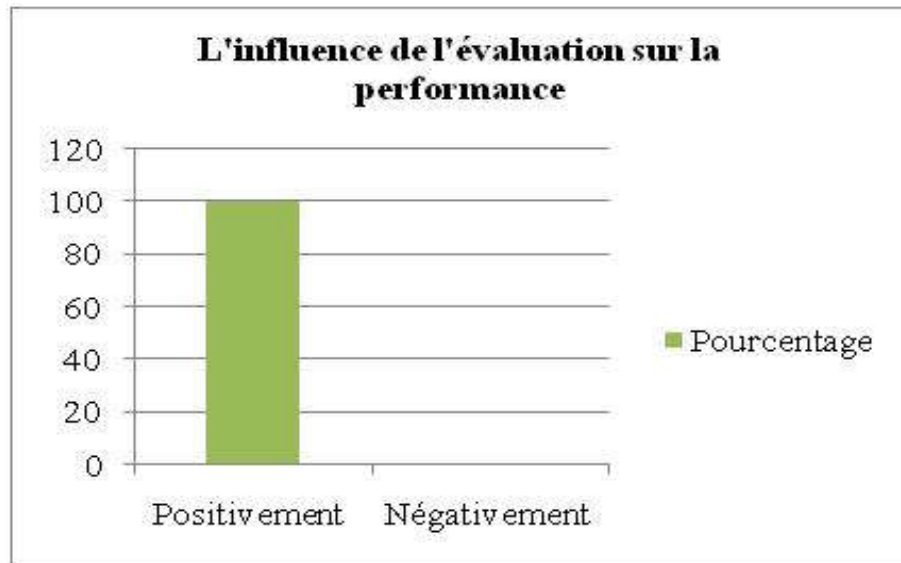


Figure 11 : L'influence de l'évaluation sur la performance de l'entreprise.

Les dirigeants du CPA considèrent que l'évaluation des employés influencera positivement la performance de ces derniers.

Synthèse :

En analysant les réponses obtenues, nous pouvons en conclure que la plus grande partie des outils mobilisés pour la gestion, mobilisation et évaluation des employés de la CPA s'effectue au niveau de son département GRH, l'entreprise comprend aussi un système d'évaluation de compétence mais qui n'obéit pas vraiment au processus et pratiques conventionnelle du management des compétences. Effectivement après notre temps passé en ces locaux et notre observation de leur méthode d'application de ce système de management des compétences, nous pouvons dire que l'entreprise applique une version semblable mais plus simpliste et moins régit par un plan ou des étapes, des principes que le management des compétences appliqués dans les pays occidentaux.

De plus, la mesure des compétences ou l'intérêt qu'on leur accorde porte à moitié sur la réalisation des objectifs fixés et l'autre moitié sur l'amélioration de la performance.

Enfin, nous observons aussi que la direction du CPA porte un grand intérêt pour le suivi et l'évaluation de leur employé car selon leur vision cela aura un impact positif sur leur productivité au travail et du coup influencera positivement la performance de toute l'entreprise.

II.1.2. La performance

▪ **Tableau 13: Méthodes de renforcement de la contribution des compétences à la performance**

Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance de l'entreprise ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Recrutement	0	0	0
Formation	3	0,75	75
Rémunération	0	0	0
Motivation par les incitations	1	0,25	25
Total	4	1	100

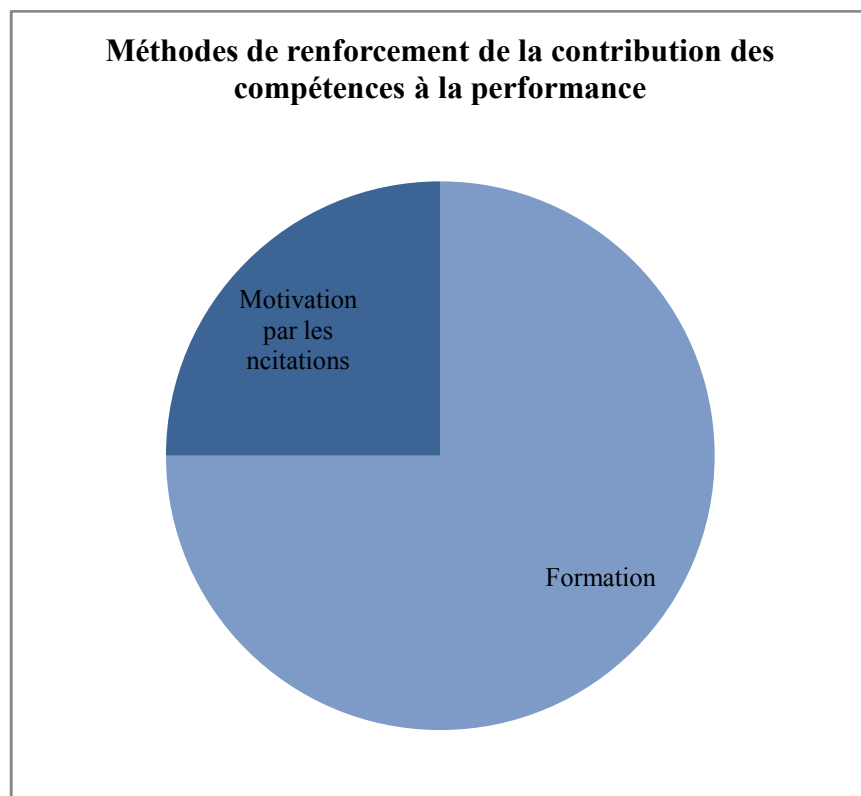


Figure 12 : Méthodes de renforcement de la contribution des compétences à la performance

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Les méthodes de renforcement des compétences appliquées par la banque sont principalement la formation à 75% puis la motivation par les incitations.

▪ **Tableau 14: Adhérence des employés aux objectifs de performance de l'entreprise**

Les employés adhèrent ils aux objectifs de performance de l'entreprise ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Oui tout à fait	0	0	0
Oui	4	1	100
Non pas vraiment	0	0	0
Non pas du tout	0	0	0
Total	4	1	100

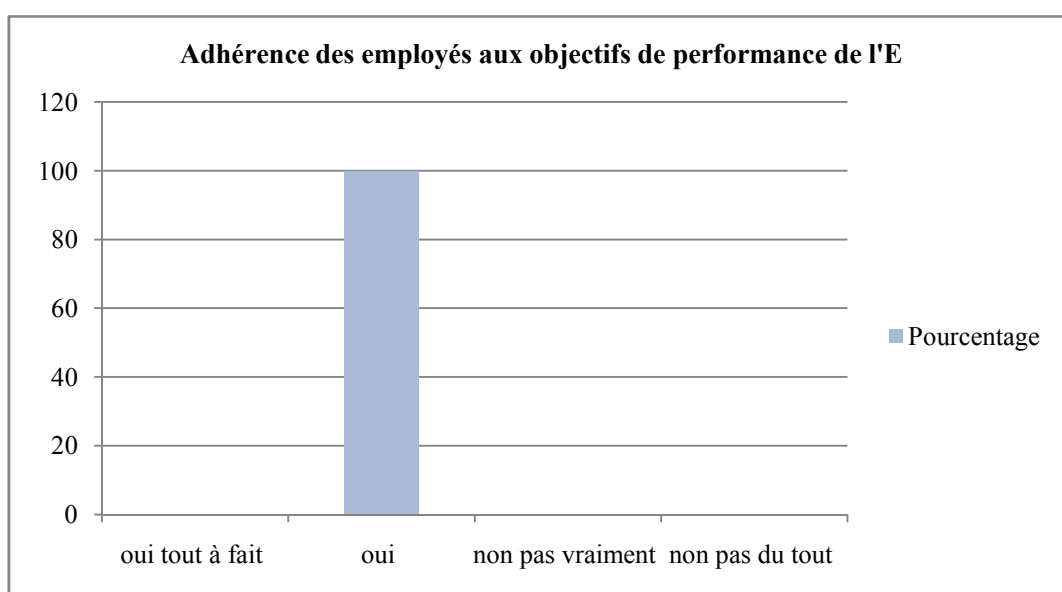


Figure 13 : Adhérence des employés aux objectifs de performance de l'entreprise

Selon les dirigeants les employés sont à 100% d'accord avec les objectifs de performance de l'entreprise.

▪ **Tableau 15: Existence d'une relation entre l'amélioration de la performance et la contribution des salariés dans leur travail (selon les responsables)**

Selon vous, les employés considèrent-ils que l'amélioration de la performance de l'entreprise soit relative à leur contribution dans leur travail ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Oui tout à fait	0	0	0
Oui	4	1	100
Non pas vraiment	0	0	0
Non pas du tout	0	0	0
Total	4	1	100

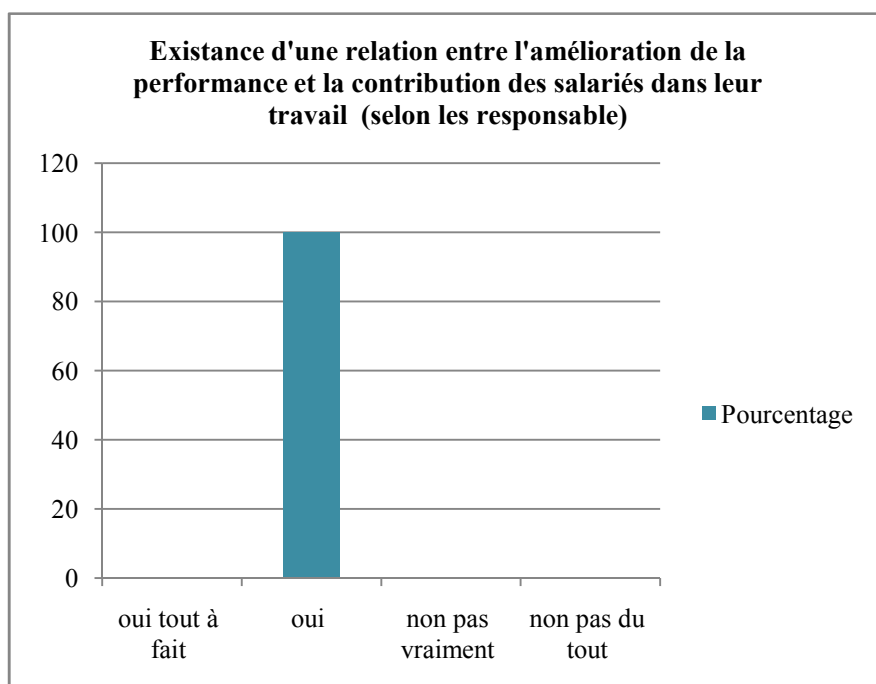


Figure 14 : Existence d'une relation entre l'amélioration de la performance et la contribution des salariés dans leur travail (selon les responsables)

Des résultats schématisés dans ce graphe, on peut dire que le corps du CPA est entièrement conscient de l'existence d'une relation entre l'amélioration de la performance et la contribution des salariés dans leur travail.

▪ **Tableau 16: Qualités du personnel contribuant à la performance**

Quelles sont les qualités du personnel les plus importantes qui contribuent à la performance de l'entreprise ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Compétences individuelles ou professionnelles	1	0,25	25
Compétences collectives	2	0,5	50
Compétences Stratégiques	1	0,25	25
Total	4	1	100

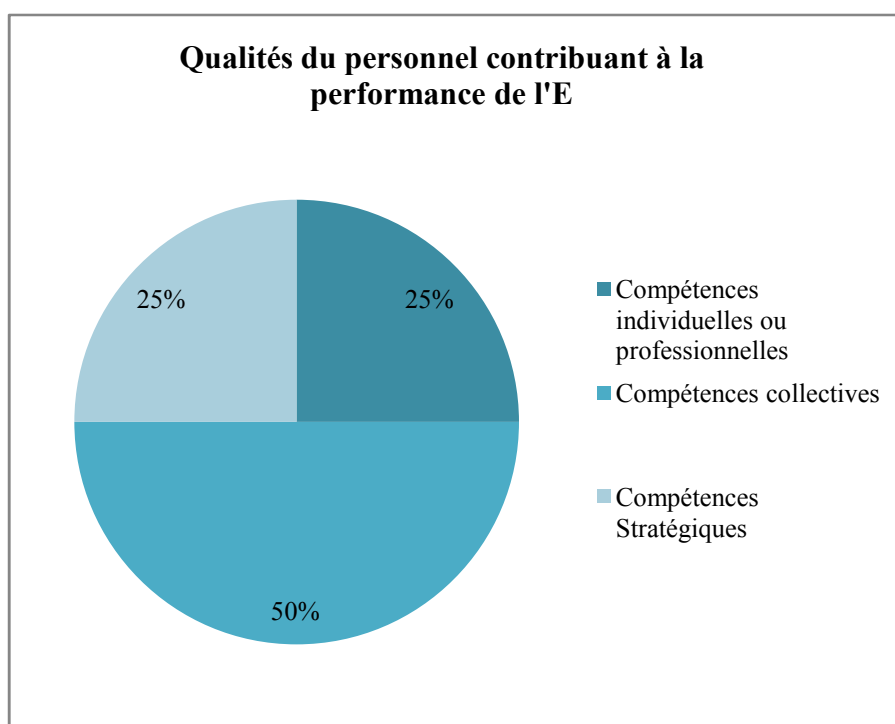


Figure 15 : Qualités du personnel contribuant à la performance

Selon les responsables les qualités du personnel qui contribue à la performance de l'entreprise sont réparties comme suit ; les compétences stratégiques à 50% et les compétences individuelles ou professionnelles et les compétences stratégiques toutes deux à 25%.

▪ **Tableau 17 :Renforcement de la performance de l'entreprise**

A votre avis, que devrait faire votre entreprise pour renforcer efficacement sa performance ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Une bonne GRH	2	0,5	50
Former les salariés	0	0	0
Sensibiliser les salariés	0	0	0
Aménager les postes de travail	0	0	0
Favoriser le travail collectif	1	0,25	25
Modifier l'organisation du travail	0	0	0
Faire appel à des experts pour l'évaluation des salariés	0	0	0
Développer les compétences	1	0,25	25
Total	4	1	100

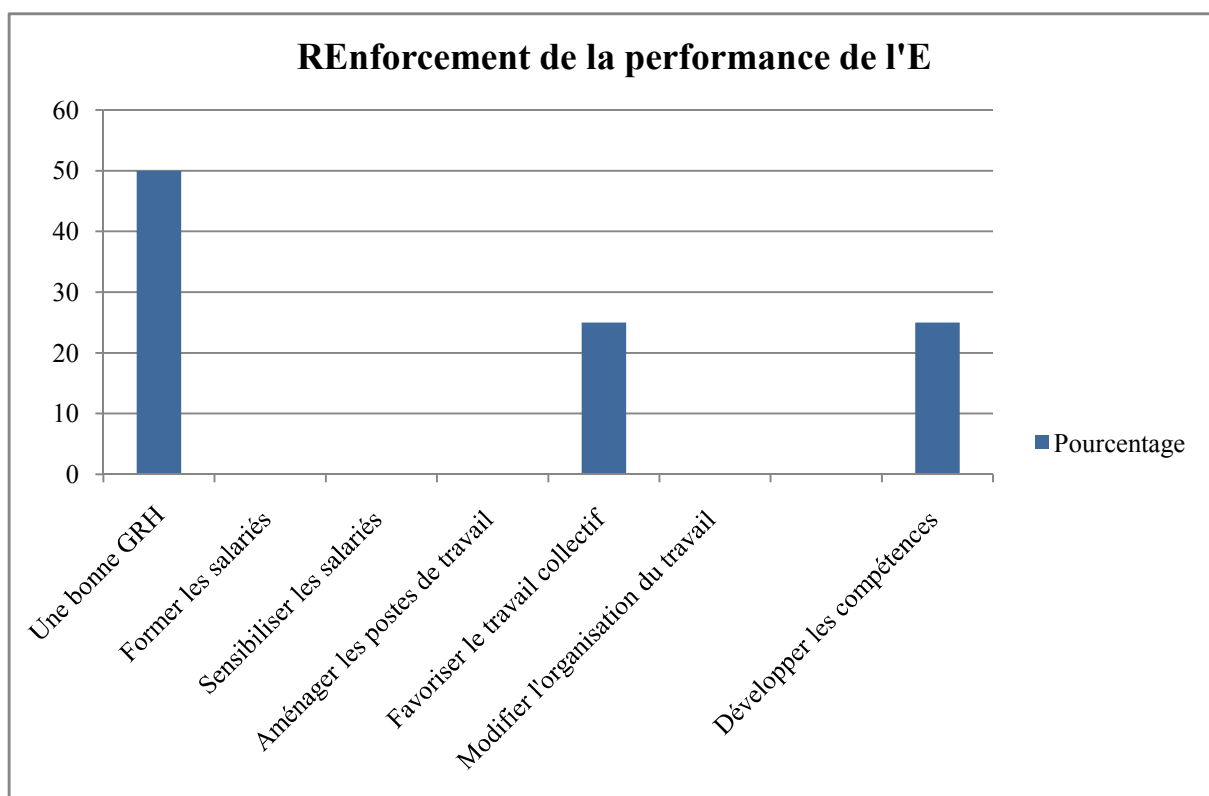


Figure 16 : Renforcement de la performance de l'entreprise

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Le renforcement de la performance dans le CPA se fait majoritairement à travers une bonne GRH puis par la favorisation d'un travail collectif et le développement de compétences.

Synthèse :

La direction RH du CPA concentre jusqu'à 75% de ses efforts pour faire contribuer et impacter la performance à travers les compétences internes de l'entreprise sur la formation afin de mieux développer ou renforcer ces dernières, les 25% restants se voient attribuées à la motivation par les incitations, les encouragements... etc.

Selon les managers, les employés sont à 100% impliqués et adhérents aux objectifs de performance de l'entreprise et sont parfaitement conscients que l'amélioration de la performance est relative à leur contribution dans leur travail.

Les compétences collectives sont considérées être le type de compétences, ou qualité du personnel les plus importantes aux yeux de l'entreprise suivies par les compétences individuelles/professionnelles et les compétences stratégiques à part égales.

Une bonne GRH puis un développement des compétences internes de l'entreprise suivi par une favorisation du travail collectif sont les clés pour renforcer efficacement la performance dans le CPA.

II.1.3. La formation

▪ **Tableau 18: Initiative d'une formation**

Vous effectuez les formations...	Réponses	Proportions	Pourcentage
À la demande du salarié	0	0	0
À l'initiative de l'employeur	3	0,75	75
Autres	1	0,25	25
Total	4	1	100

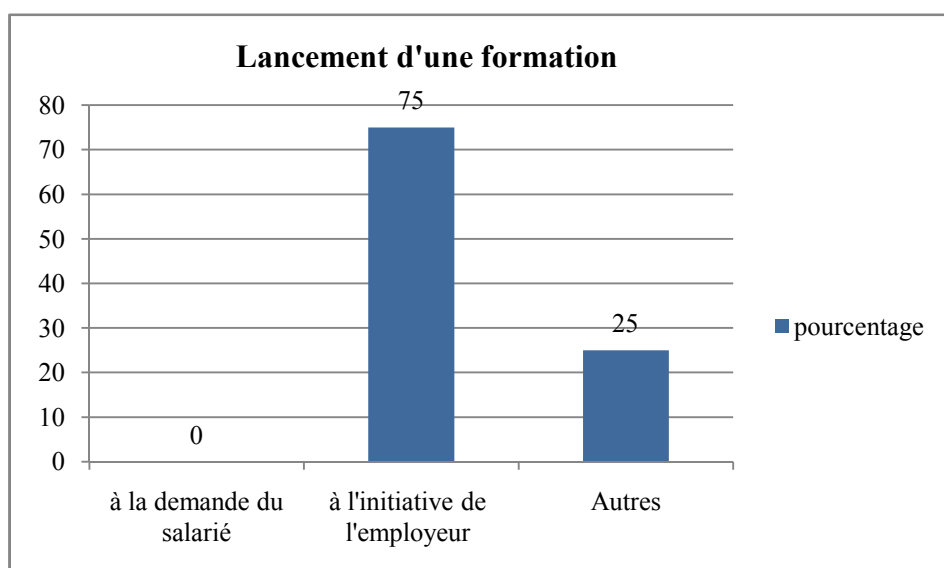


Figure 17 : Initiative d'une formation

Les formations au sein du CPA se font majoritairement à l'initiative de l'employeur, qui en se référant à une liste de critères précis va pouvoir choisir les personnes à former. La DRH du CPA favorise sur ce point compétences sur diplômes en donnant sa chance à tout employé digne de son travail et ses capacités ou tout employé qui a montré un certain potentiel qui peut être développer et de suite contribuera mieux à la réalisation des objectifs et par la même occasion l'amélioration de la performance. Cela a pu créer un environnement plus sain et plus encourageant pour tous les employés du CPA.

II.1.4. Les compétences

▪ **Tableau 19: Existence de gens naturellement compétents**

Pensez-vous qu'il y ait des gens naturellement compétents ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	4	0,8	80
Je ne sais pas	0	0	0
Non	1	0,2	20
Total	5	1	100

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

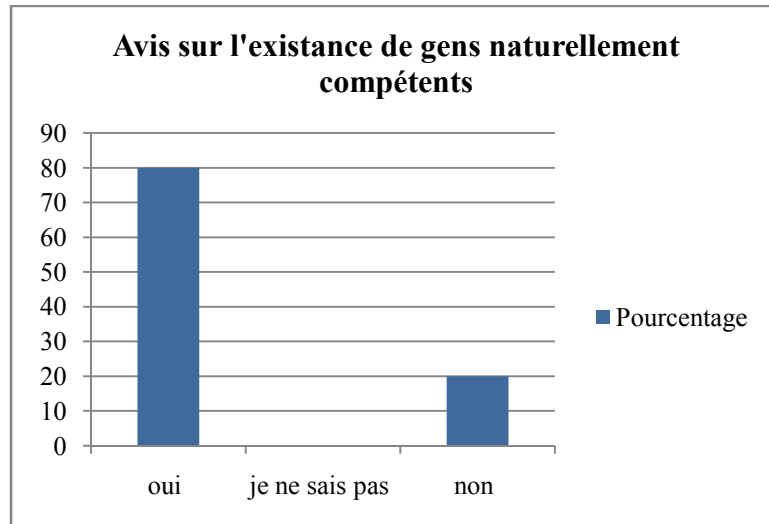


Figure 18 : Existence de gens naturellement compétents

80% des responsables questionnés trouvent qu'il existe des gens naturellement compétents.

■ Tableau 20 :Après évaluation, l'entreprisedevra-t-elle développer de nouvelles compétences

Pensez-vous qu'avec l'évaluation des compétences, l'entreprise va devoir développer de nouvelles compétences ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Oui toutà fait	0	0	0
Oui	4	1	100
Je ne sais pas	0	0	0
Total	4	1	100

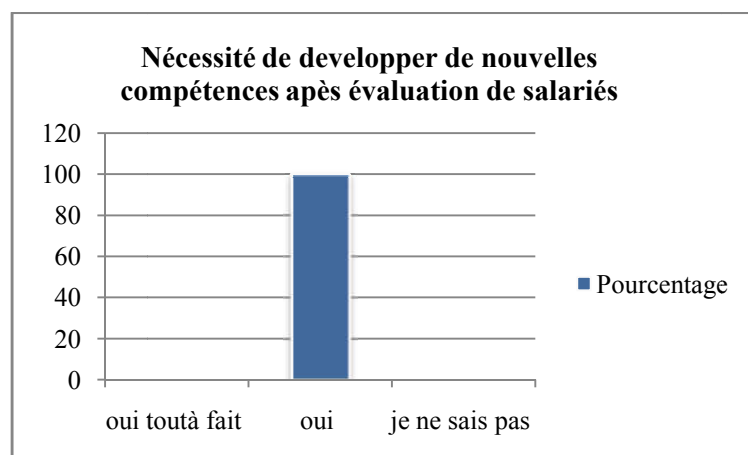


Figure 19 : Après évaluation, l'E devra-t-elle développer de nouvelles compétences

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Le schéma précédent montre les impressions des dirigeants du CPA vis-à-vis de la nécessité de développer de nouvelles compétences après évaluation des salariés qui sont unanimement d'accord que cela est effectivement indispensable.

▪ **Tableau 21: Origine des compétences**

Vous pensez que les compétences sont...	Réponses	Proportions	Pourcentage
Innées	1	0,2	20
Construites	4	0,8	80
Autres	0	0	0
Total	5	1	100

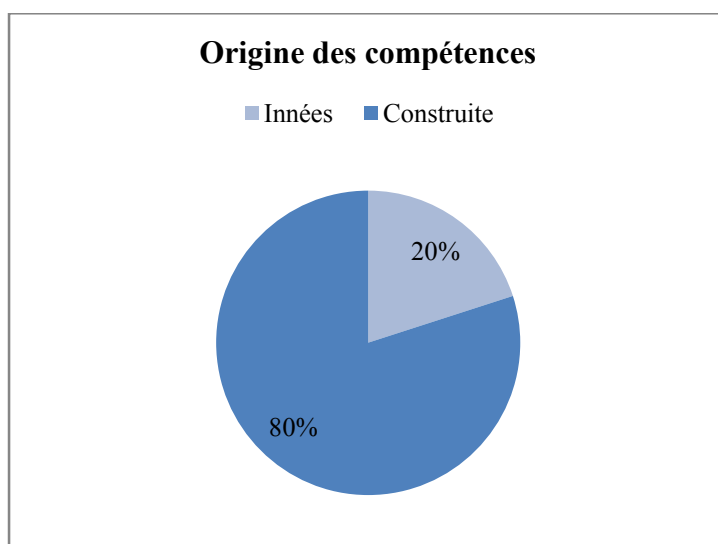


Figure 20 : Origine des compétences

80% des managers questionnés pensent que les compétences sont construites quant au 20% restants ils affirment que ces dernières sont en réalité innées.

▪ **Tableau 22: Construction des compétences**

Si selon vous les compétences sont construites, elles sont construites par...	Réponses	Proportion	Pourcentage
La formation	1	0,25	25
Les incitations	0	0	0
La bonne GRH	1	0,25	25
La communication	1	0,25	25
L'évaluation	1	0,25	25
Total	4	1	100

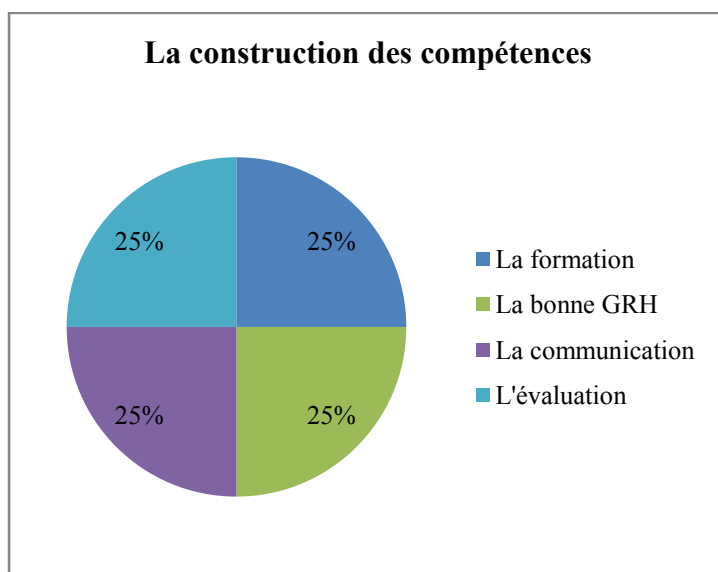


Figure 21 : Construction des compétences

Pour les dirigeants du CPA la construction des compétences se fait par la formation, une bonne GRH, la communication ou bien l'évaluation.

▪ **Tableau 23: Effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance**

Quels sont les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?	Résultats	Proportion	Pourcentage
N'assure pas sa pérennité dans un environnement en pleine évolution	2	0,5	50
Limiter sa performance et sa compétitivité par rapport à ses concurrents	1	0,25	25
Une menace très importante pour assurer l'amélioration de l'E	0	0	0
Echecs de réalisation des objectifs de l'E	1	0,25	25
Total	4	1	100

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

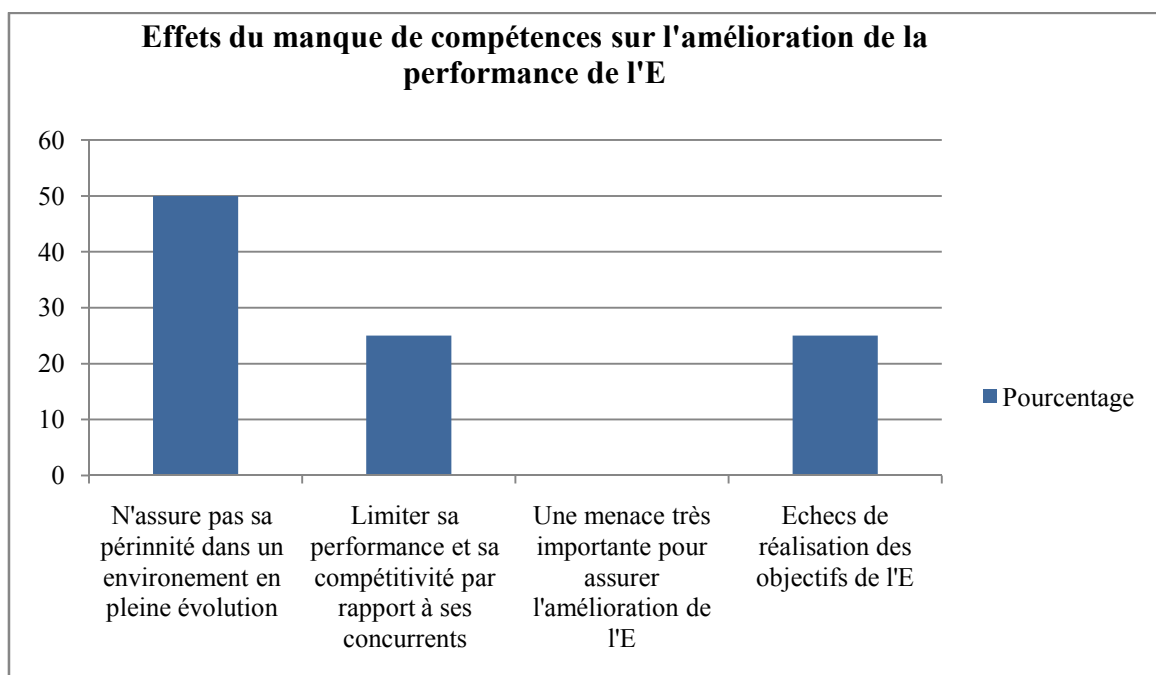


Figure 22 : Effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance

Pour le CPA les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise seraient que cette dernière n'assurera pas sa pérennité dans un environnement en pleine évolution, elle échouera dans la réalisation de ses objectifs et enfin cela limitera sa performance et sa compétitivité par rapport à ses concurrents.

▪ **Tableau 24: Impressions des dirigeants de l'entreprise**

Comme responsable de l'entreprise vous pensez que...	Réponses	Proportions	Pourcentages
La GRH rend service aux salariés	0	0	0
Les compétences poussent le déroulement des activités de l'E à s'améliorer	4	1	100
L'E fait passer son intérêt avant ceux des salariés	0	0	0
Total	4	1	100

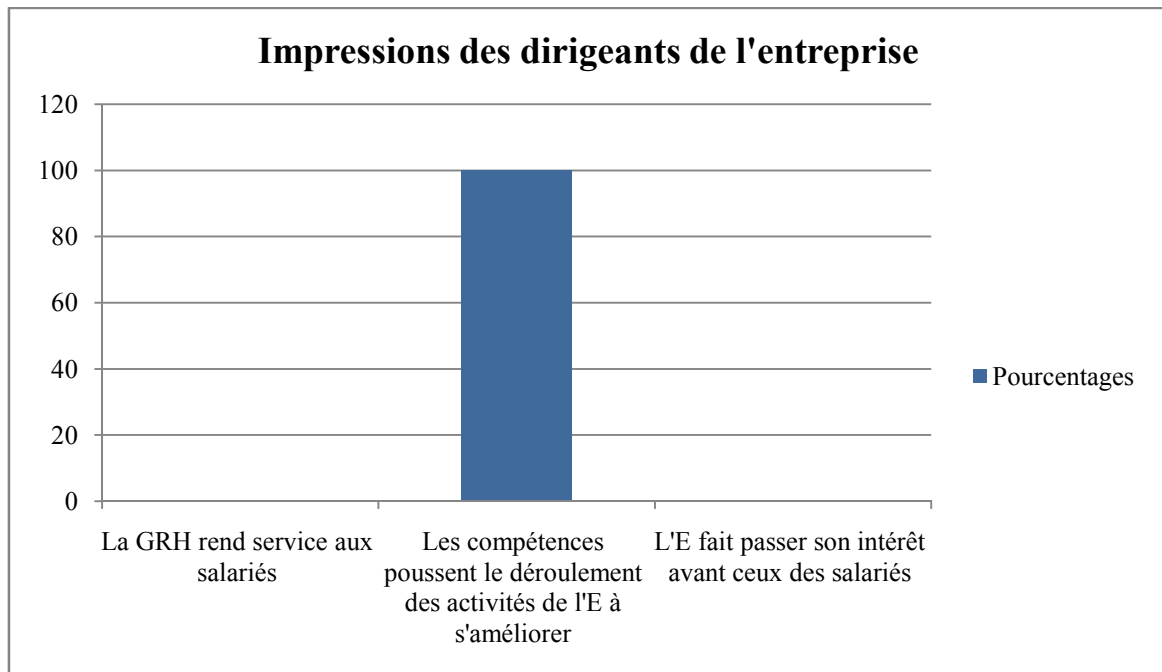


Figure 23 : Impressions des dirigeants de l'entreprise

Pour les dirigeants du CPA, les compétences poussent le déroulement des activités de l'E à s'améliorer.

▪ **Tableau 25: Collaboration entre dirigeants et employés**

Aidez-vous vos salariés à développer de réelles compétences ?	Colonne2	Proportions	Pourcentage
Jamais	0	0	0
Rarement	0	0	0
Parfois	0	0	0
Souvent	3	0,75	75
Oui	1	0,25	25
Non	0	0	0
En partie	0	0	0
Je ne sais pas	0	0	0
Total	4	1	100

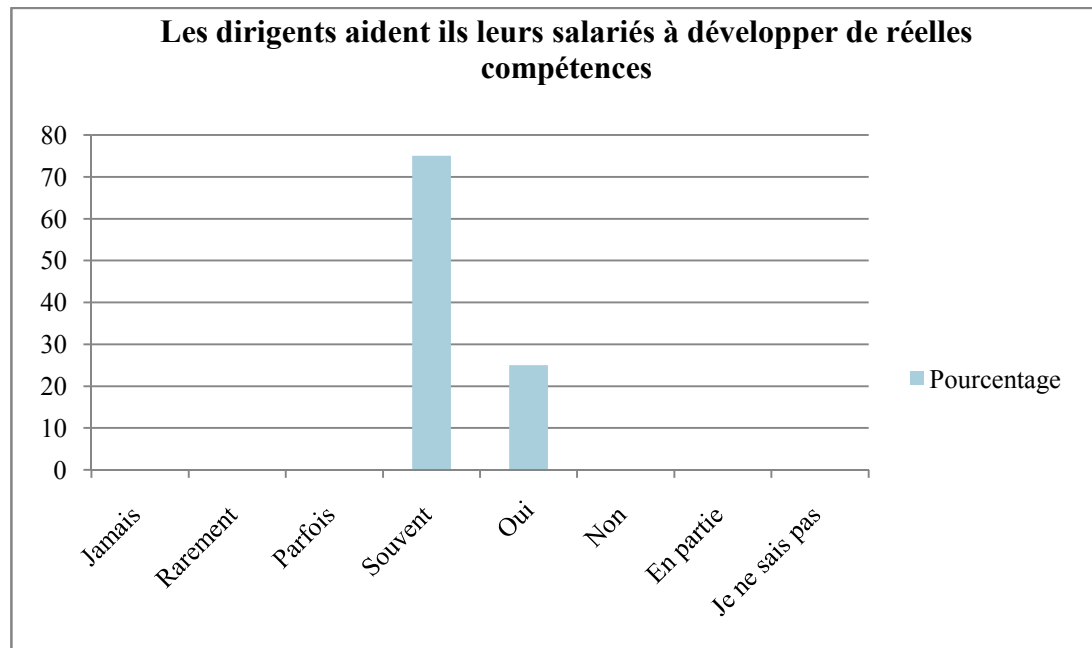


Figure 24 : Collaboration entre dirigeants et employés

Plus de 70% des responsables affirment souvent aider leurs salariés à développer de réelles compétences.

Synthèse :

En ce dernier point, nous avons récolté en quelques sortes les impressions qu'ont les dirigeants du CPA sur ce concept qu'est la compétence et on a constaté que pour 80% d'entre eux il existe des gens naturellement compétents, mais seulement 20% des dirigeants pensent que les compétences sont innées les 80% restants affirment que les compétences sont construites de parts égales par la formation, une bonne GRH, la communication et l'évaluation. Mais ils se sont tous mis d'accord sur le besoin de toujours développer de nouvelles compétences pour être à jour avec les changements et dynamisme du marché ainsi que l'évolution des concurrents.

Quand questionnaient sur les effets que peut avoir un manque/déficit de compétences sur la performance de l'entreprise, 50% des dirigeants de la CPA pensent que cela mettra en danger la pérennité de l'entreprise dans un environnement qui est en pleine évolution, ceux qui restent pensent à part égale que cela va limiter la compétitivité et la performance et engendrera un échec de la réalisation des objectifs que l'entreprise s'est fixée. Par contre, ils se sont tous mis d'accord sur le fait que les compétences poussent à l'amélioration du déroulement des activités de l'entreprise.

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Le CPA se définit étant un établissement qui aide et encourage souvent ses employés à développer leurs compétences et utilise principalement les réunions de groupe de travail ou groupe de métiers comme méthode pour identifier, décrire et bien analyser les compétences internes de l'entreprise, suivit par l'observation en situation de travail et le référentiel de carrière.

II.2. Enquête auprès des salariés

Dans cette partie nous tenterons de mieux cerner les caractéristiques des employés de la CPA ainsi que leurs impressions sur le management de leurs compétences par l'entreprise. Et pour ce faire, nous avons distribué des questionnaires sur un échantillon de 12 personnes, ces questionnaires furent divisés en cinq sections soient : L'identification des caractéristiques des individus, leurs impressions sur les formations offertes par leur entreprise, le climat de travail, leurs vus sur l'évaluation de leurs compétences au sein de l'entreprise.

II.2.1. Données Individuelles

▪ **Tableau 26: Tranche d'âge**

Votre tranche d'âge ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
25 ans ou moins	1	0,08	8,33
De 25 à 40 ans	7	0,58	58,33
De 41 à 45 ans	1	0,08	8,33
Plus de 45 ans	3	0,25	25,00
Total	12	1,00	100,00

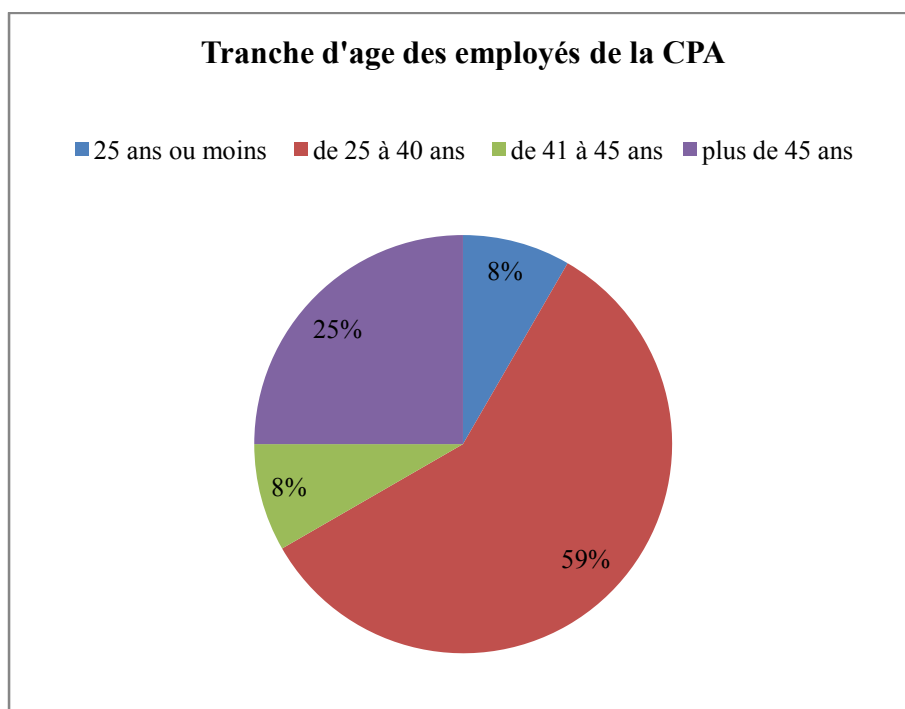


Figure 25 : Tranches d'âge

Cette figure schématise les tranches d'âge des employés du CPA, on remarque que plus de 50% des salariés appartiennent à la tranche d'âge de 25 à 40 ans, 25% ont plus de 45 ans, 8% appartiennent à une tranche d'âge de 25 ans ou moins et les 8% restants sont entre 41 et 45 ans.

▪ **Tableau 27: Niveau d'études**

Quel est votre niveau d'étude général ou professionnel ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Niveau Universitaire	9	0,69	69,23
Niveau Secondaire	1	0,08	7,69
Formation Professionnelle	3	0,23	23,08
Certificat d'étude	0	0,00	0,00
Sans Formation	0	0,00	0,00
Autres	0	0,00	0,00
Total	13	1,00	100,00

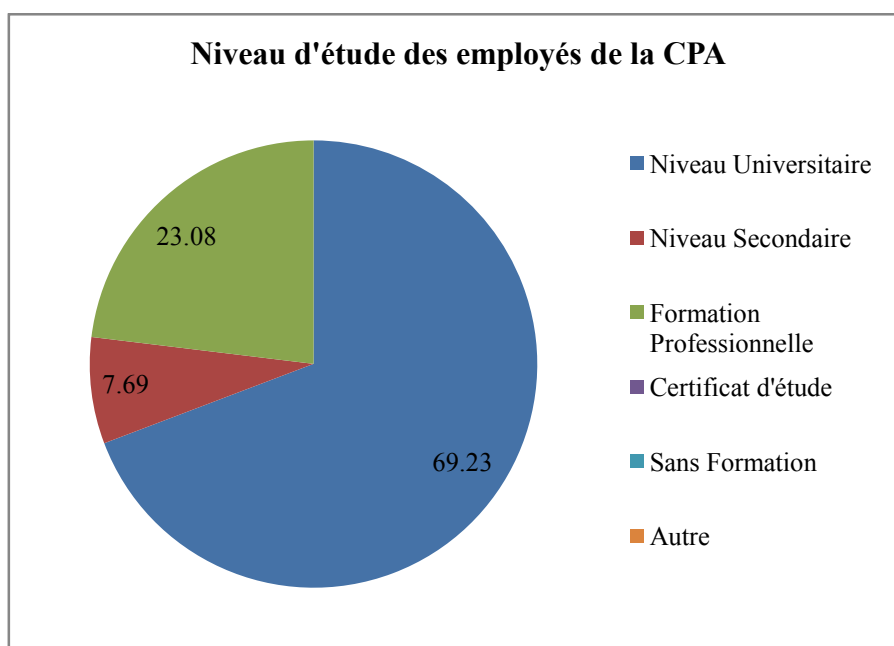


Figure 26 : Niveau d'études

Près 70% des employés du CPA ont un niveau universitaire, 23% ont fait une formation professionnelle et près des 8% restants ont un niveau secondaire.

Tableau 28: Ancienneté

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet établissement ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Moins d'un an	0	0,00	0,00
De 1 à 4 ans	4	0,33	33,33
De 5 à 10 ans	5	0,42	41,67
Plus de 10 ans	3	0,25	25,00
Total	12	1,00	100,00

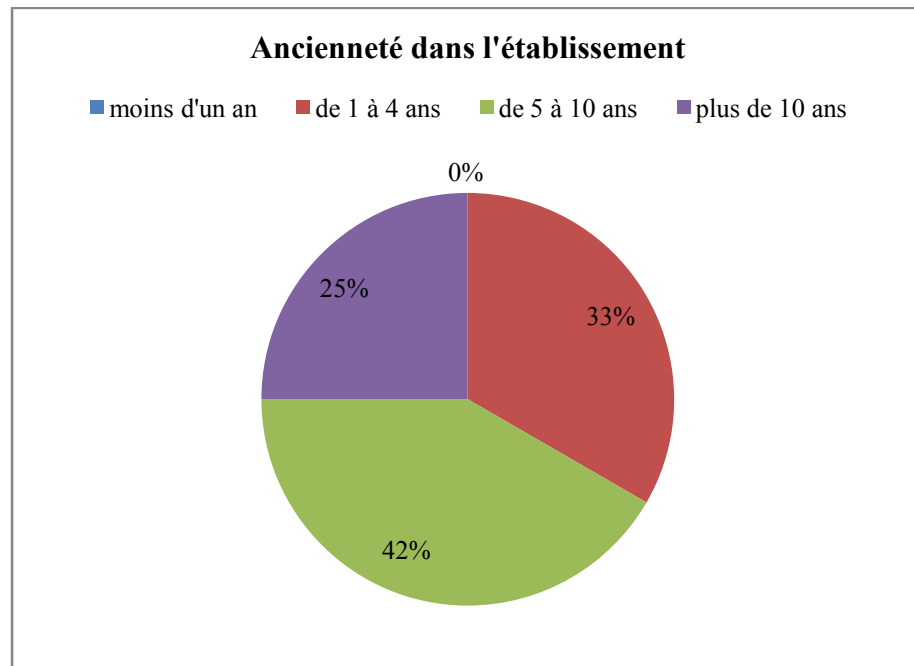


Figure 27 : Ancienneté

Plus de 40% des employés du CPA ont une ancienneté de 5 à 10 ans, 33% sont employés d'une période allant de 1 à 4ans et 25% sont membres de la firme depuis plus de 10 ans.

▪ **Tableau 29: Personnel et stratégie**

Connaissez-vous la stratégie et/ou l'objectif de votre entreprise ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	9	0,75	75,00
Non	3	0,25	25,00
Total	12	1,00	100,00

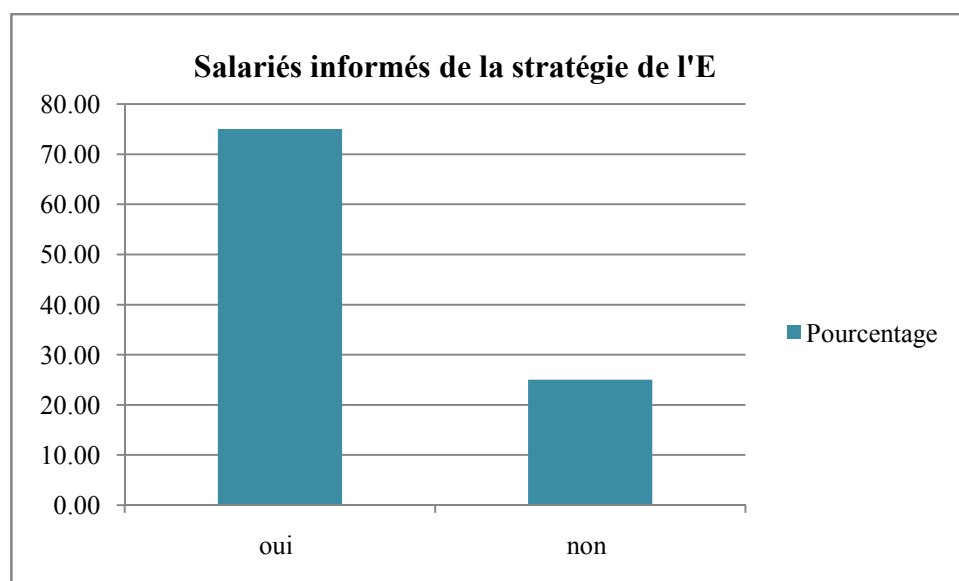


Figure 28 : Personnel et stratégie

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Concernant la stratégie de l'entreprise plus de 70% des employés affirment être informé des détails de cette dernière, les 20% restants nient avoir connaissance de la stratégie du CPA.

Synthèse :

Le CPA encourage les jeunes talents et compte établir une ressource interne à exploiter sur le long terme avec plus de 50% de ses employés appartenant à une tranche d'âge d'entre 25 à 40 ans, 25% sont par contre plus âgés (plus de 45 ans).

Presque 70% des employés du CPA sont des universitaires mais cela n'empêche que l'entreprise fait de son mieux pour favoriser compétences et connaissances réelles, professionnelles sur diplômes avec plus de 20% de ses employés ayant eu seulement une formation professionnelle.

Pour cette année on constate que l'entreprise n'a pas eu à recruter avec 00% d'employés ayant une ancienneté de moins d'un an, plus de 33% sont membres de l'établissement d'entre 1 et 4 ans, presque 42% ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté, les 25% restants font partie de l'entreprise depuis plus de 10 ans.

Par contre nous avons pu constater que ce n'est pas tous les employés qui sont au courant.

II.2.2. Formation

▪ **Tableau 30: Accès aux formations**

Avez-vous eu accès à une formation ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	10	0,83	83,33
Non	2	0,17	16,67
Total	12	1,00	100,00

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

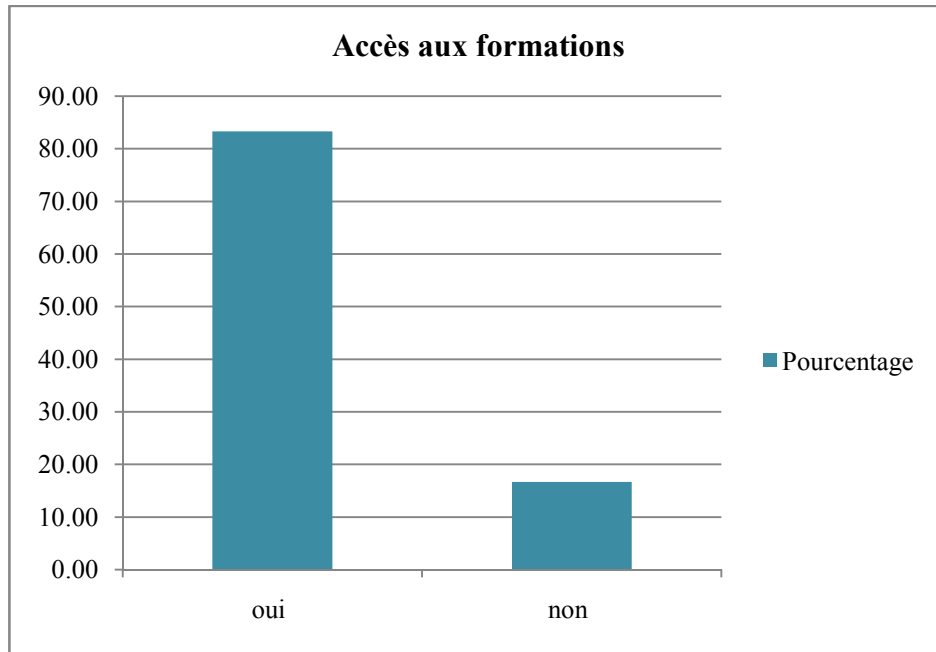


Figure 29: Accès aux formations

Ce schéma montre que plus de 80% des salariés du CPA ont eu accès à des formations.

▪ **Tableau 31: Envie d'avoir accès aux formations**

Souhaiteriez-vous avoir accès à une formation ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	10	0,83	83,33
Non	2	0,17	16,67
Total	12	1,00	100,00

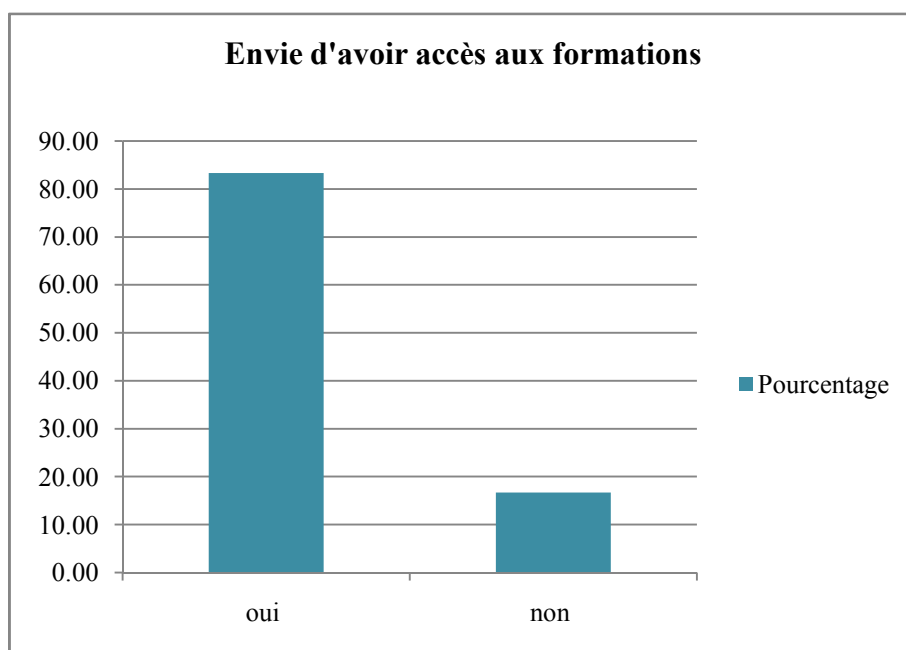


Figure (30) : Envie d'avoir accès aux formations

Plus de 80% des employés du CPA affirment avoir envie d'accéder à des formations, les 16% restants par contre ne témoignent d'aucune envie d'être formé.

▪ **Tableau 32: Mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle**

Selon vous, les formations suivies ont-elles répondu à vos attentes ? (Mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle)	Réponses	Proportions	Pourcentage
Peu satisfaisante	2	0,18	18,18
Plutôt satisfaisante	1	0,09	9,09
Satisfaisante	6	0,55	54,55
Très satisfaisante	2	0,18	18,18
Total	11	1,00	100,00

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

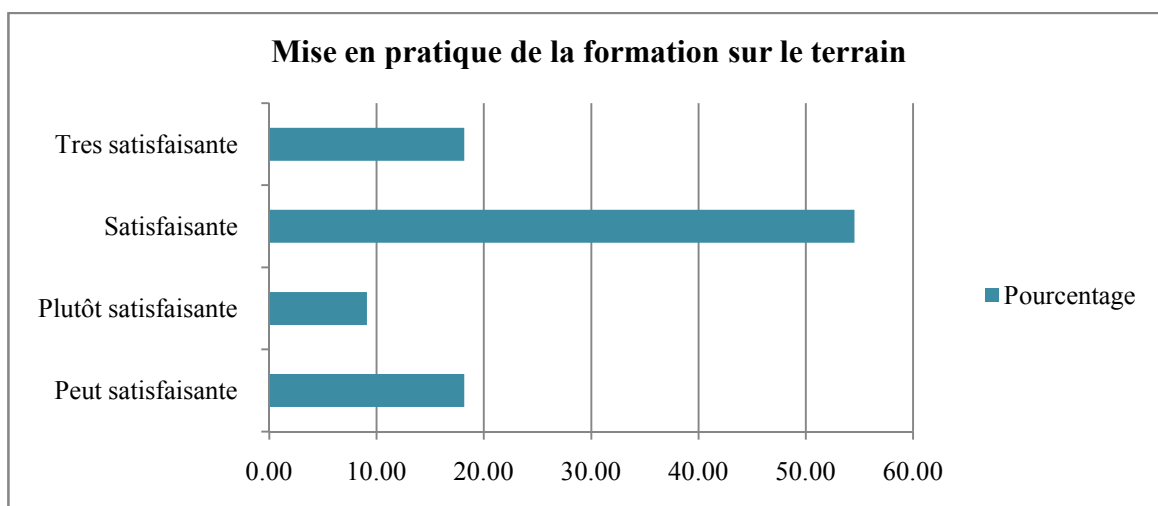


Figure 31 : Mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle

Les employés ayant accès à des formations trouvent que la mise en pratique de ces dernières sur le terrain est généralement satisfaisante, à peu près 20% d'entre eux par contre trouvent qu'elle est au contraire peu satisfaisante.

▪ **Tableau 33: Habilité d'acquisition de nouvelles compétences à travers les formations**

Avez-vous pu acquérir de nouvelles compétences ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	10	0,83	83,33
Non	2	0,17	16,67
Jamais	0	0,00	0,00
Total	12	1,00	100,00

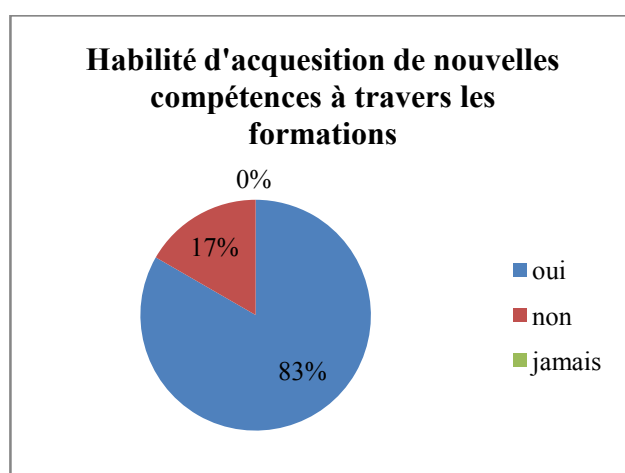


Figure 32: Habilité d'acquisition de nouvelles compétences à travers les formations

83% des employés ayant accès à des formations confirment que ces dernières les ont habilité à acquérir de nouvelles compétences.

Synthèse :

De ce qui précède, on constate que plus de 80% des employés de l'entreprise ont eu accès à au moins une formation et après confirme l'entretien que nous eûmes avec le responsable des ressources humaines qui nous a témoigné des efforts que l'entreprise fait pour offrir leur chances à l'accès aux formations à tous les employés quel que soit leur niveau d'étude ou grade du moment qu'ils montrent une réelle envie de développer leurs compétences et d'évoluer professionnellement, et après formations plus de 80% des gens qui ont eu accès confirment que cela les a habilité à acquérir de nouvelles compétences et que pour 55% d'entre eux cette mise en pratique des acquis pendant la formation leur fut satisfaisant en milieu de travail. Nous remarquons aussi que plus de 80% des employés ont témoigné d'une réelle envie d'être formés, les 17% restants affirment qu'ils n'en veulent pas.

II.2.3. Climat du travail

▪ **Tableau 34: Satisfaction des perspectives de promotion des salariés**

Vos perspectives de promotion dont elles satisfaites ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	5	0,42	41,67
Non	7	0,58	58,33
Total	12	1,00	100,00

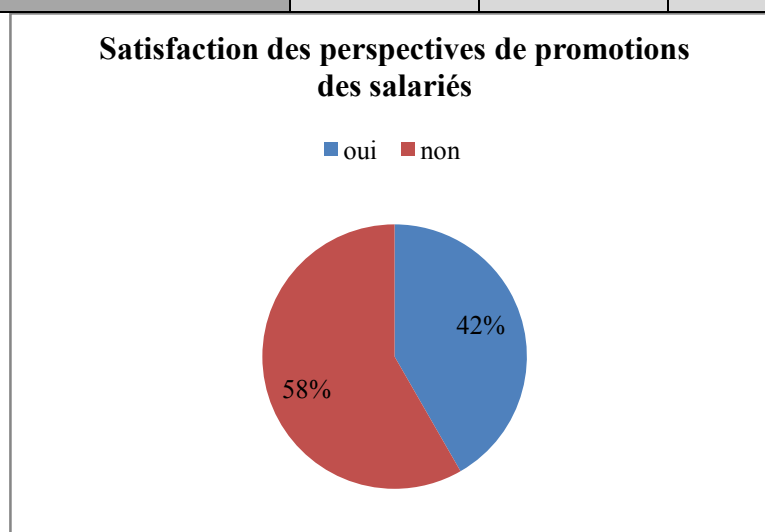


Figure 33: Satisfaction des perspectives de promotion des salariés

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

58% des salariés du CPA ne sont pas satisfaits par leurs perspectives de promotions contrairement aux 42% restants.

▪ **Tableau 35: Satisfaction par rapport au salaire**

Votre salaire vous satisfait il ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui	1	0,08	8,33
Non	11	0,92	91,67
Total	12	1,00	100,00

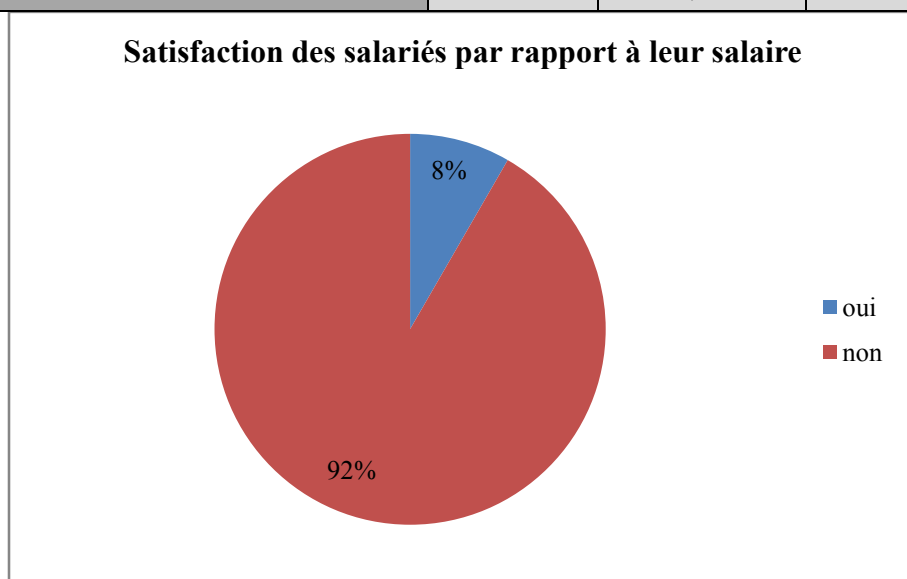


Figure 34: Satisfaction par rapport au salaire

Plus de 90% des salariés du CPA ne sont pas satisfait par leurs salaires et seulement 8% le sont.

Synthèse :

L'administration du CPA a témoigné de son implication et envie de créer le meilleur des climats pour ses employés mais nous constatons que jusqu'à 92% de ces derniers ne sont pas satisfaits par leurs salaires et trouvent que l'entreprise ne récompense/rémunère pas en se basant sur les compétences ou l'implication ou efforts de ses employés. Aussi, jusqu'à 60% des employés ne sont pas satisfaits par leurs perspectives de promotion ce qui influence indirectement l'environnement de travail et du coup leur productivité ce qui influencera négativement la performance de l'entreprise.

II.2.4. Evaluation des compétences au sein de l'entreprise

▪ **Tableau 36: But de l'évaluation des salariés**

Pensez-vous que vous êtes évalués au sein de votre entreprise dans le but de	Réponses	Proportions	Pourcentage
Amélioration de la performance de l'E	8	0,57	57,14
Développer vos compétences	2	0,14	14,29
Détecter les besoins de formation	1	0,07	7,14
Détecter les personnes méritant une promotion	2	0,14	14,29
Assurer une bonne rémunération selon les efforts	1	0,07	7,14
Total	14	1,00	100,00

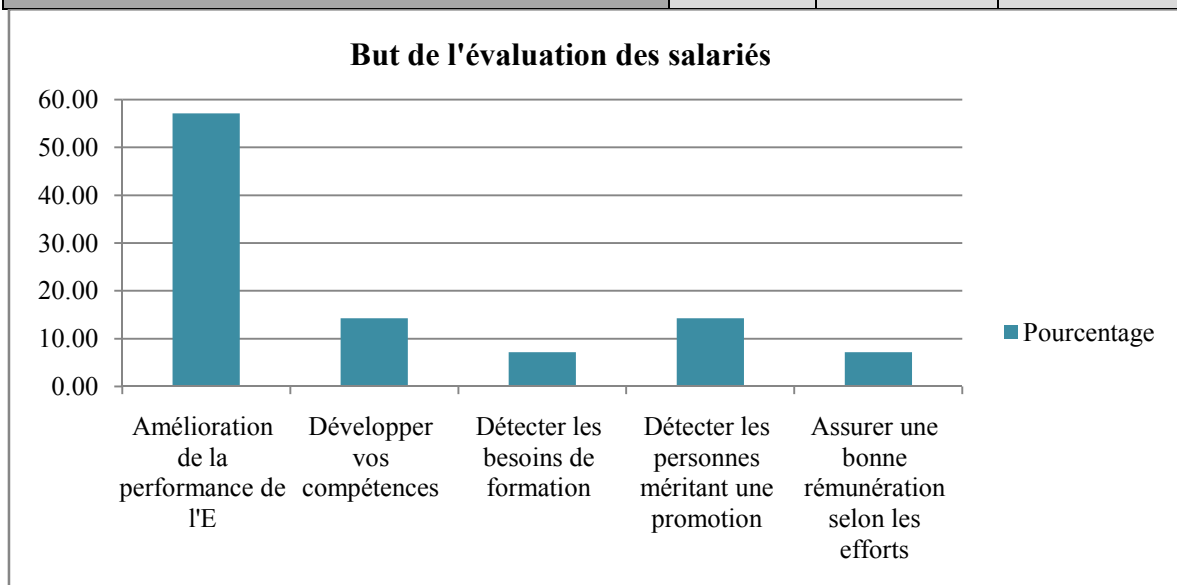


Figure 35: But de l'évaluation des salariés

Selon les salariés de l'entreprise, le but de leur évaluation est principalement pour l'amélioration de la performance de l'entreprise, ensuite pour détecter les personnes méritant une promotion, puis afin de développer leurs compétences et enfin pour assurer une bonne rémunération selon leurs efforts fournis.

▪ **Tableau 37: Impression du personnel sur la GRH de l'entreprise**

Que pensez-vous de la façon dont votre responsable mène votre gestion de la ressource humaine ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Bonne	5	0,42	41,67
Moyenne	7	0,58	58,33
Mauvaise	0	0,00	0,00
Total	12	1,00	100,00

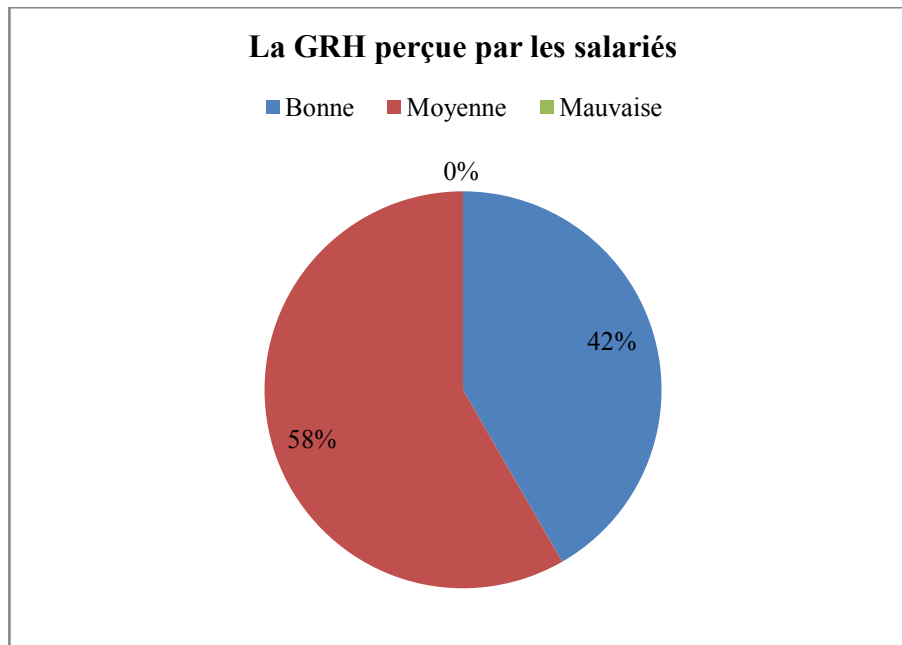


Figure 36: Impression du personnel sur la GRH de l'entreprise

58% des employés du CPA trouvent que leur GRH est moyenne au moment où 42% la trouve quant à eux bonne.

▪ **Tableau 38: Satisfaction des employés par rapport à leur évaluation**

Etes-vous satisfait des résultats de votre évaluation ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Toujours	5	0,42	41,67
Rarement	6	0,50	50,00
Jamais	1	0,08	8,33
Total	12	1,00	100,00

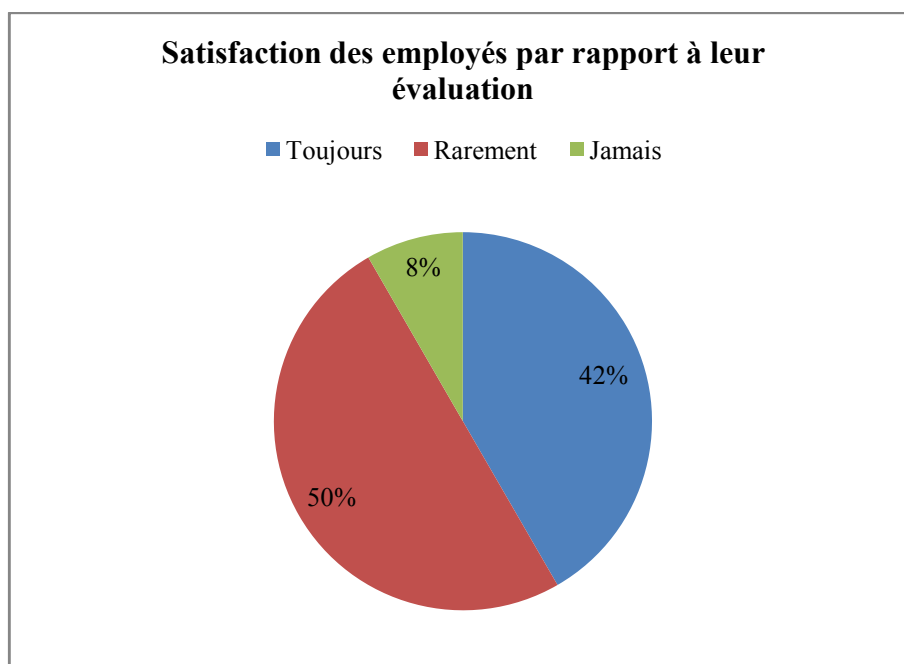


Figure 37: Satisfaction des employés par rapport à leur évaluation

50% des salariés du CPA sont rarement satisfait du rapport de leur évaluation, 42% le sont toujours et les 8% restants affirment ne jamais être satisfait de leur «évaluation par les dirigeants.

▪ **Tableau 39: Sentiment de reconnaissance**

Au final, compte tenu des efforts que vous faites, estimez-vous que l'entreprise reconnaisse votre travail à sa juste valeur ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui tout à fait	4	0,33	33,33
Oui	2	0,17	16,67
De préférence	2	0,17	16,67
Non pas vraiment	3	0,25	25,00
Non pas du tout	1	0,08	8,33
Total	12	1,00	100,00

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

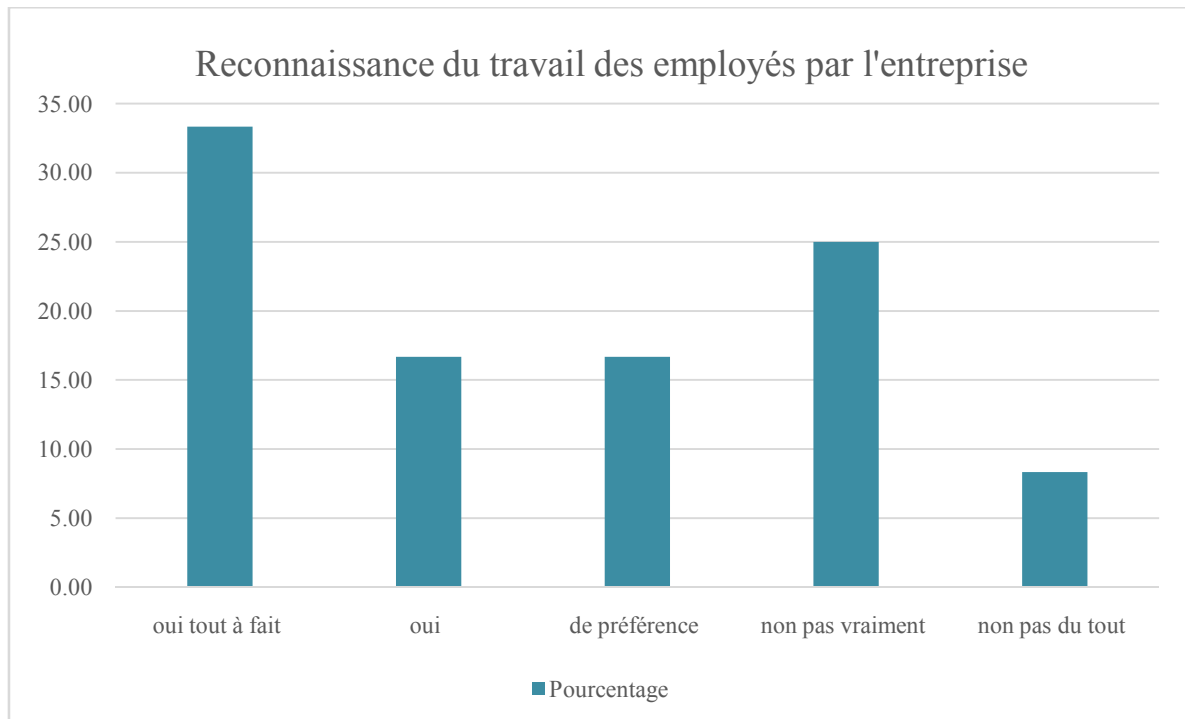


Figure 38: Sentiment de reconnaissance

Plus de 45% des employés du CPA trouvent l'entreprise reconnaît leur travail à sa juste valeur, 33% trouvent au contraire que leur travail n'est pas reconnu les 17% restants restent quand à eux neutre d'une certaine façon.

▪ **Tableau 40: Importance de la reconnaissance pour les salariés**

Est-il important pour vous d'être reconnu (e) comme une personne travailleuse ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui tout à fait	6	0,46	46,15
Oui	5	0,38	38,46
De préférence	2	0,15	15,38
Total	13	1,00	100,00

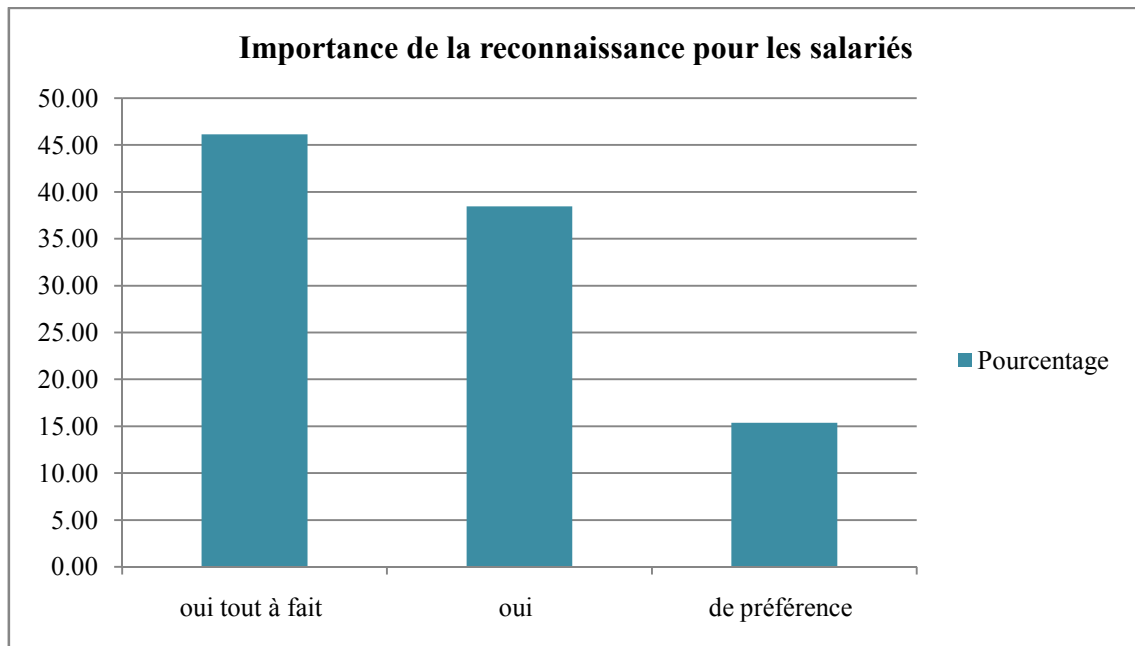


Figure 39: Importance de la reconnaissance pour les salariés

Le graphe précédent reflète l'importance du sentiment de reconnaissance pour les employés du CPA et majoritairement ils sont tous d'accord que cela a un grand impact sur eux.

Synthèse :

Concernant l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise, les salariés considèrent que le but de leur évaluation par leurs employeurs est à presque 60% pour améliorer la performance de l'entreprise, à part égales soit 14% pour les inciter à développer leurs compétences et pour mieux détecter les personnes méritant une promotion, les 14% restants se divisent entre la détection des besoins de formation et l'assurance d'une bonne rémunération selon les efforts.

Par contre, seulement 40% d'entre eux sont satisfaits par les résultats de leur évaluation, 50% le sont rarement et les 8% restants ne l'ont jamais été. Du coup jusqu'à 60% des employés qualifient leur GRH de moyenne, nous pouvons constater sur ce point un léger manque ou déficit de communication entre direction et employés ce qui cause parfois des complications dans le travail.

Pour ce qui est de la reconnaissance que témoigne l'entreprise par rapport à ses employés, ces derniers restent mitigés 50% d'entre eux affirment que c'est le cas alors que le reste

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

n'est pas du même avis à niveau distinct. Mais ils se rejoignent tous sur le fait que cela reste important pour eux et jouent sur leurs motivations et productivités.

II.2.5. La performance de l'entreprise

▪ **Tableau 41: Motivation des salariés à améliorer la performance de l'entreprise**

Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise	Réponses	Proportions	Pourcentage
L'espoir d'une promotion	2	0,14	14,29
La satisfaction du travail	4	0,29	28,57
L'identification aux objectifs de l'entreprise	3	0,21	21,43
Les incitations salariales (primes,)	2	0,14	14,29
Le souhait de gagner ou conserver l'estime de vos supérieurs	0	0,00	0,00
La bonne rémunération	1	0,07	7,14
Les conditions de travail	0	0,00	0,00
Une bonne GRH	2	0,14	14,29
Total	14	1,00	100,00

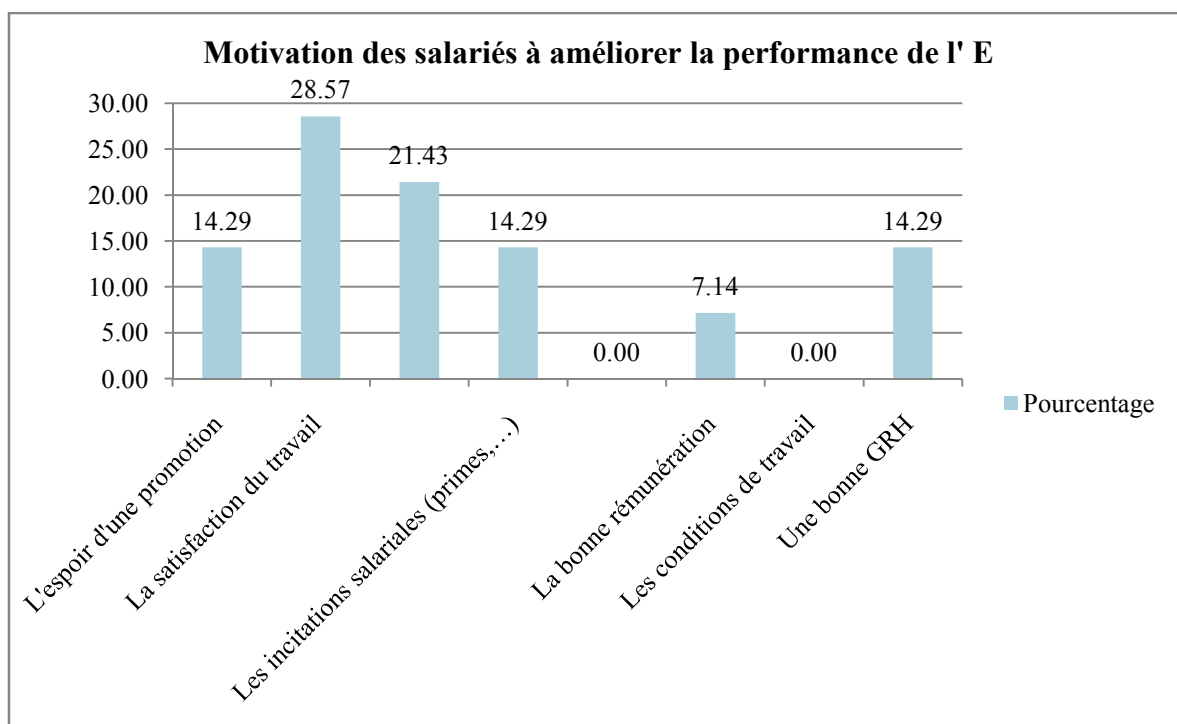


Figure 40: Motivation des salariés à améliorer la performance de l'entreprise

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Cette figure exprime les facteurs qui poussent les salariés à contribuer plus dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Pour 29% d'entre eux c'est le facteur satisfaction du travail, pour 21% c'est l'identification aux objectifs de l'entreprise, 14% trouvent que c'est l'espoir d'une promotion, les incitations salariales ou une bonne GRH, pour les 7% restant c'est une bonne rémunération qui les pousse à être plus performant.

▪ **Tableau 42: Amélioration de la performance**

Selon vous, qu'est ce qui est le plus important dans le travail pour l'amélioration de la performance de l'entreprise ?	Réponses	Proportion	Pourcentage
Le niveau de rémunération	3	0,25	25,00
Les conditions de travail	6	0,50	50,00
L'intérêt de l'entreprise	0	0,00	0,00
La reconnaissance professionnelle	2	0,17	16,67
Les compétences	1	0,08	8,33
La notoriété de l'entreprise	0	0,00	0,00
Total	12	1,00	100,00

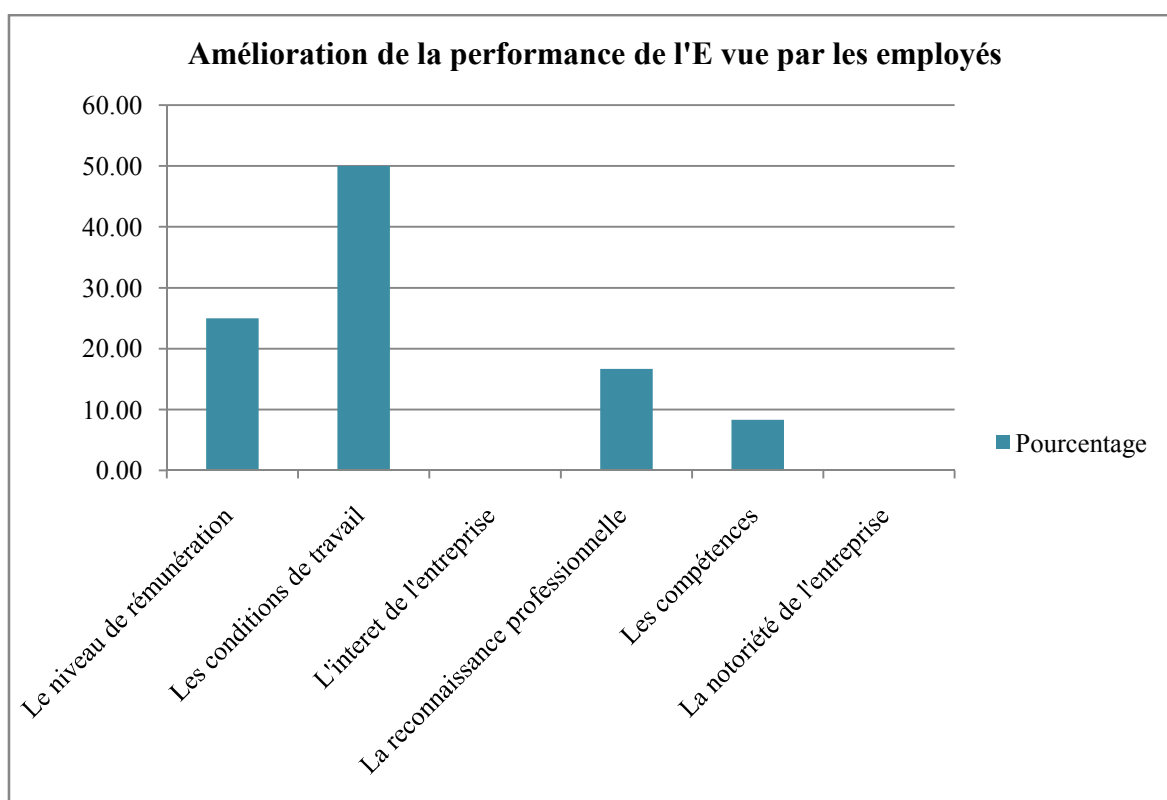


Figure 41: Amélioration de la performance

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

D'après les employés de la CPA l'amélioration de la performance se fait principalement à travers de bonnes conditions de travail, le niveau de rémunération et en fin les compétences des employés.

■ **Tableau 43: Possession de compétences permettant l'amélioration de la performance (selon les salariés)**

Possédez-vous les compétences pour améliorer la performance de votre entreprise ?	Réponses	Proportions	Pourcentage
Oui tout à fait	6	0,50	50,00
Oui	4	0,33	33,33
Plutôt	1	0,08	8,33
Autres	1	0,08	8,33
Total	12	1,00	100,00

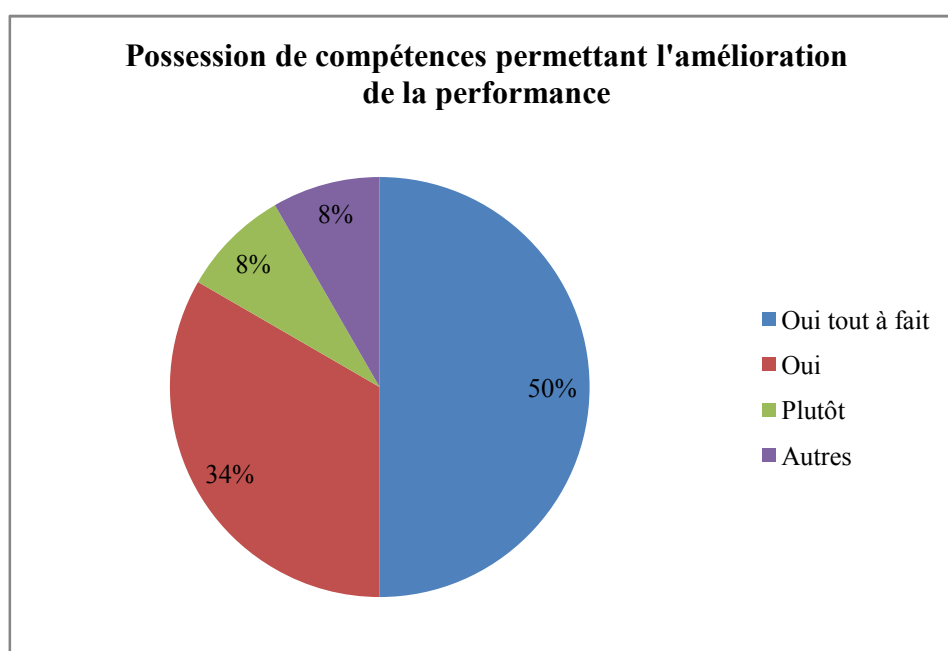


Figure 42: Possession de compétences permettant l'amélioration de la performance (selon les salariés)

Même si la question reste subjective plus de 50% des employés du CPA trouvent qu'ils ont les compétences requises pour améliorer la performance de leur entreprise.

Synthèse :

Questionnés sur ce qui pourrait les motiver à s'impliquer encore plus dans l'amélioration de la performance l'entreprise, 21% des employés ont répondu que c'était le fait qu'ils s'identifient aux objectifs de l'entreprise. Pour 29% c'était leur sentiment de satisfaction

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

dans leur ou par leur travail, à part égales soit 14% ont répondu que c'était l'espoir d'une promotion, les incitations salariales tels primes, augmentations...etc, ou bien encore une bonne GRH. LE 7% restant fut pour une rémunération.

Pour ce qui est de l'amélioration de la performance, 50% des employés trouvent que cela peut se faire à travers l'instauration de bonnes conditions de travail, 25% trouvent que c'est par un bon niveau de rémunération, 17% disent que c'est à travers la reconnaissance professionnelle et enfin 8% seulement considèrent que c'est les compétences (acquisition ou développement) qui peuvent aider l'entreprise à améliorer sa performance.

Même si cette question reste purement subjective elle témoigne néanmoins de l'importance qu'accordent les employés à leurs compétences ainsi qu'à leur développement, et le fait qu'ils soient conscients que ces derniers ont une très grande importance et un impact direct sur leur travail et la performance de l'entreprise. Donc des résultats récoltés, jusqu'à 83% des employés affirment avoir ce qu'il faut en question de compétences pour contribuer à l'amélioration de la performance et seulement 8% ont répondu qu'ils ne furent pas en mesure de juger.

Conclusion du chapitre :

Le management des compétences est un concept avec qui l'entreprise algérienne ne s'est toujours pas accommodée, il reste toujours étranger à ses pratiques de management des ressources humaines mais cela n'empêche qu'elle reconnaît l'importance des compétences et le rôle qu'elles jouent dans l'amélioration de la performance générale de l'entreprise.

Nous avons pu observer durant la durée de notre stage, passée dans les locaux du Crédit Populaire Algérien et plus précisément dans son département des ressources humaines, que ce dernier utilise et applique les pratiques du management des compétences mais d'une manière indirecte, certes moins structurée, plus "rustique" mais malgré ça, cela semble donner ses fruits pour ce qui concerne le maintien d'un bon environnement et atmosphère de travail, un bon suivi des employés et de leurs carrières, faire appel aux compétences et ressources internes ce qui engendre moins de coûts et un sentiment d'appartenance et d'appréciation des employés à leur entreprise...Et cela impacte la performance individuelle de chaque employé et donc la performance collective (du groupe) puis sur un long terme la performance de toute l'entreprise.

Chapitre III : Management des compétences et performance de l'entreprise : Etude empirique

Après notre analyse nous constatons qu'il y a quelques problèmes de communication entre dirigeants et employés mais malgré cela le crédit populaire algérien, consiste un exemple d'une bonne initiative managérial, qui est en voie de développement. De ce fait nous recommandons, que les dirigeants devraient renforcer la communication et l'échange avec leurs employés et leur donner libre cours pour s'exprimer et échanger leurs idées et recommandations.

Conclusion générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

Cette étude avait deux objectifs principaux : 1- le développement des connaissances théoriques en management des compétences et performance. 2- vérifier ce lien dans une entreprise publique de service (CPA Banque). Pour ce faire, nous avons identifié une question de recherche qui allait articuler les deux concepts (management des compétences & performance). Ensuite, nous avons effectué une étude empirique dans la banque CPA. L'analyse des données obtenues d'un échantillon composé de cadres et salariés de la banque CPA révèle que le management des compétences dans cet organisme reste peu structuré, voire ancrée dans une approche traditionnelle.

Cette recherche apporte une contribution significative pour une meilleure compréhension des effets du management des compétences sur la performance en entreprise. En effet les dirigeants doivent à présent penser moderniser leur pratique de gestion des ressources humaines et les rendre plus adaptées afin d'assurer la performance de l'entreprise publique prestataire de service.

Implications managériales

À la lumière des principaux résultats obtenus, trois principales recommandations managériales peuvent être proposées :

- Adosser une politique de développement des compétences à la stratégie globale de l'entreprise.
- Sensibiliser les entreprises algériennes à adopter ces pratiques.
- Valoriser les compétences et l'esprit créatif dans les entreprises Algériennes.

Les limites

Une première limite de recherche se situe dans le fait qu'il est difficile d'appréhender la problématique de mise en place du management des compétences dans la banque CPA à partir d'une seule étude de cas.

Une deuxième limite concerne la nature de l'échantillon qui est de taille modeste. On n'a pas pu élargir notre échantillon par manque de temps.

Voies de recherche

Ce travail de recherche permet d'ouvrir la voie à un certain nombre de pistes de recherches. Il nous semble intéressant de :

- ❖ Développer des outils de mesure du management des compétences au contexte algérien.

Conclusion générale

- ❖ Valider les résultats obtenus sur d'autres secteurs d'activités (des entreprises productives, les universités...)
- ❖ Il est souhaitable d'examiner les contraintes qui peuvent freiner la mise en place du management des compétences.
- ❖ Il est intéressant d'introduire la variable culture dans la démarche compétence car le terrain algérien peut présenter des spécificités culturelles, comparé à d'autres terrains, selon le caractère individualiste /collectiviste de la culture algérienne.

Enfin, nous pouvons confirmer que le management des compétences a des effets positifs sur la performance de l'entreprise. De même, quoi qu'il en soit, cette étude constitue un premier pas vers une réflexion sur la place que devient occuper le management des compétences dans les entreprises de service. Ainsi nous espérons que cette contribution servira de modèle pour d'autres entreprises algériennes qui envisagent moderniser leurs pratiques RH.

Conclusion générale

Annexes

Questionnaire sur le Management des Compétences et l'Impact qu'il a sur la Performance de l'Entreprise.

Dans le cadre de la préparation d'un projet de fin d'étude pour l'obtention d'un Master 02 en Management et Stratégies des Entreprises, souhaitant répondre à la problématique suivante :

Quel Impact aurait le Management des Compétences sur la Performance de l'Entreprise ?

Nous vous présentant le questionnaire suivant :

Q1 : Quel est le domaine d'activité de votre entreprise ?

Q2 : Quel poste occupez-vous ?

Q3 : Votre entreprise offre-elle à ses salariés un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, par exemple horaires flexibles ou travailler à domicile ?

Oui ☐

Non ☐

Q4 : Votre entreprise consulte-t-elle ses salariés à propos de questions importantes ?

Oui ☐

Non ☐

Q5 : Votre entreprise porte-t-elle de l'intérêt aux compétences de ses collaborateurs ?

Oui ☐

Non ☐

Q6 : Voudriez-vous améliorer et développer encore plus vos compétences ?

Oui ☐

Non ☐

Q7 : Votre entreprise vous aide-t-elle à développer vos compétences ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui comment ?

Q8 : Votre entreprise applique-t-elle des pratiques relevant du domaine des compétences ?

Oui ☐

Non ☐

Q9 : Avez-vous mis en place un dispositif de détection et d'évaluation des compétences de vos salariés ?

Oui ☐

Non ☐

Q10 : Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche compétence ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui depuis quand ?

Q11 : Que signifie le terme management des compétences pour vous ?

Q12 : Avez-vous eu écho des modèles de management des compétences d'autres entreprises (françaises, internationales) ?

Oui ☐

Non ☐

Q13 : Votre entreprise déploie-t-elle des ressources pour l'application d'un management des compétences ?

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi ?

Q15 : Quels outils sont mis à disposition des managers et/ou RH dans le domaine des compétences ?

Q16 : Dans le cas où vous appliquez un management des compétences dans votre entreprise, êtes- vous satisfaits ?

Oui ☐

Non ☐

Q17 : Pensez-vous que l'adoption des pratiques du management des compétences sera bénéfique pour votre société ?

Oui ☐

Non ☐

Veillez développer si possible :

Q18 : Selon vous quel impact a/aurait un management des compétences sur la productivité des salariés ?

Q19 :Comment les pratiques RH agissent-elles en faveur de l'amélioration de la performance de votre entreprise ?

Q20 : En quoi et comment les collaborateurs favorisent la performance de votre entreprise ?

Q21 : Selon vous y'a-t-il une relation entre performance et compétence ?

Oui ☐

Non ☐

Q22 : Sur quel critère évaluez-vous la performance de votre entreprise ?

Q23 : Que fait votre entreprise pour améliorer sa performance ?

Q24 : Pensez-vous que vos compétences vous aident pour avoir un bon salaire ou bien faut-il juste être performant ?

Q25 : Pensez-vous que manager les compétences de vos collaborateurs impactera leur performance ?

Oui ☐

Non ☐

Pourquoi ?

Auriez-vous des recommandations/conseils à nous soumettre ?

Merci.

Salariés :

.....

Questionnaire sur la contribution des compétences à la performance de l'entreprise : (données confidentielles)

Ce questionnaire a pour but de saisir la valeur des compétences aux yeux des salariés de l'entreprise.

- Réponses obligatoires à toutes les questions svp

Données individuelles :

1. Votre tranche d'âge ?

- ☐ 25 ans ou moins
- ☐ De 25 à 40 ans
- ☐ De 41 à 45 ans
- ☐ Plus de 45 ans

2. Quel est votre niveau d'étude général ou professionnel ?

- ☐ Niveau universitaire
- ☐ Niveau secondaire
- ☐ Formation professionnelle
- ☐ Certificat d'étude
- ☐ Sans formation
- ☐ Autre

3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cet établissement ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ De 1 à 4 ans

- ☐ De 5 à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

4. Connaissez-vous la stratégie et/ou l'objectif de votre entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Formation :

5. Avez-vous eu accès à une formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

6. Souhaiteriez-vous avoir accès à une formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

7. Selon vous, les formations suivies ont-elles répondues à vos attentes ? (mise en pratique de la formation dans la vie professionnelle)

- ☐ Peut satisfaisant
- ☐ Plutôt satisfaisante
- ☐ Satisfaisante
- ☐ Très satisfaisante

8. Avez-vous pu acquérir de nouvelles compétences ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Jamais

Climat de travail :

9. Vos perspectives de promotion sont-elles satisfaites ?

☐ Oui

☐ Non

10. Votre salaire vous satisfait-il ?

☐ Oui

☐ Non

Evaluation des compétences au sein de l'entreprise :

11. Pensez-vous que vous êtes évalué au sein de votre entreprise dans le but de...

☐ Amélioration de la performance de l'entreprise

☐ Développer vos compétences

☐ Détecter vos compétences

☐ Détecter les personnes méritant une promotion

☐ Assurer une bonne rémunération selon les efforts

12. Que pensez-vous de la façon dont votre responsable mène votre gestion des ressources humaines ?

☐ Bonne

☐ Moyenne

☐ Mauvaise

13. Etes-vous satisfait des résultats de votre évaluation ?

- ☐ Toujours
- ☐ Rarement
- ☐ Jamais

14. Au final, compte tenu des efforts que vous faites, estimez-vous que l'entreprise reconnaisse votre travail à sa juste valeur ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ De préférence
- ☐ Non pas vraiment
- ☐ Non pas du tout

15. Est-il important pour vous d'être reconnu (e) comme une personne travailleuse ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ De préférence

La performance de l'entreprise :

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

- ☐ L'espoir d'avoir une promotion
- ☐ La satisfaction du travail
- ☐ L'identification aux objectifs de l'entreprise
- ☐ Les incitations salariales (primes...)
- ☐ Le souhait de gagner ou conserver l'estime de vos supérieurs
- ☐ La bonne rémunération
- ☐ Les conditions de travail
- ☐ Une bonne GRH

17. Selon-vous, qu'est ce qui est le plus important dans le travail pour l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

- ☐ Le niveau de rémunération
- ☐ Les conditions de travail
- ☐ L'intérêt de l'entreprise
- ☐ La reconnaissance professionnelle
- ☐ Les compétences
- ☐ La notoriété de l'entreprise

18. Possédez-vous les compétences pour améliorer la performance de votre entreprise ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ Plutôt
- ☐ Autres

Merci.

Responsables :

.....

Questionnaire sur la contribution des compétences à la performance de l'entreprise : (Données confidentielles)

Nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à notre questionnaire

Ce questionnaire a pour but de saisir la valeur des compétences aux yeux de votre entreprise.

- Veuillez répondre à toutes les questions svp

L'évaluation des individus :

1. Avez-vous des outils en internes pour faire mobiliser, gérer et évaluer les individus ?

- ☐ Administration du personnel
- ☐ Gestion des ressources humaine
- ☐ Gestion des relations humaines

2. Selon vous, existe-t-il un système de GRH ou d'évaluation des compétences au sein de votre entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

3. Quels sont les éléments sur lesquels porte la mesure des compétences, selon vous ?

- ☐ Réalisation des objectifs fixés
- ☐ Mise en œuvre dans le travail
- ☐ Amélioration de la performance

4. Pensez-vous que votre évaluation influencera... ?

- ☐ Positivement
- ☐ Négativement

La performance :

5. Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance de l'entreprise ?

- ☐ Recrutement
- ☐ Formation
- ☐ Rémunération
- ☐ Motivation par les incitations

6. Les employés adhèrent-ils aux objectifs de la performance de l'entreprise ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ Non pas vraiment
- ☐ Non pas du tout

7. Selon vous, les employés considèrent-ils que l'amélioration de la performance de l'entreprise soit relative à leur contribution dans leur travail ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ Non pas vraiment
- ☐ Non pas du tout

8. Quelles sont les qualités du personnel les plus importantes qui contribuent à la performance de l'entreprise ?

- ☐ Compétences individuelles ou professionnelles
- ☐ Compétences collectives
- ☐ Compétences stratégiques

9. A votre avis, que devrait votre entreprise pour renforcer efficacement sa performance ?

- ☐ Une bonne GRH
- ☐ Former les salariés
- ☐ Sensibiliser les salariés
- ☐ Aménager les postes de travail
- ☐ Favoriser le travail collectif
- ☐ Modifier l'organisation du travail
- ☐ Faire appel à des experts pour l'évaluation des salariés
- ☐ Développer les compétences

La formation :

10. Vous effectuez les formations... ?

- ☐ A la demande du salarié
- ☐ A l'initiative de l'employeur
- ☐ Autre

Les compétences :

11. Pensez-vous qu'il y ait des gens naturellement compétents ?

- ☐ Oui
- ☐ Je ne sais pas
- ☐ Non

12. Pensez-vous qu'avec l'évaluation des compétences, l'entreprise va devoir développer de nouvelles compétences ?

- ☐ Oui tout à fait
- ☐ Oui
- ☐ Je ne sais pas

13. Si selon vous les compétences sont construites, elles sont construites par... ?

- ☐ La formation
- ☐ Les incitations
- ☐ La bonne GRH
- ☐ La communication
- ☐ L'évaluation

14. Quels sont les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

- ☐ N'assure pas sa pérennité dans un environnement en pleine évolution
- ☐ Limiter sa performance et sa compétitivité par rapport à ses concurrents
- ☐ Une menace très importante pour assurer l'amélioration de l'entreprise
- ☐ Echecs de réalisation des objectifs de l'entreprise

15. Comme responsable de l'entreprise vous pensez que... ?

- ☐ La GRH rend service aux salariés
- ☐ Les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise à s'améliorer
- ☐ L'entreprise fait passer son intérêt avant ceux des salariés

16. Aidez-vous vos salariés à développer de réelles compétences ?

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ En partie
- ☐ Je ne sais pas

Merci.

Liste Bibliographique

Livres et articles

- Sabrina Loufrani-Fedida, « Les acteurs du management des compétences dans les organisations des projets », dans **Management & Avenir** 2012/8 (N°58) ;
- Abbas Mohamed Elarbi, *Le Management des Compétences d'un Entreprise Algérienne, Mémoire Fin d'Etude* ;
- Claude Lévy-Leboyer, « La Gestion des Compétences, édition 2009 », EYROLLES édition d'organisation ;
- Defelix C., Martin D. & Retour D., « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, janvier - mars 2001, pp. 73-79.
- Quélin Bertrand et arrègle Jean-Luc, « le management stratégique des compétences », ellipes Edition Marketing, Paris 2000 ;
- JOUILI (K) et CHAABOUNI (J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol : 3, n° : 2, Octobre 2005 ;
- Larousse Commercial, 1930 ;
- Article « Savoir, savoir-être, savoir-faire le trio gagnant en entreprise. »
- De MONTMOLLIN Maurice, « L'intelligence de la tâche », Peter Lang, 1986.25 ;
- Guy le Boterf .*De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, les Éditions d'Organisation, 1994 ;
- PERETTI Jean-Marie, *ressources humaines*, Vuibert, 11eme édition, 2009 ;
- Dietrich Anne, « le management des compétences », Edition Vuibert, 2008 ;
- Eric Delvallée, *Le Management par les Compétences*, Blog « Question de Management », 16 Septembre 2017 ;
- Le Corre, S., 2003, *Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme*, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octarès, Toulouse.
- Oiry, E., Sulzer, E, *Les référentiels de compétences : enjeux et formes*, In : Brochier, D., (Ed.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris. 2002.
- Michael S. Ledru M, « Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », Paris, ESF, 1991 ;

- *LEBAS ETWEIGENSTEIN: « Management control: the roles of rules, markets and culture », Journal of Management Studies, MAI 1986.*
- *Angel Dohou et Nicolas Berlan : Mesure de la performance globale des entreprises ; inwww.iae.univ-poitiers.fr ;*
- *MOULAI Ali, La Performance de l'Industrie Nationale Des Ciments à la Lumière des Théories Contractuelles des Organisations, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques-option : Gestion d'Entreprise, Université d'Oran ;*
- *Ranie-Didice Bah : capital social des dirigeants et performance des entreprises in La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°231-232, mars 2008 ;*
- *QUINN R. E., ROHRBAUGH J. (1981), “ A Competing Values Approche to Organizationnal Effectiveness”, Public Productivity Review, Vol.5;*
- *Définition de la Performance des Entreprises-Tout pour l'Entrepreneur-, petite-entreprise.net, 19 juillet 2018 ;*
- *BOUJIT Assia, GAZIT Samia, L'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés, Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira-Bejaia ;*
- *BELGHANAMI WassilaNadjet, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister, Université d'Oran-Ecole Doctorale d'Economie et de Management ;*
- *Extrait du XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique La « gestion par la compétence » une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française : Du discours aux pratiques, Ouerghi Malika, Doctorante « Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France) », Montréal, 6-9 Juin 2007 ;*
- *Management par les compétences : le cas Manpower, Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Ed Node& Pearson, éducation France, 2005 ;*
- *J.P.Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance, Les éditions d'Organisation, Paris, 1996 ;*
- *J.TEBOUL, l'entretien d'évaluation, (comment s'y comporter, comment le mener), 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.*
- *J.PIVETEAU, l'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces), éd Insep Consulting, Paris, 2000*
- *Xavier Montserrat, comment motiver, Editions d'Organisation, 2004 ;*

- 1 Jacques Soyer, « Fonction formation », Edition d'organisation, 1998-1999-2003, Chapitre 6 ;
- Formation et production des compétences : enjeux et perspectives, coordonné par Abderrahmane Lellou, Hadj Nekka, Khaled Tahari, Zahir Yanet, Edition lareem, Dar El Gharb, 2007, Extrait de l'article : La production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clenet ;
- Valérie Marbach, « Evaluer et rémunérer les compétences », édition Organisation, 1999
- Rapport Annuel de 1999 du CPA ;
- Document officiel de la direction des ressources humaines du CPA, 2012 ;
- Mémoire de fin de cycle, Davy Hermann, « La gestion des compétences dans les mutuelles congolaises d'épargne de crédit(MUCODEC) »,2005-2006 ;

Sites web

- www.welcometothejungle.co;
- <file:///C:/Users/USER/Downloads/537dcc5aee91a.pdf>;
- <https://slideplayer.fr/slide/11871139/>;
- <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-6-le-management-des-competences.html>;
- www.handicapzero.org/les-services/emploi/.../cible-emploi.html? (emploiscible) ;
- <http://www.mucbts.fr/2015/01/chapitre-6-le-management-des-competences.html>;
- <https://www.demos.fr/blog/passer-dune-gestion-des-competences-au-management-par-les-competences>
- « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer ? », www.nodesway.com/tableaudebord/axes_de_mesure.htm
- Les différentes méthodes d'évaluation selon le principe, source : O.CARRE, les méthodes d'évaluation, journal du management, 2004, (<http://www.joraldunet.com/lannuairesdesfonds>)
- Ginibriere, l'évaluation des compétences en 04 méthodes, journal Le Figaro, 2005, (<http://www.lefigaro.fr/economie>).
- « Passer d'une gestion des compétences au management par les compétences », www.demos.fr;
- <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

- <https://www.lavieeco.com/news/management/le-management-des-competences-le-debut-dune-nouvelle-histoire-35198.html>
- <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-2-page-117.htm>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-2288-136-G1-definition-de-la-performance-des-entreprises.html>
- <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201345-les-indicateurs-de-performance-d-une-entreprise/>
- <https://www.welcometothejungle.co/fr/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise>
- <https://monportailrh.com/faq/le-management-des-competences/>
- <https://www.demos.fr/blog/passer-dune-gestion-des-competences-au-management-par-les-competences>
- <https://www.memoireonline.com/02/13/6887/Gestion-des-competences-dans-les-mutuelles-congolaises-d-epargne-et-de-credit.html>

Table des matières

Remerciements	ii
Dédicace	iii
SOMMAIRE	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS :	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	ix
I. Introduction Générale :	Erreur ! Signet non défini.
I.1. L'objectif principal de cette recherche est :	Erreur ! Signet non défini.
I.2. Méthodologie de l'étude	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES	1
CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES	3
I. SECTION 01 : NOTION DE COMPETENCE.....	3
I.1. Définition de la notion compétence	3
I.2. Piliers de la notion de compétences	5
I.3. Typologie des compétences	6
I.4. Caractéristiques des compétences.....	7
II. SECTION 02 : MANAGEMENT DES COMPETENCES	8
II.1. Définition du management des compétences.....	8
II.2. Management des Compétences et Gestion des Compétences	8
II.3. Emergence du Management des Compétences.....	9
II.4. Les Approches du Management des Compétences.....	9
II.5. Enjeux et principes du Management des compétences.....	16
II.5.2.4. Mise en état du management des compétences :	19
Conclusion du chapitre :	20
CHAPITRE II : FLUCTUATION DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE EN TERMES DE MANAGEMENT DES COMPETENCES	21
I. SECTION 01 : La Performance de l'Entreprise	21
I.1. Définition de la performance	21
I.2. Mesurer la performance de l'entreprise	22
I.3. Agir sur la performance de l'entreprise	24

II. SECTION 02 : Impact du Management des compétences sur la Performance de l'Entreprise	25
II.1. Contribution des compétences à la performance	25
II.2. Comment motiver les salariés au bénéfice de la performance	28
II.3. Les effets du management des compétences sur la performance de l'entreprise	32
Conclusion du chapitre	35
CHAPITRE III : MANAGEMENT DES COMPETENCES ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : ETUDE EMPIRIQUE	36
I. SECTION 01 : Présentation générale de l'organisme d'accueil [CPA Banque]	36
I.1. Aperçu historique sur le Crédit Populaire Algérien [CPA]	36
I.2. Taches et objectifs du Crédit Populaire Algérien	38
I.3. Organisation du Crédit Populaire Algérien	40
Président directeur général	40
I.4. Département des ressources humaines de la CPA	42
II. SECTION 02 : Démarche méthodologique et résultats de l'étude	47
II.1. Enquête auprès des dirigeants	48
II.2. Enquête auprès des salariés	66
Conclusion du chapitre :	84
Annexes	80
Liste Bibliographique	107
<i>Livres et articles</i>	107
<i>Sites web</i>	109

Résumé

Le management des compétences est considéré comme un important déterminant de performance et de croissance économique. Il est également devenu incontournable dans la stratégie de l'entreprise. Toutefois, compte tenu qu'il s'agit d'un domaine peu exploité dans la littérature algérienne. Notre contribution vise à combler la carence en étude portant sur le management des compétences en Algérie.

A cet effet, notre recherche tente d'étudier les effets du management des compétences sur la performance en entreprise algérienne. Pour vérifier cette relation, une étude empirique a été effectuée dans le Crédit Populaire Algérien (CPA banque). L'étude qualitative a été engagée, en utilisant une méthode descriptive visant une dizaine de cadres et salariés de la banque CPA. Les résultats ont été discutés en accord avec la théorie existante. Ainsi, les limites et les implications de recherche ont été proposées.

Mots clés : Management des compétences, Développement des ressources humaines, Performance, Entreprise algérienne, La banque CPA.

Abstract

Competence management is considered an important determinant of performance and economic growth. It has also become essential in the company's strategy. However, considering that this is a field that is not really exploited in the Algerian literature. Our contribution aims to fill the gap in the study of competence management in Algeria.

To this end, our research attempts to study the effects of competence management on Algerian business performance. To verify this relationship, an empirical study was conducted in the Algerian Credit Populaire (CPA bank). The qualitative study was initiated, using a descriptive method targeting a dozen managers and employees of the CPA bank. The results were discussed in agreement with the existing theory. Thus, research limitations and implications have been proposed.

Keywords: Skills Management, Human Resources Development, Performance, Algerian Enterprise, CPA Bank.

ملخص

تعتبر إدارة الكفاءات عاملاً محددًا مهمًا للأداء والنمو الاقتصادي. أصبح أيضًا ضروريًا في استراتيجية الشركة. ومع ذلك، نرى أن هذا المجال لم يستغل بعد في الأدب الجزائري. وبالتالي فمساهمتنا تهدف إلى سد الفجوة في دراسة إدارة المهارات في الجزائر.

من أجل تحقيق هذه الغاية، يحاول بحثنا دراسة آثار إدارة المهارات على أداء الأعمال الجزائري. للتحقق من هذه العلاقة، أجريت دراسة تجريبية في بنك الائتمان الجزائري (CPA bank). بدأت الدراسة

النوعية، باستخدام طريقة وصفية تستهدف عشرات المديرين والموظفين في بنك CPA. تمت مناقشة النتائج بالاتفاق مع النظرية الحالية. وبالتالي، تم اقتراح قيود البحث والآثار المترتبة عليه.

الكلمات المفتاحية: إدارة المهارات، تنمية الموارد البشرية، الأداء، المؤسسة الجزائرية، بنك CPA.