

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**L'APPORT DU MANAGEMENT DES
COMPETENCES DANS LA
PERFORMANCE HUMAINE DE
L'ENTREPRISE**

ETUDE DE CAS : SONELGAZ-SDE JIJEL

Présenté par :

Melle. Mounira YASSAF

Encadrée par :

Mme. Hakima BOUDIFA

Maître de conférences à EHEC

Cinquième promotion

Juin 2018

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

**L'APPORT DU MANAGEMENT DES
COMPETENCES DANS LA
PERFORMANCE HUMAINE DE
L'ENTREPRISE
ETUDE DE CAS : SONELGAZ-SDE JIJEL**

Présenté par :

Melle. Mounira YASSAF

Encadrée par :

Mme. Hakima BOUDIFA

Maître de conférences à EHEC

Cinquième promotion

Juin 2018

Remerciements

Nous tenons à remercier notre encadreur Mme : Hakima BOUDIFA, pour sa gentillesse, son soutien, ses conseils, et sa contribution à l'élaboration de cette recherche.

Nous souhaitons également remercier tous les professeurs de l'EHEC pour tout le savoir qu'ils nous ont donnés.

Je remercie particulièrement l'ensemble du personnel, cadres, maîtrise et agents à tous les niveaux de la direction de distribution d'électricité et de gaz de Jijel en particulier M. Amine BENHBILAS à la Direction Ressources humaines pour nous avoir accordé son temps lors de la conduite de nos travaux au sein de sa société.

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

Dédicace

Je dédie ce travail avec grand amour :

A mes parents, qui n'ont pas cessé de m'encourager pendant tout le cursus, qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui

Puisse Dieu me les garder.

A toute ma famille

A tous mes amies, pour leurs soutiens et pour les bons moments qu'on a passés ensemble

A tous les professeurs de l'EHEC pour leur bienveillance et leur contribution à ma formation

A tous les gens que j'aime.

Mounira YASSAF.

Liste des tableaux

N° :	Titres	Pages
<u>Chapitre 01 :</u>		
01	Les différentes approches de la notion de compétence	<u>08</u>
<u>Chapitre 02 :</u>		
01	Relations entre compétence et performance.	<u>48</u>
<u>Chapitre 03 :</u>		
01	Signification des côtes	<u>74</u>
02	La notion de la compétence selon les enquêtés	<u>78</u>
03	La satisfaction des collaborateurs à leurs compétences	<u>79</u>
04	La relation entre la compétence et la performance	<u>80</u>
05	Les axes de renforcement de la contribution du management des compétences dans la performance des collaborateurs	<u>81</u>
06	Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences	<u>81</u>

Liste des figures

N° :	Titres	Pages
<u>Chapitre 01 :</u>		
01	Le curseur de la compétence.	<u>12</u>
02	Les dimensions de la compétence.	<u>13</u>
03	La pyramide de management des compétences.	<u>20</u>
<u>Chapitre 02 :</u>		
01	La performance selon H. Bouquin.	<u>31</u>
02	Le triangle de la performance de GILBERT (1998)	<u>33</u>
03	Les sources de la performance	<u>35</u>
04	Le processus générateur de la performance	<u>46</u>
<u>Chapitre 03 :</u>		
01	Filiales par activités de SONELGAZ	<u>59</u>
02	Organigramme du DD Jijel	<u>61</u>
03	Structure organisationnelle de la division ressources humaines	<u>66</u>

Liste des abréviations

Chapitre 01 :

- GRH : gestion des ressources humaines
- GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- GAEC : gestion anticipée des emplois et des compétences
- DRH : direction des ressources humaines
- RH : ressources humaines
- GPE : gestion prévisionnelle de l'emploi
- GPPE : gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi

Chapitre 02 :

- ISO : Organisation internationale de normalisation.
- VAE : valeur ajoutée économique
- PRH : planification des ressources humaines
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Chapitre 03 :

- SDE : société de distribution d'East
- DD : direction de distribution
- FPS : La formation professionnelle spécialisée
- PF : perfectionnement professionnel
- AP : adaptation professionnelle
- FP : formation promotionnelle
- PRI : prime de rendement individuel

Le sommaire

	Page
Remerciement	i
Dédicace	ii
Liste des tableaux	iii
Liste des figures.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Sommaire.....	vi
Résumé.....	vii
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Approche Globale Sur Le Management Des Compétences	
Introduction du chapitre	06
• Section 1 : la place de la notion de compétence	06
• Section 2 : le management des compétences.....	18
Conclusion du chapitre	28
Chapitre 02 : Le Management Des Compétences Un Levier De La Performance Humaine	
Introduction du chapitre.....	30
• Section 1 : généralité sur la notion de la performance.....	30
• Section 2 : le management des compétences comme un levier de la performance RH de l'entreprise.....	40
Conclusion du chapitre.....	48
Chapitre 03 : Analyse De L'apport Du Management Des Compétences Sur La Performance Rh Au Sein De SONELGAZ-SDE	
Introduction du chapitre.....	50
• Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	50
• Section 2 : analyse empirique et traitement des donnée.....	64
Conclusion du chapitre.....	79
Conclusion générale	81
Annexes.....	82
Bibliographie.....	105
Table des matières.....	108

Résumé

Le management des compétences est devenu nécessaire dans les entreprises ; il s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines du moment où de plus en plus les dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement ; peuvent être la source d'avantage concurrentiel.

L'objet de notre étude est de mettre la lumière sur l'apport du management des compétences sur la performance humaine de l'entreprise. Cette étude a été axée sur trois parties principales ; dans un premier temps nous avons essayé de présenter la notion de compétence et clarifier le contexte du management des compétences ; dans la seconde partie nous avons présenté le concept de la performance et sa relation avec les compétences. Et dans une troisième partie nous avons traité le management des compétences au sein de SONELGAZ et plus précisément dans la direction de distribution de Jijel et vu son apport à travers l'exploitation des résultats tirés d'une étude qualitative.

Mots-clés : ressources humaines, compétence, management des compétences, la performance, formation.

Abstract

Competence management has become necessary in companies; it is becoming increasingly important in the management of human resources as more and more executives consider the skills held by their employees individually or collectively; can be the source of competitive advantage.

The purpose of our study is to shed light on the contribution of management skills on the human performance of the company. This study focused on three main parts; first, we tried to present the notion of competence and clarify the context of skills management; in the second part we presented the concept of performance and its relationship with skills. And in a third part we dealt with the management of skills within SONELGAZ and more precisely in the distribution direction of Jijel and saw its contribution through the exploitation of results from a qualitative study.

Keywords: human resources, competence, skills management, performance, training.

Introduction Générale

Introduction générale

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise ; sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humaine » dans le contexte de développement du personnel. Les hommes ne peuvent alors plus être gérés comme des matières et les entreprises doivent opter pour des systèmes de management modernes et flexibles en mettant l'élément humain au centre de leurs préoccupations.

A cet effet, le management des compétences est devenu nécessaire dans les entreprises ; il s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines du moment où de plus en plus les dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement ; peuvent être la source d'avantage concurrentiel.

Traiter du management des compétences ; c'est traiter des effets sur la conduite générale des organisations d'une approche des hommes et du travail fondé sur l'usage de la notion de « compétence ».

La compétence est une notion qui s'impose dans les discours sociaux et les pratiques du management des ressources humaines. Elle est en combinaison des connaissances, savoirs faire, expériences, attitudes dans une situation de travail. Les compétences sont individuelles, mais l'addition de compétences individuelles conduit à parler de compétences collectives.

Les compétences vont permettre aux entreprises non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un apport et une contribution dans l'amélioration de la performance des salariés.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne SONELGAZ qui est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Nous avons choisi cette organisme pour les raisons suivantes :

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

Introduction générale

C'est dans ce contexte et dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous avons choisi comme sujet de recherche « l'apport du management des compétences dans la performance humaine de l'entreprise ».

Parmi les raisons ayant motivé notre choix à investir la réalisation de cette étude, nous retenons d'abord :

- Le thème du management des compétences est nouveau et rentre dans le cadre des exigences du management moderne ; alors nous avons voulu savoir et vérifier son existence et son poids dans l'entreprise.
- Approfondir nos connaissances théoriques à propos du management des compétences.
- Le désir de connaître la relation qui existe entre la compétence et la performance.
- Vérifier l'apport du management des compétences sur la performance des ressources humaines de l'entreprise.

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

Comment le management des compétences peut-il contribuer à l'amélioration de la performance RH de l'entreprise ?

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

Suivantes :

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

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

Hypothèse 1 : IL existe une influence (positive) directe du management des compétences sur la performance humaine.

Hypothèse 2 : la formation est un moyen et pour assurer et renforcer la performance des humaine.

Pour répondre à la problématique de recherche ; nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

Introduction générale

- Une approche descriptive qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail à partir des différents ouvrages et de la source internet.
- Une approche exploratoire qui nous a permis de collecter des informations à partir des documents internes de l'entreprise.
- Une approche analytique qui nous a été utile afin d'analyser les résultats des entrevues avec des cadres et des responsables de la direction de distribution de JIJEL.

S'agissant des techniques d'enquêtes sur le terrain, nous avons utilisé un guide d'entretien ce qui permettra d'apporter un éclairage sur l'apport du management des compétences dans la performance des salariés de la DD JIJEL

Le présent mémoire est structuré de la façon suivante :

- Le premier chapitre nous permet de présenter la notion de la compétence, son évolution, ses dimensions, ses types et ses caractéristiques, ensuite une présentation sur le management des compétences.
- Dans le deuxième chapitre, nous avons procédé des généralités sur la performance, ainsi que la performance humaine et ensuite nous avons démontré comment le management des compétences est un levier de la performance des ressources humaines de l'entreprise.
- Le troisième chapitre, scindé en deux sections, la première sera consacrée à la présentation générale de SONALGAZ et de la direction de distribution d'électricité et de gaz de JIJEL (DD JIJEL) et dans la deuxième section, nous allons exposer la démarche de l'enquête et interpréter les résultats obtenus.

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

Chapitre 01 :
Approche Globale Sur
Le Management Des
Compétences

Introduction

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

Cela nous conduit à traiter dans la première section de ce chapitre la notion « compétence », qui se trouve au centre des préoccupations majeures de la GRH et semble prendre une place de plus en plus dans les discours et les pratiques de la GRH.

La deuxième section sera consacrée à l'expansion du concept de management des compétences, en abordant ses différents niveaux, ses acteurs et ses principaux outils.

SECTION 1 : la place de la notion de compétence

1. L'historique et le contexte d'émergence de la compétence :

La notion de la compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et plus généralement, dans le discours et les pratiques de GRH à la fin des années 60 et le début des années 70. Cette notion a émergé dans un contexte de crise, celui qui suit le choc pétrolier de 1973 et la crise du modèle Taylorien qui se manifeste par l'accélération des cadences qui génèrent des rebuts, des gaspillages et malfaçons, les effets des cadences infernales se confirment par des conditions de travail qui se détériorent le taux de rotation du personnel qui s'élèvent et l'augmentation des revendications et conflits. Finalement à cette période le taylorisme n'était plus supportable et la notion de la compétence apparaît comme une *invention managériale* qui permet¹ :

- *D'analyser les efforts contre-productifs de la parcellisation et de la spécialisation des tâches, de rompre avec les règles et les principes du modèle fordien.*
- *D'introduire de nouveaux principes d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre.*

Ainsi que, **LE BOTERF** signale que la notion de compétence a pris de l'importance lorsqu'elle a commencé à se substituer progressivement à la notion de la qualification.

¹ DIETRICH, (Anne) : *Management des compétences*, édition d Vuibert, 3^{ème} éditions, paris, 2015, p 17.

Les entreprises avaient décidé de passer d'une logique de qualification vers une logique de compétence, prenaient un risque considérable, car à l'époque il n'y avait aucune garantie pour assurer la réussite de ce nouveau modèle.

EWAN OIRY¹, trouve que le passage de la qualification à la compétence est le contexte où émergent de nouvelles logiques d'organisations, logiques qui cherchent à mieux tirer part de «l'intelligence humaine» pour permettre aux entreprises d'être plus compétitives face à des concurrences accrues et renouvelées.

Fin 1974, suite à la négociation de l'accord de classification de la métallurgie en France, une contradiction apparaît entre la notion d'emploi (maintenue comme le modèle de référence pour la classification) et la définition de nouveaux critères "classant". Il apparaît que trois notions d'entre eux (la responsabilité, l'autonomie et la formation requise) ont une signification que si l'on en fait des attributs d'individus humains.

Au début des années 1980, les prémices du mouvement de mondialisation, une période transitoire dans l'histoire de l'humanité, **MICHEL CROZIER**, préfère la présenter comme l'ère post-industrielle, qui est marquée par l'émergence d'une nouvelle logique, qui est fondée sur l'innovation permanente, la capacité d'innovation dans la technique et dans le rapport au client remplace désormais la rationalisation et les économies d'échelle comme force d'entraînement de l'économie².

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

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

¹ EWAN, (Oiry) : *De la qualification à la compétence rupture ou continuité*, préface d'Alain d'IRIBARNE, éditions Harmattan, Paris : 2003, P52.

² CROZIER, (Michel) : *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, Inter Edition, Paris, 1989, P 25.

2. Définition de la notion compétence :

La notion de la compétence donne lieu à un grand nombre de contributions ; nous proposons de présenter les différentes définitions du terme compétence. Mais avant de donner une définition sur la compétence, il est essentiel de connaître les diverses approches de la notion de compétence.

Tableau N° 01 : Les différentes approches de la notion de compétence

<i>Approches compétences</i>	<i>Principaux auteurs</i>	<i>Spécificités</i>
Approche psychologique	David Mecelland Boyatzis Bernard	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stoobants	Les compétences se situent à l'intersection de trois champs : la formation l'expérience, le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malglaive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel prahalad	La compétence comme source de l'avantage compétitive/création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Sources : LE BOTERF, (Guy) : *l'ingénierie des compétences*, éditions d'organisation, paris, 1995, p56.

Selon le dictionnaire de « Larousse commercial illustré » 1930 ; la compétence se définit ainsi dans les affaires commerciales et industrielles ; « *la compétence est l'ensemble des connaissances qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter sur tout ce qui concerne son métier, elle suppose des connaissances raisonnées..., généralement, on considère qu'il n'y a pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont*

pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles on suggérées »¹.

Dans le Robert (1999) la compétence est défini comme : « *aptitude, connaissance générale, et professionnelle, théorique et pratiques de natures plutôt intellectuelle, savoir, savoir-faire et savoir-être qui conditionnent un comportement, notamment la réussite dans une tâche et qui se vérifient dans une épreuve concertée* ».²

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

Suite aux travaux précurseurs **Maurice De Montemolin**, qui est à l'origine de l'introduction du concept de compétence en ergonomie. Selon lui la compétence est « *un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux* »³. Les compétences font donc référence à des tâches ou à des situations de travail et à la régulation dont est capable l'opérateur entre l'environnement de travail et son activité. Elles sont différentes également des conduites intelligentes qui se succèdent dans le temps sans lien réel entre elles, alors qu'une compétence est un ensemble de conduites organisées au sein d'une structure mentale, elle aussi organisée, relativement stable, et mobilisable à la demande.

Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail, définit la compétence comme étant « *des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée... ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne, du travail...ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité ou des connaissances acquises...elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes* »⁴. Pour cet auteur, les compétences sont liées à une tâche ou une activité professionnelle déterminée, et plus précisément, aux missions qui font partie du poste. Le fonctionnement cognitif a également une importance décisive dans la compétence.

¹ DANVERS, (François) : *S'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* Dictionnaire de science humaines, presses universitaire du septentrion, 2009, p111.

² LE ROBERT, (Seuil) : *Dictionnaire de sociologie*, 1999, p96.

³ DE MONTEMOLIN, (Maurice) : *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*, berne, Peter Lang, 1984, p122.

⁴ LEVY-LEBOYER, (Claude) : *La gestion des compétences*, édition d'organisation, groupe Eyrolles, 2^{ème} édition, 2009, p35.

Pour **Philippe Zarifian** la compétence peut se résumer comme un ensemble de facteurs comprenant à la fois : « *la prise d'initiative et de responsabilité du l'individu sur des situations professionnelles (...), une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme(...), la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* »¹. Pour ZARIFIAN, la prise d'initiative est contributive du développement de la compétence qui nécessite la prise de responsabilité et d'un périmètre d'action. L'individu est donc un acteur qui s'engage, le sujet humain n'est pas considéré à l'image d'un ordinateur qui applique, il sélectionne ou choisit la réponse adaptée à la situation et répond de celle-ci. Il utilise donc une forme d'intelligence des situations qui renvoie aux apports de la psychologie cognitive. Sa compétence s'appuie sur les connaissances acquises qui pourront être mobilisées en situation et que la situation modifie. Néanmoins, l'individu seul n'est pas toujours compétent, il doit être capable de faire appel aux compétences d'autres.

LE BOTERF considère la compétence comme étant « *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* »². dans cette définition, la notion de compétence relève d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise.

Comme il l'explique, il ne s'agit pas d'ajouter une multitude de connaissances pour être compétent, il s'agit, pour développer une compétence, d'utiliser dans une situation des savoirs afin de réaliser une activité professionnelle.

La norme **AFNOR** (l'association française de normalisation) définit la compétence dans le cadre professionnel comme étant la « *mise en œuvre de capacités en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité* »³. La compétence est un mélange de savoirs, de connaissances et d'expérience. C'est de fait une capacité à s'adapter à un environnement mouvant en mobilisant tous ses savoirs. Elle n'est pas statique, mais liée à l'action. Elle ne relève pas uniquement de la formation, mais également de parcours professionnel.

¹ ZARIFIAN, (Philippe), « *Le modèle de la compétence* », Edition LIAISONS, 2004, p 81.

² LE BOTERF, (Guy) : *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, éditions d'Organisation, 1994, p. 175.

³ Norme AFNOR X50-750 de 07/96-Index de classement : X50-750- Formation professionnelle - Terminologie, 2015.

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

3. Le curseur de la compétence :

Le **Boterf Guy** trouve que la notion de la compétence n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

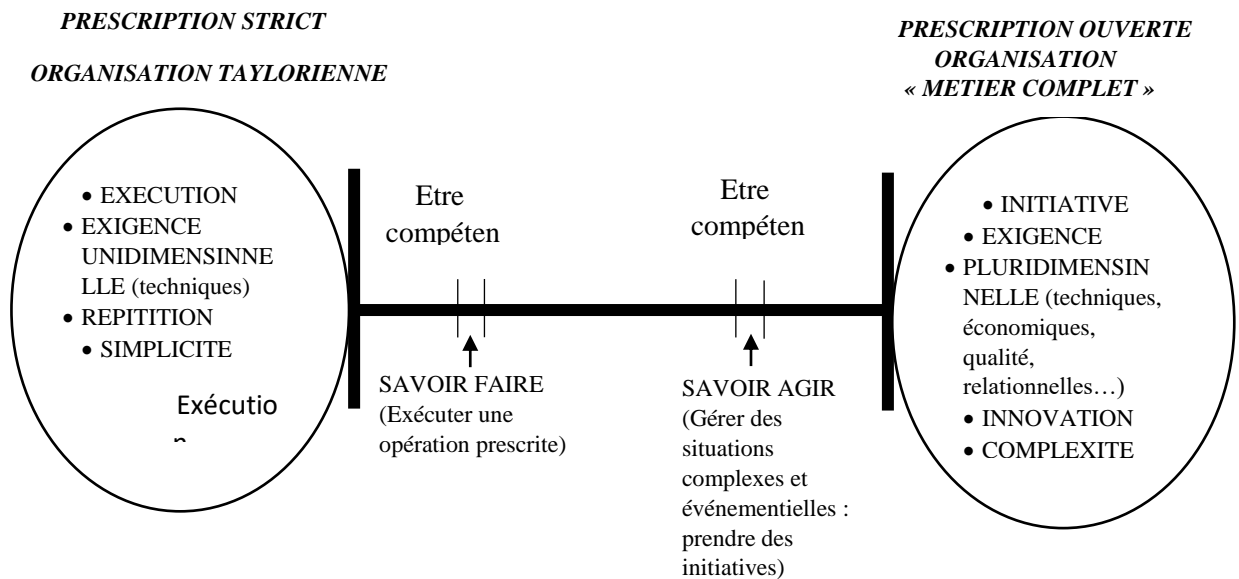
De ce point de vue, comme cherche à le visualiser le schéma du tableau 1, il existe deux pôles deux types de situations :

- Le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, la prescription stricte ;
- Le pôle des situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte.

Lorsque le curseur se trouve proche des situations à prescription stricte, être compétent se limite à savoir exécuter une opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes. Une telle définition correspond parfaitement aux organisations tayloriennes du travail et le savoir exécuter peut-être considéré comme le degré élémentaire de la compétence ; elle est également pertinente dans les situations où la prescription devient stricte pour des raisons de sécurité ou de sûreté.

Lorsque le curseur est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte, être compétent signifie plutôt savoir agir et réagir, c'est-à-dire « savoir quoi faire » et « quand ». Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités. Pour être reconnu comme compétent, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà de prescrit.

Figure N° 01 : Le curseur de la compétence.



Source : LE BOTERF, (Guy) : *ingénierie et évaluation des compétences*, éditions d'organisation, 6 éditions, 2011, p27.

4. Trois dimensions génériques de la compétence

Le concept de compétence a été décomposé en plusieurs dimensions. Certains sont plus spécifiquement reliés à la notion de connaissance ou de savoir, et d'autres relèvent plutôt des ressources et des actifs.

4.1 La connaissance :

Correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour ce faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires. La connaissance inclut donc l'accès aux données externes, la capacité à en accuser réception pour les transformer en des éléments d'information acceptés et pour les intégrer dans les schémas préexistants, quitte à en faire évoluer non seulement le contenu, mais aussi la structure, chemin faisant.

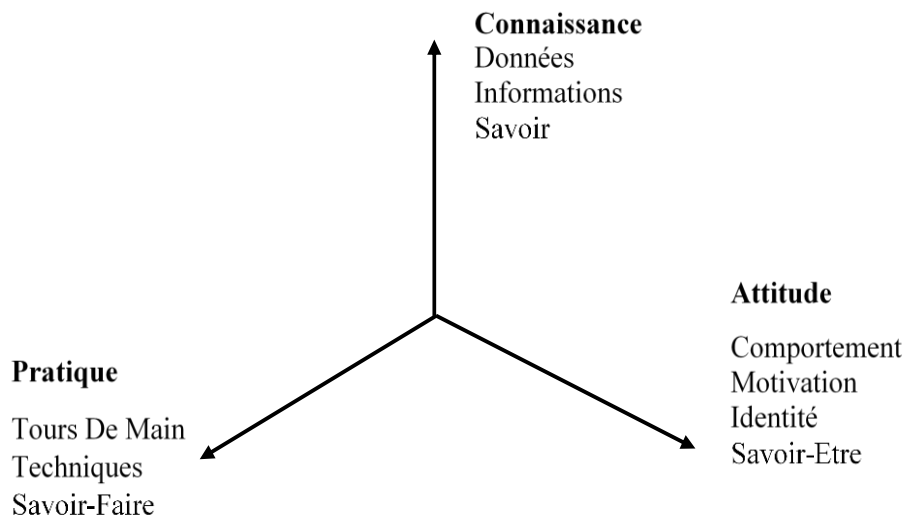
4.2 La pratique :

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

4.3 Les attitudes :

Pour **Le Boterf**, c'est comme les comportements et qualités intrinsèques de la personne, qualités qui lui permettent d'améliorer l'impact des autres types de savoir et les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance « le savoir-être induit un jugement sur la personnalité »¹. En effet, le savoir-être s'adresse à la psychologie, il combine plusieurs concepts tels (ambition, intuition, prudence...) celui-ci donne un caractère subjectif à la compétence c'est pour ça chaque individu a sa façon de se comporter.

Figure N° 02 : Les dimensions de la compétence.



L'alchimie de la compétence :

https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_compentence [accessed Mar 18 2018].

¹ LE BETREF, (Guy) : *repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*, Éditions d'organisation, 2008, p18.

5. La compétence et les notions proches :

5.1 Qualification : « *C'est la reconnaissance d'une formation initiale ou continue, d'une expérience professionnelle, d'une manière générale, elle est donc gérée par la personne qui la détient, elle est aussi l'ensemble des aptitudes, connaissances acquises et savoir-faire d'un professionnel pour exercice d'une activité* »¹. On appelle « *qualification ce qui ressort des ressources (savoir-faire, savoir-être, comportement) acquises par un individu, que ce soit par formation ou par exercice de diverses activités professionnelles, et par compétence la mise en œuvre de ces ressources en situation. Pour reprendre l'expression utiliser par le syndicat, la qualification est une boîte à outils que détient un salarié et compétences la manière d'utiliser concrètement cette boîte à outils, la mettre en œuvre* »².

5.2 L'expérience : au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composantes « savoir-faire » au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail ou dans un parcours professionnel³.

5.3 Le métier : Est un terme générique correspondant à des regroupements d'activités professionnelles, mettent en œuvre des compétences et des savoir-faire relativement homogènes⁴. Le métier est l'ensemble des activités, actuelles et futures, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources financières, techniques et humaines. Le cœur de métier est constitué des compétences clés de la firme⁵.

5.4 La performance : « *résultat obtenu par une personne lorsque de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies* »⁶, c'est une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une équipe. Et on dit performant s'il est efficace, en atteignant tous ses objectifs, et efficient, en fonctionnant avec les moyens adéquats, aux moindres coûts.

¹ DANVERS (François), op.cit., p79.

² ZARIFIAN, (Philippe) : *Le modèle de la compétence*, édition liaison, Paris, 2004. p.13.

³ MARBACH, (Valéré) : *Evaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisations, 1999.

⁴ MEIER (olivier), *Dico manager : 500 clés pour comprendre et agir*, Editions Dunod, paris, 2009, p131.

⁵ DEJOUX, (Cécile) : *Gestion des compétences et GPEC*, Edition Dunod, 2013, p27.

⁶ LEGENDRE, (Nenald) : *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Editions Eska, paris, 1993, p977.

5.5 Le professionnalisme : *Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue suivant à travers la qualité du travail observé dans la durée*¹. Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu.

Le professionnalisme existe dans toutes les professions. Comme l'apprenti d'un nouveau sport apprend à respecter le matériel, l'adversaire ou même son corps, l'activité professionnelle nécessite aussi cet apprentissage. On l'oublie parfois quand on considère qu'un emploi, comme salarié ou comme organisateur que l'emploi n'est que le maillon d'une chaîne d'opérations organisées en process désincarnés².

6. Classification des compétences :

On distingue deux modes de classification des compétences :

6.1 Selon l'ampleur de la compétence :

Il existe trois types de compétences :

- Compétences individuelles ;
- Compétences collectives ;
- Compétences stratégiques.

6.1.1 Compétences individuelles :

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. Selon le dictionnaire étymologique du français, **Le Robert**, le terme compétent vient de compétents, XIII^e siècle, participe présent de compéter, « convenir, revenir deux sens sont attribués au mot compétence :

- La légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;

¹ BATAL, (Christian) : *La GRH dans le secteur public*, tom 1, Editions d'organisations, paris, 1997, p252.

² <https://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/competence-professionnalisme-engagement> consulté le 17/03/2018 11:57.

- les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.¹

La compétence individuelle devient selon Gilbert et Thionville (1990), « *un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises* »².

6.1.2 Compétences collectives :

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre³.

Il s'agit des compétences attribuées à un groupe. Celles-ci sont éphémères et totalement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. Elles apparaissent dans le cadre de la gestion de projet, des cercles qualité ou de façon informelle, lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel.

Pour la définir, **Le Boterf** (1994) rappelle quelles unes de ses principales caractéristiques. Il s'agit pour une équipe de posséder une représentation commune, un référentiel collectif et un objectif à atteindre. La construction d'un code scelle la confiance et l'appartenance au groupe. La compétence collective suppose un minimum de co-agir et de coproduire ensemble. Elle évolue grâce aux apprentissages individuels partagés et reproduits au niveau collectif par et dans l'action.

6.1.3 Compétences stratégiques (organisationnelles) :

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se

¹ DEJOUX, (Cécile) : op.cit., p10

² GILBERT, (P), THIONVILLE, (R), 1990, *Gestion Del 'emploi et évaluation des compétences*, ESF

³ DEJOUX, (Cécile), op.cit., p21.

positionnant uniquement par rapport au marché. Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme¹.

Elles représentent l'avantage concurrentiel de la firme et doivent faire partie de stratégies de développement (transfert sur des créneaux porteurs ou capitalisation par spécialisation).

Une firme se définit par rapport à ces ressources tangibles (disponibilités financières, outils industriels...) et intangibles ou immatérielles (réputation, savoir-faire, compétences des hommes et des équipes...). Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.

Ainsi, les compétences individuelles et collectives sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

6.2 Selon la fonction occupée :

Katz distingue trois types de compétences² :

- Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique)
- Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité)
- Les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

7. Les caractéristiques de la compétence

Reprenons ces caractéristiques. Elles seront utiles aux entreprises, car c'est à l'entreprise de proposer sa propre définition de la compétence et de la gestion des compétences.

- La compétence est un savoir agir : La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.
- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer, car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.

¹ DEJOUX, (Cécile) : op.cit., p24.

² KATZ, (Robert): *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974.

- La compétence est une combinatoire : elle est composée de « *catégories* », « *grains* » ou « *Plus petits dénominateurs communs* ». Différents d'une entreprise à une autre, ces « *Atomes* » définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir-être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en performance. La compétence est un processus complexe, car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.
- La compétence est contingente : Elle est contextualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.
- La compétence est dynamique : Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.
- La compétence nécessite une reconnaissance collective : C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.¹.

Section 2 : le management des compétences

1. Définition du management des compétences :

Plusieurs appellations ont été données à la démarche compétence dans son évolution historique ; parmi lesquelles nous trouvons : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences) ...etc. cette recherche ; nous essayerons d'apporter une définition claire et précise sur la démarche management des compétences à elle sans l'intégration de la gestion des emplois et des compétences.

« La gestion des compétences couvre l'ensemble des activités qui visent à l'identification, l'acquisition, le développement, le maintien et l'utilisation des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs d'affaires »².

Pour l'auteur **Lou Van Beinrendonck** ; le management des compétences est « *un ensemble d'activités destinées à mettre pleinement à profit et développer les compétences des individus*

¹ DEJOUX, (Cécile) : op.cit., p13.

² PAQUETTE, (Gilbert) : *Modélisation des connaissances et des compétences*, édition presses de l'université du Québec, 2002, p169.

et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs »¹. Pour cet auteur ; le management des compétences est aussi un ensemble d'activités basées sur l'action de façon structurée ; car elle nécessite l'élaboration et la validation des étapes successives.

Noyé Didier a précisé que « *manager les compétences s'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles nécessaires pour obtenir et améliorer les résultats ; réussir les projets d'évaluation et innover* ». ² Dans sa définition, l'auteur précise le rôle que doit jouer le manager de l'entreprise dans la sauvegarde des compétences qui sont déterminantes pour la performance de l'organisation et prévenir l'incompétence qui peut être une menace pour cette performance ; et l'auteur énonce l'importance d'une bonne gestion des compétences dans l'innovation et la créativité des ressources humaines pour l'entreprise.

Selon **Anne Dietrich**, le management des compétences désigne « *un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise, ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise* »³.

2. La pyramide du management des compétences

Nous avons identifié trois niveaux représentés sous forme de pyramide⁴ :

2.1 La gestion des compétences

Ce niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences complète. Le niveau 1 est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la direction des ressources humaines, dont le rôle va être, d'une part, de répertorier l'ensemble des compétences requises par métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

¹ BEINRENDONCK, (Lou van) : *Management des compétences*, Edition Manpower, 2004.

² DIDIER, (Noyé) : *Cultiver les compétences : guide pratique du manager*, éditions INSEP consulting éditions, 2003, p 9.

³ DIETRICH, (Anne) : *Le management des compétences*, Editions Vuibert : *Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences*, 2008, p. 41.

⁴ COHEN(Annick), SOULIER (Annette) : *Manager par les compétences*, éditions liaisons, 2004, p22.

2.2 Le management des compétences

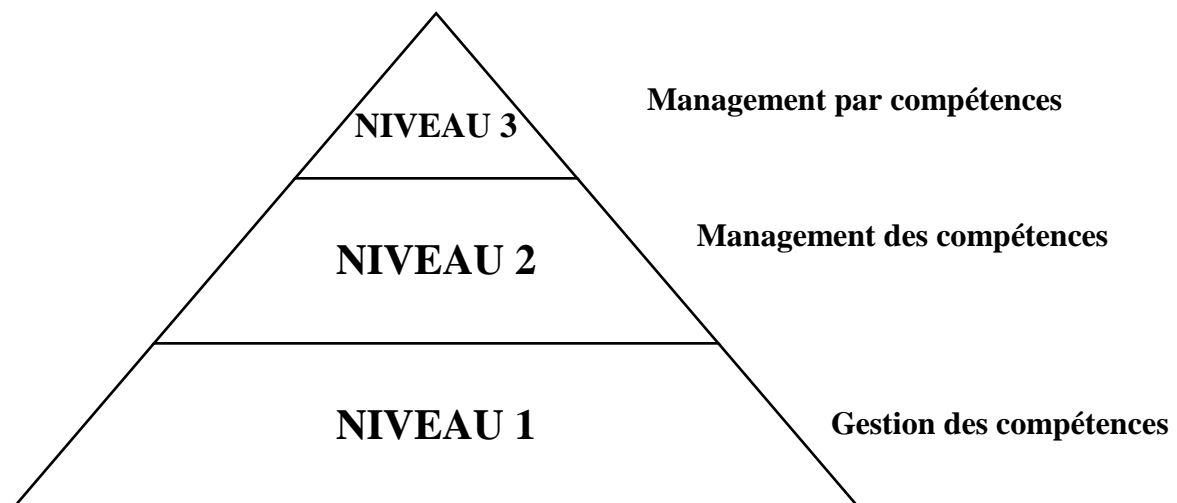
Cette étape aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences. Elle vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Il s'inscrit dans le champ managérial. La fonction des ressources humaines s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et en sont les acteurs clés. Ce transfert de responsabilités, plus difficile à mettre en œuvre, car il nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices.

2.3 Le management par les compétences

Cette étape permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence "collective" de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique.

L'entreprise qui manage par les compétences affiche également des valeurs fortes en matière de politique RH, à savoir qu'elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable et évite ainsi la discrimination négative.

Figure N° 03 : La pyramide de management des compétences.



Source : COHEN(Annick), SOULIER (Annette) : *Manager par les compétences*, éditions liaisons, 2004, p22.

3. Les acteurs du management des compétences

3.1 La direction générale :

Le premier acteur de cette démarche est la direction générale. En effet, « *il n'y a pas de management des compétences sans une vision stratégique, sans que ce projet soit porté par direction* »¹.

Elisabeth Leboeur souligne que la direction générale voit cette démarche comme un investissement, en effet, investir dans les compétences nécessite une analyse des besoins en compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et services².

3.2 La direction des ressources humaines :

La DRH intervient en support de la gestion des compétences métiers. Elle fournit aux managers opérationnels les supports et processus pour gérer les compétences du métier dont ils ont la charge. C'est elle qui met en place et diffuse une partie des outils de gestion des compétences (recherche de formations adéquates, grilles d'entretiens d'évaluation, référentiels de compétences, etc.), sur lesquels les managers de l'entreprise s'appuient pour évaluer, sélectionner et faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs³.

3.3 Le manager de proximité :

Le manager de proximité est considéré comme un acteur clé du management des compétences par la fonction RH. Dernier échelon de la ligne hiérarchique, il encadre directement les agents de la production des biens et services, en relation directe avec le client. Il connaît leur travail, qu'il organise et supervise. Il connaît ses collaborateurs, leur implication et leurs comportements au travail. Il mesure au quotidien l'efficacité (ou non) de son service, le niveau de performance de son activité, la satisfaction de ses clients⁴.

Le manager de proximité est le relais de la direction auprès de la main-d'œuvre productive. Mais il est aussi partie prenante de son équipe : il participe à la production, il en fréquemment issu en industrie. Il fixe des objectifs, mais sait quand ils sont difficiles à atteindre ou quand les

¹ DIETRICH (Anne), GILBERT(Patrick) et PIGEYRE (Frédérique) : *Management des compétences : enjeux et perspectives*, éditions Dunod, paris, 2010, p76.

² LECOEUR (Elisabeth) : *Gestion des compétences : Le guide pratique*, éditions de Boeck, 2008, p15.

³ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm> consulté le 22/03/2018.

⁴ DIETRICH, (Anne) : *Management des compétences*, op.cit., p59.

conditions ne sont pas réunies pour les atteindre. Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence :

- Acteur dans la mesure où il doit assurer son déploiement de l'amant à l'aval et sa pérennisation dans la gestion quotidienne de travail.
- Objet dans la mesure où la logique compétence transforme profondément le rôle de l'encadrant direct, diversifiant ses missions et exige une indéniable montée en compétences¹.

3.4 Le salarié- acteur :

Selon **Anne Dietrich** le salarié-acteur est « *un salarié qui a un projet et qui sait tirer parti des possibilités d'action qui lui sont offertes* »². Le salarié doit se projeter dans l'avenir, sur le marché du travail, sans compter les seules ressources ou opportunités de son entreprise. Il doit développer « *une compétence à l'emploi* », c'est-à-dire saisir des opportunités d'évolution ou de formation. Au-delà de la compétence professionnelle (son capital humain), il lui faut entretenir son « capital social », autrement dit une compétence de réseau, en repérant les lieux, postes ou collectifs d'acteurs (réseau professionnel, relations de travail, associations diverses) susceptibles d'offrir des opportunités de rebondir.

3.5 Les partenaires sociaux³

Les partenaires sociaux regroupent les représentants des syndicats de salariés et des organisations patronales. Ils ont plusieurs rôles. D'abord, ils négocient les conditions de travail au niveau de l'entreprise, assurent une ouverture et une transparence par apport aux compétences souhaitées dans l'entreprise, d'un côté, elle est juste, car des qualifications et des compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité, comme elle offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

4. Les outils du management des compétences⁴ :

Les principaux outils du management des compétences sont le référentiel de compétences et l'entretien annuel d'appréciation. Ils rependent à des objectifs de normalisation des comportements et des façons de faire au travail. Mais ils servent aussi à accompagner le salarié pour mieux l'impliquer dans son travail et son entreprise, l'inscrire dans une dynamique de

¹ DIETRICH, (Anne) : *Management des compétences*, op.cit., p 60.

² Ibid., p 67.

³ BEIRENDONCK, (Lou van): op.cit., p43.

⁴ DIETRICH(Anne) : *Management des compétences*, op.cit., p 73

développement professionnel et si possible d'évolution professionnelle en phase avec son projet personnel. Un troisième outil, plus rare, le dictionnaire des compétences favorise la diffusion d'un lexique commun quant à la définition des compétences.

4.1 Le référentiel de compétences :

Le référentiel de compétences est le support privilégié de toute gestion des compétences, l'instrument de sa mise en visibilité et de sa mise en acte. Il accompagne la démarche de l'amont (description/ analyse des activités, anticipation de leur devenir) à l'aval (évaluation et décisions de gestion). Il s'inscrit dans un ensemble plus large d'outils de GRH auxquels il peut renvoyer : description de poste, entretien d'appréciation, grille de rémunération, de classification. Il joue un rôle essentiel dans l'évolution des modes de GRH. Il fait du couple *activité/compétence* une référence, se substituant à celle de *poste/qualification* pour apprécier le travail et/ou le comportement du salarié dans le travail, voire le positionner dans un parcours de progrès ou de développement professionnel.

Le référentiel de compétence désigne le document formalisé de l'entreprise qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une fonction. Il prend des formes différentes : listes, ou plus graphiquement, tableau à double entrée, « cible », « rosace ».

Le référentiel de compétences est un outil qui permet :

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

À cette fin :

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

4.2 L'entretien annuel d'appréciation :

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

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

4.3 Le dictionnaire des compétences :

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

Il a pour finalités de¹ :

- clarifier le contenu des compétences décrites dans la fiche,
- permettre une lecture transversale des fiches afin :
 - D'identifier des passerelles entre emplois et construire des parcours professionnels en comparant les compétences requises (finalité principale),
 - D'identifier des besoins communs en formation,
 - De faciliter l'identification des compétences individuelles détenues,
 - D'aider à l'évaluation (comparaison entre les compétences détenues et les compétences requises pour chaque emploi-type) ou d'aider à pourvoir des emplois (recherche de compétences dans une logique de viviers de recrutement).

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

¹http://multimedia.education.gouv.fr/dico_competchances_interactif/HTML/files/assets/downloads/publication.pdf consulté le 24/03/2018.

5. La démarche compétence

Dans une équipe de travail, le manager doit maintenir un niveau de compétence constant, afin que son unité garde le bon cap. De ce fait, il devra identifier les compétences indispensables à son métier et celles dont il dispose. Ensuite, après évaluation des écarts, il sera nécessaire de développer les compétences disponibles.

5.1 Les étapes de la démarche de gestion des compétences

5.1.1 Identifier les compétences nécessaires

Tout d'abord, il s'agit de mettre en place une grille de compétences nécessaires pour répondre aux contraintes et exigences présentes ou anticipées du métier. Pour cela, il faut s'appuyer sur les fondements de l'activité donnée, en utilisant un cahier des charges, les missions et la politique de l'établissement. Par la suite, cette grille devra être mise à jour régulièrement. Son efficacité à identifier les compétences tiendra compte de la pertinence de son élaboration, par rapport au métier et aux objectifs qu'il comprend.

5.1.2 Identifier les compétences acquises

Ici c'est la phase où l'on identifie les compétences acquises au sein de son équipe, grâce à une évaluation des compétences. Ainsi le manager va se reposer sur des données individuelles concernant son personnel et provenant d'entretiens, d'un questionnaire, d'observations et des diplômes et qualifications. La mise en place d'une grille est donc là aussi indispensable.

5.1.3 Évaluer les écarts

Pour cette étape, il s'agit d'analyser si les compétences acquises sont en accord et coïncident avec les compétences nécessaires. Afin de réaliser cette évaluation, nous comparerons les deux grilles citées précédemment. Pour ce faire, il faudra mettre en place un tableau regroupant ces deux grilles, ainsi que leurs relations (concordances ou écarts). Durant la démarche du management des compétences, il sera possible de vérifier l'efficacité de ce processus d'évaluation, en prenant en compte le taux de satisfaction des responsables hiérarchiques ou bien le nombre de dysfonctionnements concernant l'inadéquation entre les compétences et le métier ciblé.

5.1.4 Développer les compétences

Ensuite, le manager devra mettre en œuvre des procédures et des actions permettant de réduire les écarts diagnostiqués lors de l'étape précédente. Nous pouvons prendre pour exemple le recrutement, la sous-traitance, la formation ou le *coaching*, la réorganisation ou encore la

mettre à disposition un nouveau matériel. Après ceci, il faudra bien entendu réviser et mettre à jour la grille des compétences acquises. La performance du développement des compétences se mesure par la réduction des écarts constatés.

6. Enjeux du management des compétences

Les enjeux du management des compétences sont multiples et, bien entendu, ils donneront lieu à des pratiques plus ou moins ambitieuses.

➤ Affrontement des défis de l'environnement concurrentiel

L'intérêt porté au management des compétences résulte d'une combinaison de facteurs externes encourageant à une modification de l'organisation. Les exigences concurrentielles sont croissantes. De plus, les investissements technologiques se multiplient, leur rentabilisation n'est jamais assurée, ils doivent être associés à des modalités de production favorisant la flexibilité, la réactivité et la réduction maximale de coûts. Une profonde modification du contenu des emplois et des conditions dans lesquelles ils s'exercent devient indispensable. La gestion de la complexité n'est plus l'apanage des dirigeants ou des cadres ; elle se diffuse à tous les niveaux de l'échelle hiérarchique.

Les entreprises, confrontées à un environnement plus difficile, font évoluer leur logique dominante de gestion. L'inversion des rapports de l'offre et de la demande se traduit par une modification des rapports de pouvoir entre l'entreprise et ses clients. La notion même de qualité évolue : comme la notion de compétence qui apparaît de manière concomitante.

Par ailleurs, le développement des compétences collectives devient une préoccupation majeure des entreprises qui doivent encourager le travail en groupe pour permettre au plus grand nombre de faire face à la complexité tout en pilotant l'hétérogénéité.

Ainsi, dans le domaine de la GRH, la gestion prévisionnelle des emplois, après avoir suscité bien des engouements, montrés des limites. Ses changements terminologiques témoignent, à eux seuls, de la nécessité ressentie d'adapter l'outil aux mutations externes : gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE), puis gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi (GPPE), enfin, gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences (GPEC)¹.

¹ PEMARTIN, (Daniel) : *La Compétence Au Cœur De La GRH*, Editions Ems Collection, 2005.

➤ Valorisation des ressources humaines

L'apparition de la notion de compétence est liée à une modification profonde de la nature du travail, des activités cognitives qu'il requiert et de la manière résultante de gérer les hommes.

La compétence est devenue une référence managériale obligée aux yeux des partenaires internes (salariés, représentants du personnel) et externes (clients, actionnaires, et peut-être grand public).

Ceci dit, la mise en œuvre de la gestion des compétences représente un actif immatériel, valorisable au travers de la communication externe. Elle contribue à promouvoir l'image d'une entreprise citoyenne, participant au développement durable au travers de sa contribution à l'intensification de l'employabilité des salariés, se préoccupant de rendre les emplois qualifiés et qualifiants. En augmentant les flux de candidatures, l'entreprise s'autorise ensuite à accroître son taux de sélection et ainsi à se doter de compétences distinctives.

La gestion des compétences n'est pas seulement pour l'entreprise elle est aussi capitale pour l'employabilité.

En effet, face à des incertitudes fortes, il est prudent pour l'individu de se doter de ressources multiples, utilisables dans l'avenir. En les accumulant, le salarié pourra saisir demain des opportunités qu'il ne distingue pas clairement aujourd'hui.

Conclusion

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

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

Dans un second temps, le concept du management des compétences a été exploré. Ces descriptions désignent une pratique de management plus globale fondée sur les compétences et intégrée au pilotage de l'organisation qui fait du développement et de valorisation des compétences un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

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

Chapitre 02 :
Le Management Des
Compétences Un Levier De
La Performance Humaine

Introduction

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

La première section de chapitre sera consacrée à la notion de la performance qui génère de nombreuses questions et met à jour des ambiguïtés depuis son introduction au cœur du management des organisations. Cette première partie précise les contours de la notion de performance, en revenant sur sa signification, ses critères, ses sources et ses différentes approches.

Pour la deuxième section, portant la définition de la performance ; nous expliciterons le lien les deux notions étudiées (compétence / performance).

Section 1 : généralité sur la notion de la performance

Au cours des dernières décennies, la notion de performance s'est fortement développée dans le champ du management. Néanmoins, il est intéressant de constater que si elle a pris une place prépondérante dans la vie des organisations, cette notion n'y est pas pour autant nouvelle. En effet, de nombreux domaines ont couramment mobilisé cette notion dès le XIX^{ème} siècle.

1. La performance : une notion polysémique

1.1 La définition de la performance

Le mot performance regroupe de nombreuses significations, en fonction des domaines dans lesquels il est utilisé. De plus, son application au management des organisations engendre de nouveaux usages, qui vont évoluer au cours du temps. Dit autrement, le mot performance entraîne des représentations sociales différentes dans l'espace et dans le temps.

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

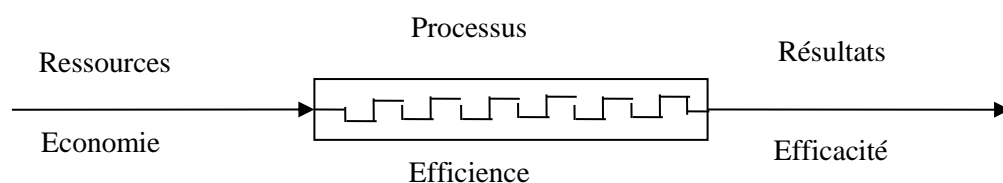
Initialement dans les travaux de Drucker (1954). La performance se manifeste lorsqu'une action a permis d'atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans cette seconde acception, la subjectivité de l'individu cède sa place à l'objectivité, apparente, de la mesure.¹

Pour **Annick bourguignon**, professeur français à l'école supérieure de sciences économiques et commerciales (ESSEC), la performance peut se définir la performance comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (actions). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts et cibles)* ». ² Le mot performance désigne ici à la fois un processus – l'action de faire- et son aboutissement.

L' « ISO 9000 ; 2015 – Systèmes de Management de la Qualité – Principes essentiels et vocabulaire » définit la performance comme un « résultat mesurable ». La performance peut être liée à des résultats qualitatifs ou quantitatifs, et peut concerner le management d'activités, de processus, de produits (y compris services), de systèmes ou d'organismes.³

Bouquin (2004)⁴ propose une représentation détaillée de la performance, comme un processus, décomposé en trois éléments (figure 1) :

Figure N° 01 : La performance selon H. Bouquin



Source : BOUQUIN Henri, « Le contrôle de gestion », Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, p.63.

¹ WINAND (Mathieu), ZINTZ (Thierry) et BECKERS (Pierre-Olivier) : *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Editions De Boeck Supérieur, 2017, p15.

² SALLAT, (Guy) : *décider en stratégie : la voie de la performance*, éditions d'Harmattan, paris, 2013, p 22.

³ <https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management/> consulté le 13/04/2018 12 :36.

⁴ BOUQUIN, (Henri) : *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004, p.63.

L'auteur définit ensuite les éléments de ce processus comme suit :

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

1.2 Les critères de la performance

Clarifier le sens de la notion de performance ne permet pas, toutefois, d'appréhender sa mesure au sein de l'organisation. La performance est alors envisagée comme la combinaison de trois critères : la pertinence, l'efficacité et l'efficience (figure 2). L'association de ces trois éléments met en évidence la performance d'une organisation. Traditionnellement, la performance est alors représentée sous la forme d'un triangle qui a été décrit par GIBERT, dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses r sultats¹ :

Objectifs :

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

Résultats :

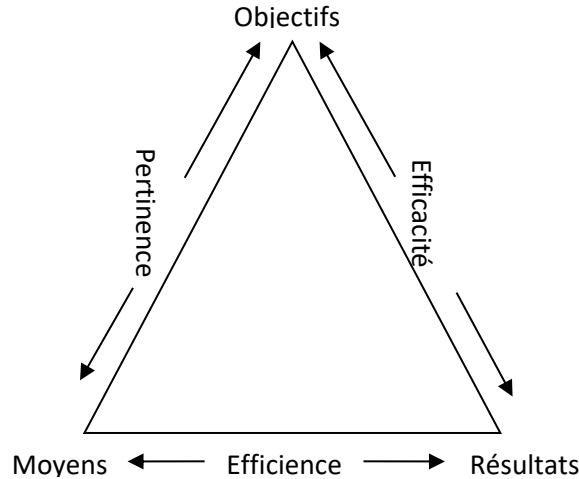
Les moyens conduisent à l'efficience et répondent à la question : L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs au meilleur c t ?

Moyens :

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

¹ GIBERT (Patrick) cité par Jacquet (Stéphane) : *management de la performance, des concepts aux outils*, (2011) p.3-4

Figure N° 02 : Le triangle de la performance de GILBERT (1998).



Sources : WINAND (Mathieu), ZINTZ (Thierry) et BECKERS (Pierre-Olivier), *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Editions De Boeck Supérieur, 2017, p16.

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

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

Néanmoins, la performance ne peut se réduire au concept d'efficacité. L'efficience complète ce triptyque. L'efficience est appréhendée comme le rapport entre les moyens utilisés et les

résultats obtenus. Cette mesure met en évidence l'optimisation des moyens mobilisés pour l'action.

En synthèse, la performance d'une organisation peut être résumée par l'association des critères de cohérence, d'efficacité et de pertinence. Notons que si cette conception de la performance est développée, son application reste encore soumise à de nombreuses difficultés. Pour s'en convaincre, il suffit de revenir sur la notion d'objectif : la multiplicité des objectifs (stratégiques et opérationnels ; financiers et non financiers ; de qualité et de délai, etc.) peut apporter de la confusion. De la même façon, les organisations peuvent éprouver des difficultés à fixer leurs objectifs, à les prioriser et à les faire descendre au sein de leur structure.

1.3 Les sources de la performance

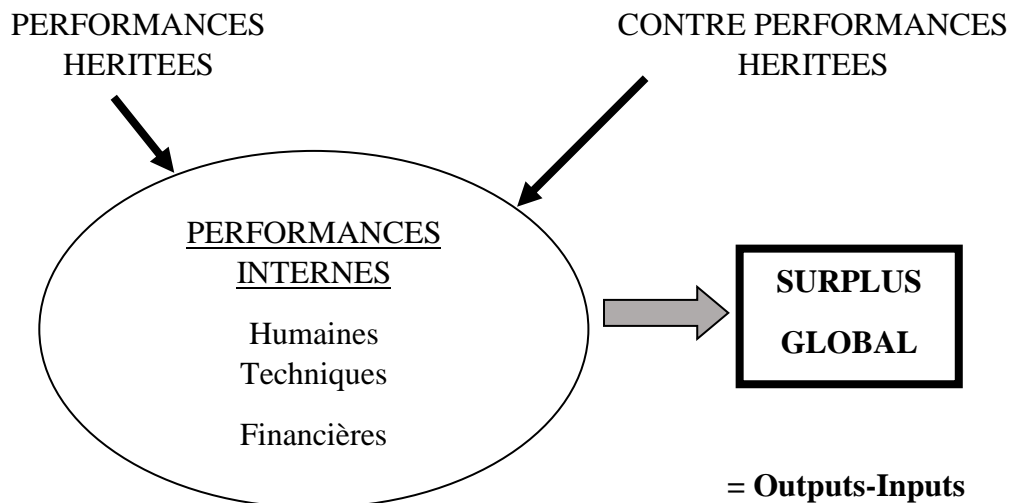
On distingue d'un côté une performance qui résulte de la combinaison ¹:

- **D'une performance humaine** : celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- **D'une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance externe ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

¹ MARTORY (Bernard), Delay (Christine) et SIGUIER (Fabien) : *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines*, éditions liaisons, France, 2008, p23.

Figure N° 03 : les sources de la performance



Source : MARTORY (Bernard), DELAY (Christine) et SIGUIER (Fabien), « *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines* », éditions liaisons, France, 2008, p23.

1.4 Les différentes approches de la performance

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une approche financière ou comptable de la performance à une approche plus globale incluant d'autres dimensions à savoir la dimension sociale et la dimension environnementale.

1.4.1 L'approche quantitative de la performance (approche financière) :

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées.

Dans une logique de comparaison, la notion de la performance relative mesurée par les ratios de productivité est apparue. Elle permet de se comparer aux concurrents des entreprises référentes sur le secteur.

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

Il faut souligner que les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers. Il faut ainsi noter que la performance financière est mesurée par la rentabilité dont le retour sur investissement constitue l'indicateur le plus connu.

De plus, la valeur ajoutée économique (VAE) est un concept apparu avec la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. Cet indicateur est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. En effet, il est considéré comme un véritable indicateur de création de richesse pour les actionnaires qui sont considérés dans cette approche comme la seule partie prenante créatrice de valeur dans l'entreprise.

Cette approche pose donc un certain nombre de limites¹.

- La difficulté de la mesure de la performance ;
- La vision court-termite de cette approche pose aussi une difficulté de prévoir l'état future de l'entreprise du fait que les mesures issues des états financiers sont historiques et offrent peu d'indicateurs sur la performance future. En outre, L'VAE est un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesse à long terme ;
- Les mesures financières ne prennent pas en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise et ne sont pas liées à la stratégie poursuivie par les dirigeants.

Il devient donc nécessaire que ces mesures financières doivent être complétées par des mesures non financières. D'abord, la principale raison pour utiliser des mesures non-financières de la performance est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables. En outre, les indicateurs non financiers sont les déterminants des indicateurs financiers, ce qui permet aux entreprises de modifier leurs façons de faire et d'adopter de meilleures pratiques d'affaires.

1.4.2 L'approche qualitative de la performance

L'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaire une nouvelle approche de la performance avec des angles d'analyse nouveaux. De plus ; la

¹ KAPLAN (Robert S), NORTON (David P) : *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 2010, p. 4.

performance se construit globalement, à travers la chaîne de valeur (Porter, 1985), dans une logique transversale à l'opposé de l'approche classique verticale qui découpait l'entreprise en centre de profit. En outre, la pérennité des entreprises dépend de la manière d'instabilité de l'environnement et la complexité des organisations ont rendu nécessaire une nouvelle approche de la performance avec des angles d'analyse nouveaux, Kaplan et Norton (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises. Cette dernière ne se traduit plus seulement en termes de rendement financier, mais devient multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

- *Indicateurs financiers* : le retour sur investissement, le bénéfice net, le bénéfice par action...figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises en vue d'évaluer la performance financière mesurée par « la rentabilité ».
- *Les indicateurs non-financiers* : on distingue trois grandes catégories de la performance non-financière. Il s'agit de :
 - Indicateurs relatifs à la clientèle, tels que la satisfaction des clients et le nombre de plaintes ;
 - Indicateurs relatifs à la production, tel que la qualité ;
 - Indicateurs relatifs aux ressources humaines, tels que le taux d'absentéisme et l'indice de temps supplémentaire.

La principale raison pour laquelle ce type de mesures non-financier est utilisé est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables.

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

2. Performance humaine

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

2.1 Définition de la performance humaine

Pour M. Lebas, la performance humaine est non seulement les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est à- dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail¹. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation². Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

Deux paradigmes traitent la question de la performance humaine. Le premier paradigme est celui proposé par **Philippe Zarifian** qui considère le travail en termes d'événements. La performance se situerait au niveau de la gestion d'événements³. L'autre paradigme est celui proposé par la vision ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre travail prescrit et travail réel. Plusieurs auteurs associent la notion de performance humaine à la compétence, ils ont considéré la performance humaine est la gestion du binôme (Compétence, Expérience)⁴.

2.2 L'évaluation du personnel comme outil de performance

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

2.2.1 Pourquoi faut-il évaluer le personnel ?

Globalement, une évaluation des salariés est indispensable pour permettre l'évolution des collaborateurs, renforcer le dialogue entre les salariés et les managers ainsi que développer la motivation des salariés. Pour la Direction Générale, cette évaluation permet principalement de

¹ NOONE, (Joseph) : *À propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action*, Working Papers IAE de Paris (Université Paris 1), GREGOR, 1999, p.3.

² LEBAS, (M) : *Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe*, Groupe HEC, Paris, 1998.

³ ZARIFIAN, (Philippe) : *Objectif Compétences, pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999, p.44.

⁴ FRIQUI, (Mohamed) : *Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise*, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.

justifier les principales décisions en termes de ressources humaines (augmentation de la rémunération, plan de carrières) et de favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise.

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

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

2.2.2 Les différentes méthodes d'évaluation

On distingue principalement comme méthodes d'évaluation¹ :

- **L'évaluation annuelle du personnel** : matérialisée par l'entretien annuel d'évaluation, c'est la méthode la plus utilisée par les entreprises. Elle concerne l'ensemble des salariés : du salarié à temps partiel au dirigeant. C'est avant tout un outil pour faire une analyse objective des résultats obtenus. Il s'agit de confronter la vision qu'a le salarié du travail qu'il a accompli à celle de son manager. Pour cela une grille d'évaluation ou un formulaire peut être utilisé. Il faut bien différencier cet entretien de l'entretien professionnel mis en place et principalement centré sur le parcours professionnel des salariés. Le DRH doit former les managers sur la réglementation liée à l'évaluation des salariés et participe en amont à la définition des critères d'évaluation. C'est généralement les managers qui sont en charge de faire passer ces entretiens.
- **L'auto-évaluation du personnel** : cette méthode est souvent utilisée au préalable d'un entretien d'évaluation. Elle permet aux salariés de se préparer à l'entretien. Elle a principalement pour but de comparer la perception du manager et celle du salarié sur le travail effectué.

¹ <http://www.jobtruster.com/blog/evaluation-des-salaries-outil-performance> consulté le 05/05/2018 12:44.

- **La méthode du 360 °** : Contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation, le 360° ne s'appuie pas seulement sur le supérieur hiérarchique comme source d'information, mais fait également appel aux collègues et subordonnés et, dans certains cas, aux clients et fournisseurs. On parle alors d'évaluation 540°.

2.3 Les indicateurs de la performance

L'actualité récente a mis en lumière l'importance accordée par les entreprises à l'évaluation et à la mesure de la performance. L'expression de la mesure est l'indicateur¹, donc mesurer la performance revient à utiliser un ensemble et un mélange d'indicateurs plus ou moins complexe.

2.3.1. Définition d'indicateur

Cérutti et Gattino (1993) définissent l'indicateur comme suit « *Donnée objective qui décrit une situation du strict point d'une vue quantitative, qui constate un résultat* »². Essid M. (2009)³ quant à lui, donne cette définition « *Les indicateurs de performance constituent un des outils majeurs du système de contrôle de gestion pour permettre la déclinaison des stratégies, des objectifs et fournissent un moyen pour les mesurer et les suivre. Ils constituent l'outil pour mesurer la performance et contrôler à distance les allocations de ressources* ».

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

2.3.2. Classification des indicateurs de performance

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

¹ HAOUE T (Chaker), *Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise*, Cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01, p. 18.

² Ibid., p18.

³ ESSID (Mohamed)., *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Humanities and Social Sciences. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. France, p. 35.

David P., 1996) :

2.3.2.1 Selon leur rôle

Plus généralement, les indicateurs peuvent être classés en deux catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur¹ :

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

2.3.2.2. Selon leur nature

Les résultats financiers ont longtemps occupé une place prépondérante dans la mesure et l'évaluation de la performance des organisations, il aura fallu attendre les années quatre-vingt-dix pour que le débat autour de la nécessité d'intégrer des indicateurs non financiers s'anime. Dixon et *al.* (1990) ont été parmi les premiers à s'interroger sur les meilleures pratiques en matière d'évaluation des performances, en reliant cette problématique à l'évaluation de la stratégie des entreprises beaucoup plus centrée sur la création de valeur pour le client². Dans un environnement de plus en plus turbulent, Kaplan et Norton (1996) avancent que ce type d'indicateurs ne suffit plus à saisir toutes les facettes de la performance des entreprises. Cette dernière ne se traduit plus seulement en termes de rendement financier, mais devient multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique.

- *Indicateurs financiers* : le retour sur investissement, le bénéfice net, le bénéfice par action... figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises en vue d'évaluer la performance financière mesurée par « la rentabilité ».
- *Les indicateurs non-financiers* : on distingue trois grandes catégories de la performance non-financière. Il s'agit de :

¹ HAOUET (Chaker), Op.cit., p. 19.

² Cité par CAUVIN Eric, BESCOS Pierre-Laurent., *L'évaluation des performances dans les entreprises Françaises* », p. 2.

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

La principale raison pour laquelle ce type de mesures non-financier est utilisé est que ces mesures sont de meilleurs indicateurs de la performance future que les mesures comptables.

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

2.3.3. Les qualités d'un indicateur

L'indicateur doit posséder un certain nombre de qualités pour qu'il soit considéré comme un outil de mesure de la performance. Alors un indicateur doit être¹:

- **Pertinent** : un indicateur doit être spécifique, c'est-à-dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère. Pour cela, il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer. Un indicateur doit être représentatif, autrement dit, il doit rendre compte de manière substantielle du résultat attendu. Associé aux autres indicateurs, il doit parvenir à couvrir l'essentiel de l'objectif visé. Mais il faut garder à l'esprit qu'un nombre limité d'indicateurs ne peut pas parvenir à donner une image réelle de la situation décrite.
- **Pratique** : l'indicateur doit être claire, simple et surtout compréhensible par tous les opérateurs, y compris les non spécialistes. Il convient de choisir des indicateurs dont les données sont disponibles ou faciles à obtenir. Un indicateur doit être disponible au moins annuellement, de manière à assurer un pilotage en cohérence avec le principe de l'annualité budgétaire. Exceptionnellement, il peut être renseigné à intervalles plus espacés lorsqu'il est tiré d'une enquête lourde, qui ne peut être reproduite chaque année.

¹ COLLANGE Gérald *et al*, *Guide méthodologique du suivi de la performance*, banque internationale pour la reconstruction et le développement région Moyen-Orient Afrique du nord, Novembre 2006. p. 22.

Il doit également être produit à temps, c'est-à-dire que le temps requis pour recueillir les données doit être compatible avec le calendrier annuel de suivi de la performance.

- Quantifiable : un indicateur doit être de préférence chiffré, fiable et vérifiable, il peut parfois être souhaitable de définir des indicateurs permettant d'apprécier non seulement la quantité mais aussi la qualité des prestations fournies.

Les indicateurs sont considérés comme :

- Objectifs : lorsqu'ils relatent des faits mesurés ou observés sans laisser la place à l'interprétation humaine. Ça correspond à la mesure d'une quantité physique comme par exemple le nombre de dossiers en cours de traitement dans le service.
- Subjectifs : lorsqu'ils retracent des faits décrits par un observateur à travers son propre filtre subjectif. Ça concerne le cas des données déclaratives collectées dans les études portant sur les opinions, les comportements, les attitudes...

2.3.4 les indicateurs de la performance humaine pertinent

2.3.4.1. le taux de turnover

Le taux de turnover permet d'apprécier la proportion de renouvellement des salariés dans une entreprise chaque année. C'est un indicateur que l'on retrouve très régulièrement dans **les tableaux de bord RH**. Si son calcul est simple, l'analyse de son niveau est à manier avec précaution¹.

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

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

Généralement, il est calculé sur une base annuelle.

¹ <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> consulté le 04/04/2018.

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

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

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

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

2.3.4.2. Le taux d'absentéisme

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

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

Burke et Wilcox (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise¹.

Généralement, il est calculé comme suit :

Taux d'absentéisme = (Nombre d'heures d'absences de la période / Nombre d'heures de travail en théorie sur la période) x 100.

2.3.4.3. La productivité du travail en valeur

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

¹ Wilcox Burke (Pauline), *Absenteeism and turnover amount telephone operator*, personal psychology, 1972, vol 25, p.638-648.

La productivité du travail se définit comme le rapport entre la valeur produite et le coût du travail mis en œuvre. C'est une productivité apparente puisqu'elle est reportée à un seul facteur-Travail-, alors seulement plusieurs facteurs sont mis en œuvre¹.

La productivité du travail est calculée comme suit :

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

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

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

Section 2 : le management des compétences comme un levier de la performance RH de l'entreprise.

1. La relation entre les compétences et la performance :

On présente souvent l'entreprise par son seul chiffre d'affaires en oubliant que le premier capital d'une entreprise est d'abord son capital compétences : l'idée originale du produit, du service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnel dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation, pour schématiser , on peut représenter l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produit et services dont les compétences sont l'élément essentiel. Les entreprises de plus sensibles aux liens entre les compétences et les performances².

² BELGHANAMI, (Wassila nadjat) : *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*, mémoire de magister en management, école doctorale d'Economie et de management, Oran, 2014, p76.

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

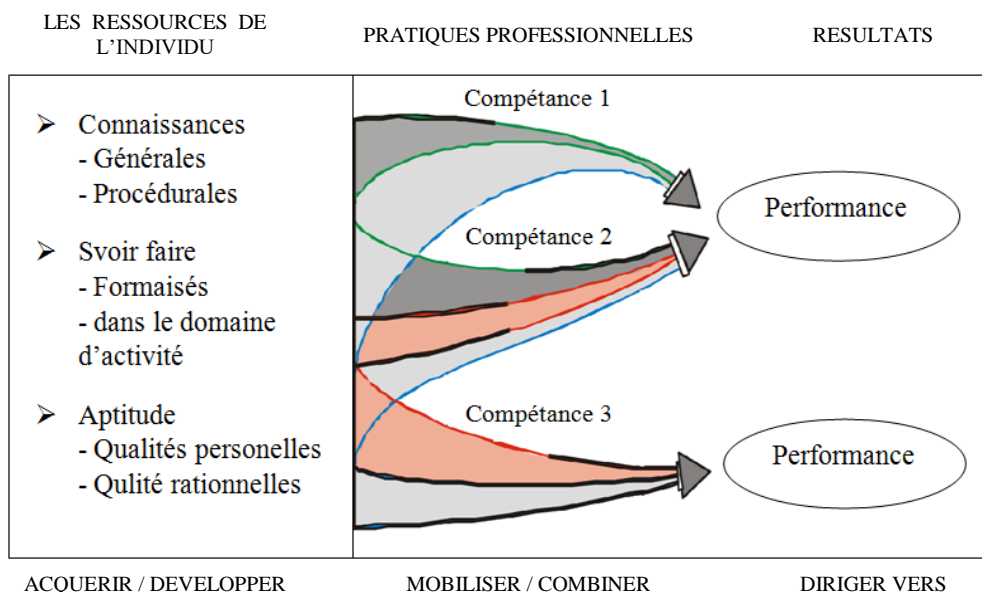
La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. **Cavesto** et **Sonzogni** (1999) soulignent que « *la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers* » la performance consiste à atteindre un résultat 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 savoirs 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 :

- *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 l'entreprise.

De ce fait, la compétence est alors considérée comme un générateur de la performance :

Figure N° 04 : le processus générateur de la performance



Source : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeceae81a1.pdf> consulté le 05/05/2018.

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

La lecture de ce schéma permet de constater que : la compétence n'est simplifiable ni à la performance visée, ni aux ressources nécessaires pour la produire. Il s'agit du processus qui conduit à la performance.

Le management de compétence consiste alors à mettre en place un processus permettant à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain. Il consiste par ailleurs à mettre en place les outils à même d'assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des collaborateurs de l'entreprise.

Le management de compétence permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Or, cette finalité ne s'improvise pas, mais requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise, véritable source de progrès économiques.

La distinction entre compétence et performance s'opère habituellement entre la capacité professionnelle à tenir un emploi qui fait la compétence et l'implication personnelle associée à une certaine habileté qui fait la performance. C'est l'entretien d'évaluation qui doit établir une limite entre les deux et déterminer si une mauvaise performance par exemple n'est pas due à une maîtrise du métier insuffisante. Il peut être utile de conserver les mêmes domaines professionnels et d'en faire une lecture en termes de compétence et une autre en termes de performance. Dans le tableau suivant figurent à gauche les domaines professionnels et dans les deux colonnes suivantes les contenus analysés pour nourrir l'observation de la compétence et à côté celle de la performance. La compétence se situe dans la durée et assure la maintenance par exemple d'un processus, la performance a partie liée avec des actions ponctuelles qui permettent d'améliorer la gestion des entrées et des sorties du processus.

**CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA
PERFORMANCE HUMAINE**

Tableau N°01 : Relations entre compétence et performance.

Domaines professionnels	Compétences	Performances
Elaboration de l'action Gestion financière Aires de responsabilité	- Savoir élaborer et suivre un budget - Savoir intégrer une version économique de la préparation de travail - Savoir organiser la répartition des responsabilités	Optimiser l'exécution de budget - Soit en réduisant les couts ; - Soit en augmentant la production ; - Soit les deux ;
Conduite de l'action Maitrise de la complexité Communication et leadership	- Maitrise des systèmes d'information et les outils d'information et les outils d'aide à décision. - Maitrise des outils et méthode de communication en face à face et en réseau	Efficacité de management et de la communication appréciés à travers les outils d'évaluation.
Contrôle de l'action Connaissances nécessaires à l'exercice des contrôles	- Maitrise des outils de programmation et contrôle de l'action ; Maitrise des techniques de contrôle Maitrise de tableaux de bord Capacité à construire un plan d'action Qualité	Assurer la qualité contractuelle ; Améliorer l'efficacité des processus d'amélioration continue Présenter des pistes d'anticipation de besoins des clients Proposer des axes d'innovation.

Source : MARTORY (Bernard), CROZET (Daniel) et SOLNIK (Bruno) : *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, éditions Dunod, paris, 2016, p 172.

2. Les pratiques de la gestion des compétences au bénéfice de la performance

RH :

Les implications d'une gestion des compétences en gestion des ressources humaines se situent principalement à trois niveaux ; l'acquisition (planification des ressources humaines et recrutement), la régulation (actions de formation et de mobilité), en occultant la dimension stimulation (rémunération) des RH.

2.1 La planification des ressources humaines (PRH) :

La planification des ressources humaines consiste l'activité ou la pratique qui regroupe l'ensemble des pratiques aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

prévoir les besoins en effectifs humaines qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme.

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

Par son rôle central dans la détermination des stratégies de RH, la PRH est considérée comme un modèle à part entière en GRH. Nombreux sont les projets remis en cause, voire abandonnés par le manque de planification RH : difficultés à trouver les qualifications nécessaires, relève insuffisante, qualifications trop anciennes, coût de mobilité et de recrutement élevés, comportement au travail inapproprié, résistance au changement, etc. la planification RH permet une utilisation plus efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, à la présence de la PRH, les salariés peuvent directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre de tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. La satisfaction au travail qui en résulte aura en effet notable sur la réduction de l'absentéisme le roulement du personnel, l'accroissement de la qualité du travail et finalement sur l'efficacité au travail.

2.2 Le recrutement

Le recrutement est un véritable sujet de la société. En effet, le taux de recrutement des entreprises est à la fois un indicateur de la santé économique et un révélateur de la confiance.

Le recrutement est l'ensemble des actions conduites pour pourvoir un poste en choisissant, au terme du processus, le candidat jugé le plus apte à exercer la fonction.

Le recrutement est classé parmi les pratiques « techniques » dans la mesure où les contingences productives qui lui sont attribuées conduisent à pourvoir le poste au plus vite. Dans

cette optique, la meilleure recrue est celle qui dispose des savoirs et des savoir-faire le plus rapidement transférables au contexte de l'entreprise et qui est disponible au plus vite¹.

2.3 La formation

Dans une logique d'accroissement des compétences des collaborateurs, les pratiques menées dans le cadre de la formation professionnelle visent une augmentation des savoirs et des savoir-faire afin d'obtenir des nouveaux formés, un meilleur rendement et plus de qualité.

Selon Raymond VATIER, la formation, c'est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise.

Et selon SEKIOU les principaux objectifs d'un programme de formation ² :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- Adapter les employés aux des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés.

L'application rapide des connaissances acquises lors de la formation, spécialement pour les formations techniques sur l'outil de travail, transforme les acquis de la formation en

¹ TAÏEB, (Jean-Pierre) : *valoriser la performance RH*, édition Dunod, 2016, p 100.

² ABENMERZOUGA, (Ouahid) : *le rôle du e-learning dans le développement des compétences en entreprise*, thèse de magister, université aboubekr belkaid Tlemcen, 2005.

compétences opérationnelles. La traduction positive sur la productivité et la qualité est rapidement effective.

2.4 La mobilisation du personnel

La mobilisation du personnel réfère bien entendu à l'aspect motivationnel de la gestion des ressources humaines, selon l'encyclopédie de la gestion : « *la mobilité des ressources humaines peut revêtir plusieurs formes. Changer de poste au sein d'une même entreprise constitue une forme de mobilité interne qui elle-même peut être subdivisée en plusieurs catégories : changement de poste dans un même métier au même niveau hiérarchique de poste dans un métier différent* ». ¹

La mobilisation du personnel au travail est le seul moyen de répondre aux nouvelles exigences de l'économie mondiale. La principale conséquence de cette mobilisation, c'est une performance supérieure au travail. Un travailleur mobilisé ressent un lien effectif pour l'organisation qui pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne ².

2.5 La rémunération

Taylor a cherché dans l'application de grilles de rémunération un moyen de rationaliser le rapport entre le travail et la rémunération, un moyen comme un autre pour en limiter le coût. Ce n'est pas la seule finalité d'une politique de rémunération, tant s'en faut, mais dans la perspective technique de cette pratique, la qualité d'un bon système de rémunération est de procurer le meilleur travail pour le salaire le plus bas autrement dit, le meilleur rendement entre le coût et la production.

Dans une perspective plus humaniste, l'objectif peut être reformulé comme le moyen de trouver le meilleur rapport « gagnant/gagnant ». En partant de l'hypothèse que l'augmentation de la rémunération génère une augmentation plus que proportionnelle de la productivité ³.

¹ LE DUFF, (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, éditions Dalloz, Paris, 1999, P 820.

² BELANGER, (Laurent) : *gestion des ressources humaines : une approche systémique*, éditions Gaétan Morin et associés Ltée, 1979, p17.

³ TAÏEB, (Jean-Pierre), opt,cit. P102.

Majoritairement, les entreprises qui mettent en place des systèmes de rémunération visant, une redistribution des profits, enregistrent des résultats augmentés, tant sur le plan de la productivité que sur celui de la performance commerciale. Quelle que soit leur forme, participation aux fruits de l'expansion, intéressement, ou actionnariat, la mise en œuvre de ces périphériques de « rémunération de partage » donne des résultats positifs sur la performance de l'entreprise, et ce quel que soit le pays. L'intéressement et la participation sont les pratiques de rémunération qui montrent les meilleurs résultats (liens positifs les plus forts). La rémunération des compétences accentue le lien positif¹.

Au-delà, Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour :

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

3. L'impact d'application du management des compétences sur la satisfaction professionnelle des salariés

Les organisations se lancent dans le management des compétences dans le but de positionner les ressources humaines au niveau stratégique. Elle permet de renforcer l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie et de développer la responsabilisation.

On peut synthétiser qu'une corrélation peut s'établir entre le management des compétences avec une utilisation efficace des compétences et la satisfaction professionnelle. Une étude conduite par l'OCDE montre que ; manager et utiliser les compétences est en lien d'être satisfait de la vie professionnelle. Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement.

Aussi, l'organisation indique qu'elle se soucie du développement de ses collaborateurs. Cette attention est déjà motivante en soi.

L'inventaire des profils de compétences des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction, et Le fait que les collaborateurs

¹ TAÏEB, (Jean-Pierre) : opt, cit. p 84.

CHAPITRE 02 : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES UN LEVIER DE LA PERFORMANCE HUMAINE

bénéficient d'un système structuré de développement de leurs compétences est extrêmement motivant.

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

Conclusion

En résumé de ce chapitre nous pouvons dire que la place de l'homme au sein de l'entreprise se renforce et que la question de la performance est devenue une préoccupation fondamentale pour tous les acteurs de l'organisation. En effet, la notion de la performance peut être résumée par l'association des critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience, et peut se manifester lorsque l'atteindre des objectifs préalablement fixés.

« Une entreprise qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance, elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur et que le capital humain est la clé de la réussite »¹. Effectivement, le management des compétences contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir-être ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus.

¹ CHANAK (Alain), FROMAGE (Ciline) : *le capital humain*, édition liaison, 2006, p81.

**Chapitre 03 :
Analyse De L'apport Du
Management Des
Compétences Dans La
Performance Rh Au Sein
De SONELGAZ-SDE**

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté des aspects théoriques liés au management des compétences et la performance humaine de l'entreprise, en mettant l'accent sur la relation entre les compétences et la performance.

Toutefois, notre travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées en théorie. Ce troisième chapitre se propose donc d'apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une application pratique au niveau de la société de distribution d'électricité et de gaz d'East (SDE) JIJEL, nous allons tenter d'explorer la démarche compétence au sein de la société et étudier l'apport du management des compétences sur la performance des ressources humaines.

À ce titre, ce chapitre va contenir :

- Une présentation du groupe SONELGAZ en général et la société de distribution d'électricité et de gaz East – JIJEL en particulier.
- Une analyse empirique et traitement des données.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, on donne un aperçu général sur SONALGAZ, en particulier, la direction de distribution de Jijel ainsi que ses différentes structures. On aborde ces aspects en deux parties, dans la première on présentera l'historique, les missions et les objectifs de l'entreprise. La deuxième sera consacrée à une courte présentation de la division des ressources humaines.

1. Présentation de SONELGAZ

SONELGAZ est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie.

Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis de hisser le taux de couverture en électricité à près de 98% et le taux de pénétration du gaz naturel à 43%.

1.1 Historique de SONELGAZ :

Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Électricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné un monopole de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation d'électricité.

En 2002, le décret présidentiel n° 02-195, la convertit en une société par actions SPA entièrement détenue par l'État. En 2010, on parle de *Groupe SONELGAZ*.

En 2003, elle produisait 29 milliards de kilowattheures par an, vendait 4,6 milliards de mètres cubes de gaz par an.

En 2006, elle employait environ 28 000 personnes. En 2002, la loi n° 02-01 du 5 février 2002 ouvre le secteur de la production d'énergie électrique à la concurrence et met fin à son monopole.

2007 – 2009, cette période reste marquée par la détermination de SONELGAZ à faire plus et mieux, en mobilisant des financements importants afin de développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières.

Durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet mûri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de son organisation en Groupe industriel (maison mère / filiales) constitué de trente-trois (33) filiales et de six (06) sociétés en participation directe.

La dynamique d'investissement a concerné tous les métiers et toutes les zones géographiques, pour assurer un approvisionnement en énergie et assurer un service de qualité à la clientèle.

En 2011 : les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, ont été révisés et approuvés par le conseil des Ministres, le lundi 2 mai 2011 et deviennent, de ce fait, en conformité avec le dispositif de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations.

Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en "société holding" sans création d'une personne morale nouvelle et prend la dénomination de SONELGAZ. Par ailleurs, la société holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment un ensemble dénommé "Groupe SONELGAZ".

1.1.1 Filialisation des activités et transformation en société :

SONALGAZ durant son développement va créer des filiales pour diversifier son secteur d'activité, à savoir :

En 2004 :

- Filiale de transport du gaz GRTG (janvier 2004).
- Filiale de production de l'électricité SPE (janvier 2004).
- Filiale de l'électricité GRTE (janvier 2004).

Préparation de la filialisation de la distribution à travers la création de quatre directions générales régionales de distribution de l'électricité et de gaz.

En 2006 :

- Création de quatre (4) filiales de distribution de l'électricité et du gaz :
 - Société de distribution d'Alger (SDA).
 - De distribution du centre (SDC).
 - Société de distribution de l'est (SDE).
 - Société de distribution de l'ouest (SDO).
- Création de la société opérateur du système électrique : OS, SPA, chargée de la conduite du système électrique
- Réintégration des cinq (5) sociétés travaux : KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, KANAGHAZ,

EN 2007 :

- Création de l'institut de formation en électricité et gaz (IFEG)
- Réorganisation de SPE avec création de 04 pôles de production d'électricité (centre, est, ouest et sud).

En 2009 :

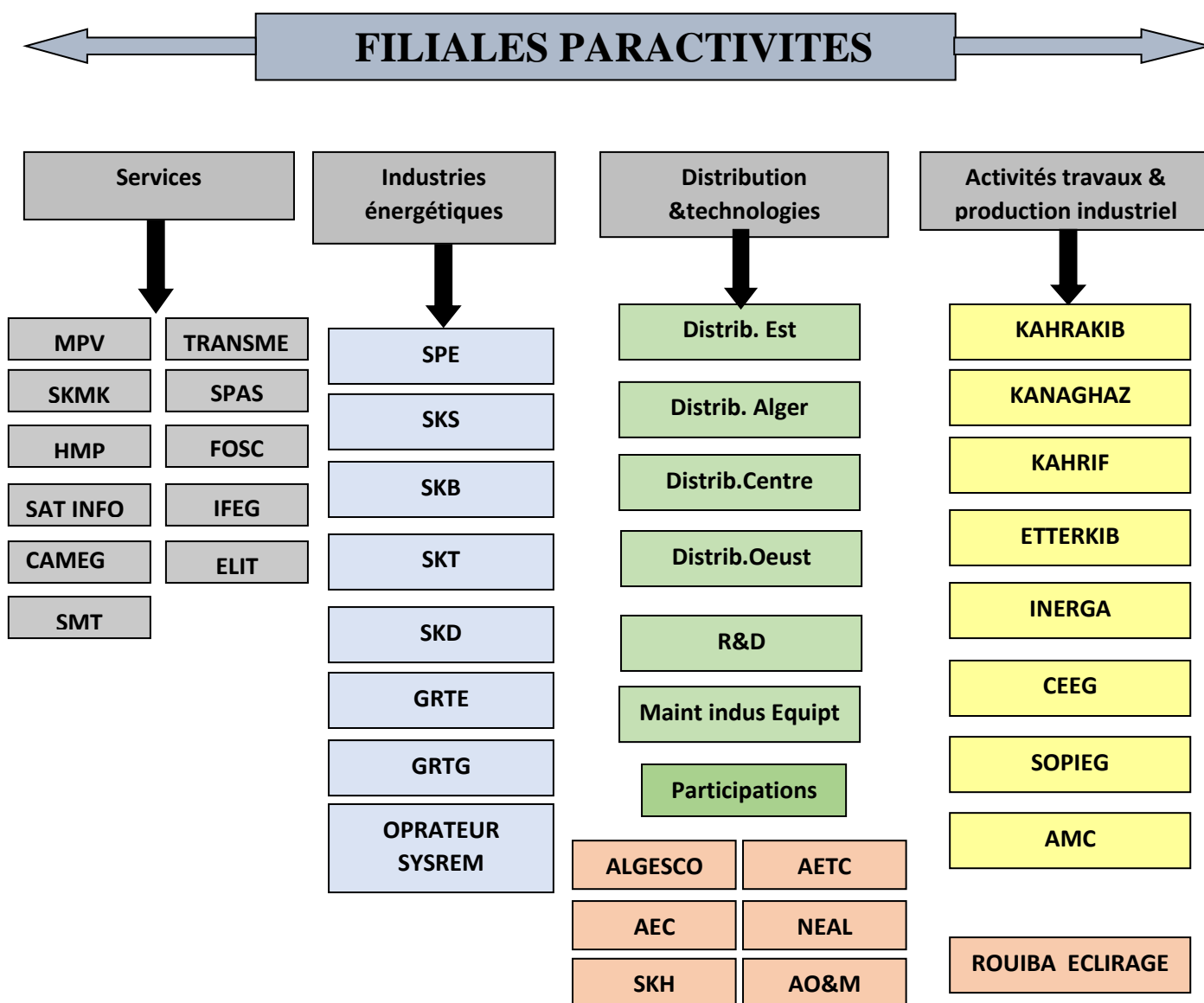
- Création de la société de gestion du patrimoine immobilier (SOPIEP).
- Création de la compagnie de l'engineering de l'électricité et du gaz, (CEEG).
- Création de la société des systèmes d'information (ELIT).
- Intégration de la société RUIBA éclairage au groupe.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

En 2012 :

- Création de la filiale de production d'électricité diesel et des énergies renouvelables

Figure N° 01 : filiales par activités de SONELGAZ.



Source : Document interne de l'entreprise

1.2 Missions et objectifs :

La société algérienne de l'électricité et du gaz SONELGAZ Spa, ayant pour missions :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

- Le transport du gaz pour les besoins du marché national.
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation tant en Algérie qu'à l'étranger.
- Le développement et la fourniture de toutes formes et sources d'énergie.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazière et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour « SONELGAZ Spa » et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploration, la production et la distribution d'hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.
- La création de filiales, les prises de participation et de détention de tous porte feuille d'action et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

1.3. Présentation de la direction de distribution de Jijel (DD Jijel) :

La direction de distribution de Jijel alimente en énergie électrique et gazière les clients résident sur territoire de la Wilaya¹.

1.3.1 Organisation de la direction de distribution de Jijel :

JIJEL contient trois unités pour l'électricité et gaz :

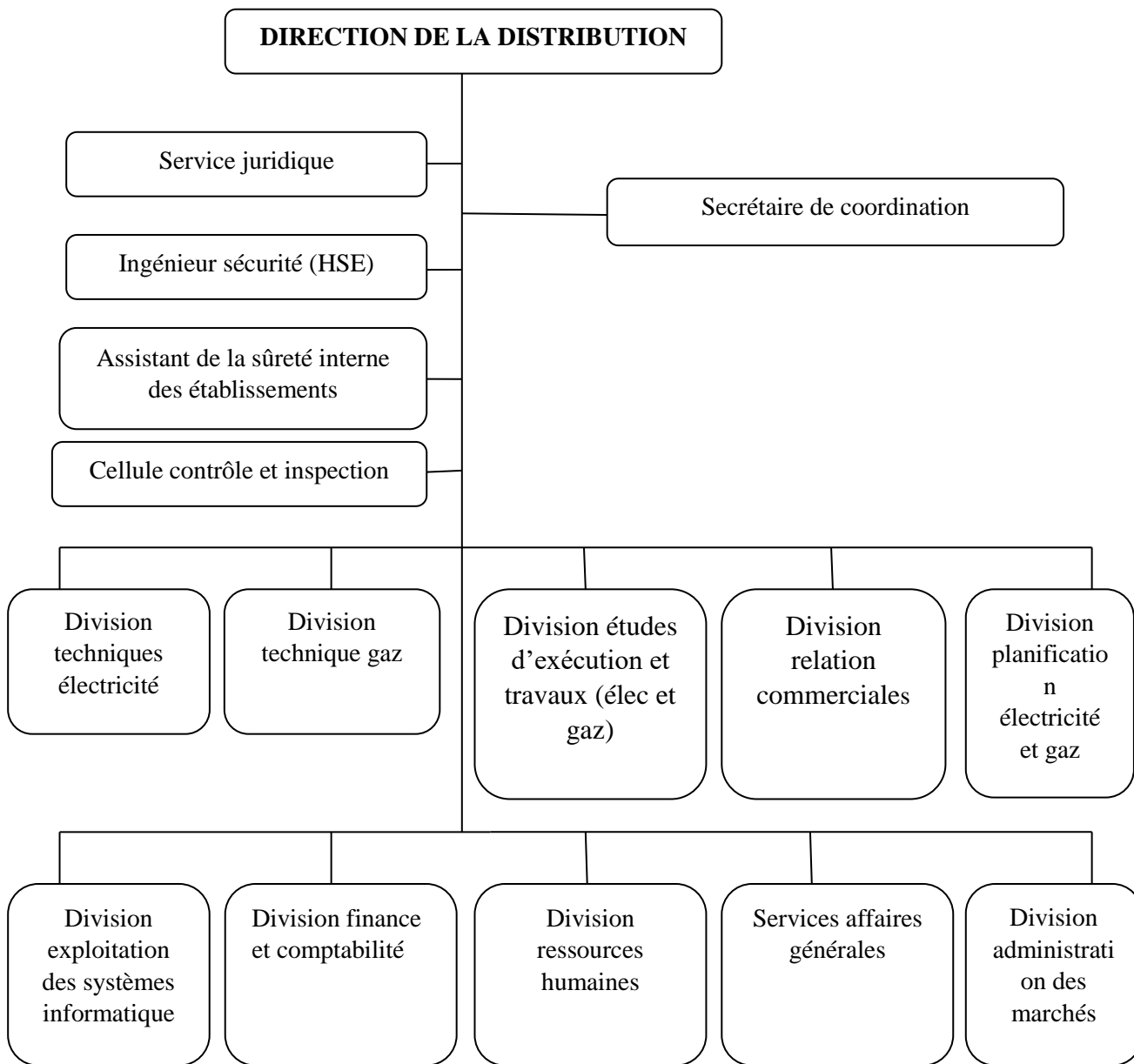
- Unité de Jijel (Communes rattachées : ERRAGUENE, EL AOUANA, ZIAMA, KAOUS, DJIMLA, SELMA BENZIADA, BOUDRIA B/YADJIS, TEXENNA et JIJEL)
- Unité d'El Milia (Communes rattachées : EL MILIA, SIDI MAAROUF, SETTARA, EL ANGER, GHEBALA, BOURAQUI BELHAD, OULED YAHIA, KHEIRI OUED ADJOUL, OULED RABAH et DJEMAA BENI HAB)
- Unité de Taher (Communes rattachées : TAHER, EMIR ABDELKADER, CHEKFA, CHAHNA, SIDI ABDELAZIZ, BOUCIF O/ASKEUR, EL KENNAR NOUCH, BORDJ THAR et OUADJANA).

¹ www.sde.dz/?page=article&ida=79, consulté le 24/04/2018, à 01 :03.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

La DD Jijel regroupe une diversité d'activité, comme le montre l'organigramme

Figure N° 02 : organigramme du DD Jijel



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données interne de l'entreprise

1.3.2 Classification du staff et différentes divisions :

Ci-dessous on va présenter les différents staff et divisions de la DD Jijel.

➤ **Direction de la distribution :**

- Représenter la direction de distribution au niveau de la wilaya en tant que premier responsable de tous les services de la direction.
- Veiller à l'application du règlement intérieur de l'entreprise.
- Séparer les taches entre les chefs de division.
- Participer aux séminaires et aux réunions.
- Participer aux commissions d'ouverture des plis, recrutement et discipline.
- Prendre les décisions concernant les objectifs et la politique générales de la direction.

➤ **Ingénieur sécurité (HSE) :**

- Coordonner, par la diffusion de l'information, entre le directeur et les différentes divisions, services et entreprises.
- Recevoir et remettre le courrier au directeur pour le viser.
- Enregistrer le courrier départs et arrivés.
- Veiller à la bonne gestion et organisation du bureau du directeur.

➤ **Service juridique :**

- Représenter SONELGAZ par délégation du directeur devant les instances judiciaires et la prise des mesures amiables dans l'intérêt du SONELGAZ.
- Prendre en charge les affaires d'ordres juridiques des structures de la direction de distribution.
- Veiller à l'exécution des décisions de justice.
- Prendre les mesures permet d'assurer le recouvrement des créances de toutes natures.
- Formaliser et contrôler les dossiers sinistres.
- Réviser et traiter les demandes d'indemnisation de toutes natures.
- Diffuser l'information à caractère juridique.
- Participer à la rédaction des cahiers de charges et contrats à la commission des marchés.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

➤ **Attaché communication :**

- Concevoir et organiser l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appropriés (dépliants, affiches, presse radio locale, brochures...).
- Participer avec la direction générale de la distribution aux manifestations commerciales.
- Entretenir des relations étroites avec les médias.

➤ **Chargé de la sécurité :**

- Préparer le planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation.
- Visiter les chantiers (ouvrages neufs et installations existantes).
- Mettre en application toutes les directives et prescriptions concernant l'hygiène et la sécurité ...etc.

➤ **Assistant de la sûreté interne des établissements :**

- Élaborer le plan de la sûreté interne de la direction en collaboration avec le chargé de l'hygiène et sécurité et les autorités locales.
- Établir les comptes rendus en temps réel en cas d'événement affectant la sûreté interne...

➤ **Division finances et comptabilité :** Cette division regroupe trois services :

- Services exploitation comptable,
- Service finances,
- Service budget et contrôle de gestion.

➤ **Division exploitation des systèmes informatiques :**

- Gestion et maintenance du parc informatique.
- Développement des applications propres à la DD et gestion des bases des données.
- Exploitation du SGC (système de gestion de la clientèle).
- Administration du réseau et télécoms et veiller à assurer la liaison entre les structures.

➤ **Service affaires générales :**

- ✓ Bureau moyen
- ✓ Bureau achats
- ✓ Bureau du pare auto

➤ **Division ressources humaines :** Cette structure s'intéresse aux ressources humaines en matière de recrutement, accueil, affectation, formation, promotion et mutation.

- **Division études d'exécution et travaux :** Cette structure comporte deux services et deux subdivisions :
 - ✓ Service études et travaux ELEC, service études et travaux GAZ,
 - ✓ Subdivision gestion des investissements et subdivision marchés,
- **Division administration des marchés :**
 - Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme suivant les orientations du niveau central et en collaboration avec les services.
 - Demander l'ouverture des AP (autorisation des programmes) et assurer leur suivi.
 - Suivre l'exécution du programme investissement.
 - Procéder aux clôtures des AP et contrôler la procédure de la gestion des crédits.
 - Suivre les états de dépenses sur crédits de la DD et de ces différentes structures.
 - Suivre les réalisations physiques par opérateur, par chapitre et article et proposer les mesures correctives ...etc.
- **Division technique du gaz :** Cette division regroupe les services : service contrôle exploitation réseaux, service développement réseaux et service maintenance gaz en plus de trois autres services exploitation gaz qui se trouve au niveau de trois daïras : Jijel, Taher, El Milia,
Les missions de cette division sont :
 - Service contrôle exploitation réseaux :
 - Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages.
 - Suivre et analyser les mesures périodiques et élaborer les plans d'urgence avec les districts.
 - Suivre et les statistiques des incidents.
 - Elaborer les consignes d'exploitation des districts et contrôler leur application.
 - Contrôler la réalisation du programme d'entretien...etc.
- **Service développement réseaux :**
 - Etablir le schéma directeur de la distribution.
 - Etudier les schémas de restructuration et de développement des réseaux MT des agglomérations
 - Assurer pour les besoins de la distribution toute les études particulières.
 - Arrêter les propositions de raccordement pour le gros RCN ...etc.

➤ **Division technique électricité :**

- Une autre structure qui figure dans l'organigramme de la direction de distribution, elle regroupe :
 - ✓ Service contrôle exploitation réseaux,
 - ✓ Service développement réseaux ELEC,

➤ **Division relations commerciales :** Cette structure s'inscrit parmi les plus importantes de la direction de distribution à cause de son caractère commerciale qui s'entend bien avec la DD et qui la commercialisation de l'énergie électrique et gazière. Elle se compose de deux services : service technico-commercial et service clientèle en plus de trois agences commerciales : Jijel, Taher, et El Milia.

3. Division ressources humaines :

La division des ressources humaines tient un rôle très important, c'est la colonne verticale de l'entreprise en s'occupant de tâches primordiales dans le fonctionnement et le déroulement du travail.

3.1. Présentation de la division ressources humaines :

La DRH a pour vocation l'ajustement des RH aux impératifs stratégiques de l'entreprise ; elle s'efforce aussi par le dialogue, le conseil et la préconisation d'influer sur les objectifs globaux de l'entreprise en mettant en valeur l'importance du capital humain. Cette structure s'intéresse aux ressources humaines en matière de recrutement, accueil, affectation, formation, promotion et mutation.

Missions :

La division des ressources humaines est garante de l'application et de respect des règles et procédures en la matière et a pour missions :

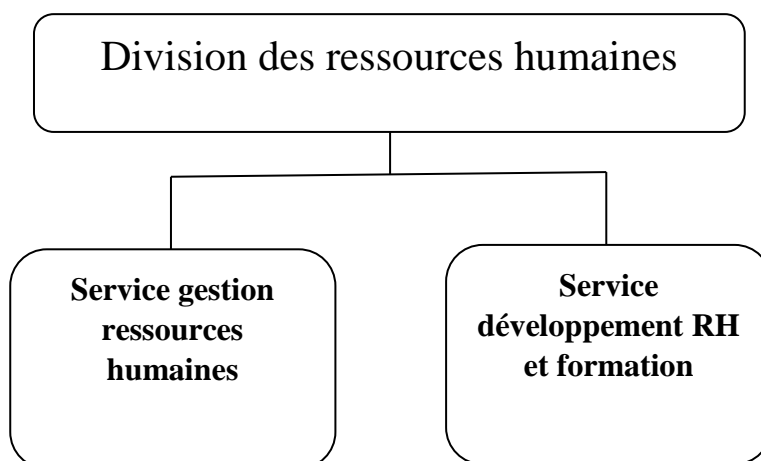
- Valoriser les compétences existantes pour le développement des activités nouvelles ;
- Veiller à la l'adéquation entre les ressources humaines présentes (compétences, potentialité) et le développement des activités ;
- Développer l'information, l'écoute et la concertation en matière de relation socioprofessionnelle et de condition de travail ;
- Décliner en plan opérationnel le système de gestion adopté par la société ;

- Assurer la coordination des diverses activités du personnel au sein de la direction de distribution, notamment le recrutement, l'accueil, intégration, l'affectation, la promotion, la mutation... ;
- Élaborer les plans annuels de recrutement et de formation.

3.2. Structure organisationnelle :

La division des ressources humaines est structurée de la manière suivante :

Figure N° 03 : Structure organisationnelle de la division ressources humaines



Source : Elaboré par l'étudiante sur la base de données de l'entreprise

3.2.1 Service gestion ressources humaines :

Ce service ayant pour missions de :

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie aux plans des éléments variables se la restitution des documents de paie, et du traitement des réclamations ;
- Veiller à l'établissement de la paie du personnel ;
- Assurer la gestion administrative du personnel ;
- Assurer la gestion administrative des cadres et cadres supérieurs de la direction de distribution ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs du personnel ;

- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux actes de carrière en conformité avec la réglementation en vigueur ;
- Assurer, suivre et contrôler les conditions d'application des règles de gestion du personnel ;
- Veiller à l'application uniforme de la réglementation et contrôler sa mise en œuvre ;
- Soumettre à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation ;
- Assurer les relations avec le centre médecine du travail et les organismes externes ;
- Établir le budget, le contrat de gestion et le tableau de bord en matière de GRH ;
- Veiller à l'établissement des statistiques du personnel de la direction de distribution et contrôler leur fiabilité ;
- Tenir et mettre à jour les registres légaux et usuels ;
- Veiller à l'ordonnancement des cotisations sociales.

3.2.2 Service développement RH et formation :

Ce service ayant pour missions de :

- Participer dans la réalisation des analyses et des études sur le développement de l'emploi et de la DRH dans le cadre de plans à moyen et long terme ;
- Assurer et mettre à jour les statistiques du personnel et formaliser les tableaux de bord de la direction de distribution ;
- Participer à la conception des programmes d'évaluations professionnelles (élaborer les PEC, les outils d'évaluation du personnel et superviser l'opération d'évaluation...);
- Gérer les organigrammes sur la base des paramètres et ratios définis et validés par la direction générale et procédures de promotion et avancement et évaluer les résultats de l'exercice ;
- Détecter et évaluer les besoins en formation découlant du plan de carrière de la direction de distribution ;
- Organiser, coordonner et animer les actions collectives de formation dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation de la direction de distribution ;
- Assurer le suivi et le contrôle des actions de formation de la direction de distribution
- Suivre les actions d'apprentissage et établir les bilans de formation.

Section 2 : analyse empirique et traitement des données :

1. Méthodologie adoptée :

Après avoir construit le cadre théorique d'appréhension de notre problématique générale et la présentation de l'organisme d'accueil, il fallait analyser des expériences empiriques dans le but d'éclaircir plus le sujet étudié qui pour objectif de comprendre l'apport du management des compétences sur la performance humaine de l'entreprise.

De ce faire, afin de confirmer ou d'affirmer les hypothèses posées, nous avons opté de faire une exploration et une analyse réalisées au sein de l'entreprise algérienne SONALGAZ au niveau de la direction de distribution de l'électricité et de gaz de la wilaya de Jijel. Cette analyse se base essentiellement sur deux parties :

- Première partie s'est matérialisée par des entretiens conduits à différents niveaux hiérarchiques de la direction de distribution de Jijel.
- Deuxième partie est une étude de la réalité du terrain. Par l'observation participante et l'analyse documentaire, en présente la réalité de la démarche compétence mise en place au sein de l'organisation ;

Bien évidemment, comme toute recherche qualitative on a eu recours à élaborer des entretiens comme instrument d'investigation. Cette méthode est un bon compromis entre l'entretien directif et le non directif, il permet d'orienter la personne sur des thèmes précis tout en ayant une possibilité d'adaptation, mais aussi d'exploration. Dans cette étude, l'entretien semi-directif est adapté à la situation dans la mesure où nous avons besoin de réponses construites à des questions précises. La possibilité d'orienter l'interviewé vers des thèmes prédéfinis à l'avance est un moyen simple et efficace pour obtenir des réponses complètes en lien direct avec notre problématique.

Nous avons effectué six (6) entretiens officiels dans le local de l'entreprise, d'une durée d'une heure approximative pour chacun

La population de notre recherche est constituée de six (6) employés (des cadres, maîtrises exécutants ...etc.) Dans différents services de la direction de distribution. Tout au long du stage

les entrevues ont été coopératives par des informations diverses qui ont aidé à l'avancement de notre recherche.

On a préparé un guide d'entretien afin d'être structuré lors de l'entrevue, il commence par une brève présentation du sujet étudié. Vient la partie des questions, composée de 14 interrogations qui ont été arrangées dans trois principaux axes. En premier axe, on parlait de compétences, puis en deuxième axe a été sur la performance et pour le troisième, il a été autour de la formation. Il se trouvera en annexe, le guide détaillé de l'entretien.

Pour faire suite à cette étude qualitative et les entretiens réalisés, la méthode qui sera utilisée dans le sens d'extraire les éléments fondamentaux qui confirmeront ou infirmeront les hypothèses posées, et ainsi à mieux comprendre le sujet est l'analyse de contenu qui s'avère la plus adaptée pour s'intervenir dans les détails des propos retenus.

Nous avons effectué donc ce que nous appelons une analyse thématique des entretiens, elle concerne les objectifs visés dans les entretiens. Il s'agit des points cités précédemment que nous avons reformulé au titre thématique, car les questions ont été les mêmes pour tous les interviewés, et donc nous pouvons synthétiser les réponses et constater s'il y'a contradictions dans les propos ou cohérence entre les différents services.

2. Analyse et présentation des résultats :

Nous avons présenté ci-dessous les différents résultats qu'on a obtenus après les entretiens que nous avons réalisés, et l'analyse des documents interne de l'entreprise.

2.1 La réalité de la démarche compétence mise en place au sein SONALGAZ (DD JIJEL)

Les ressources humaines sont le pilier de l'entreprise pour atteindre ses objectifs et participer à la concurrence et la compétitivité du marché, en outre veiller à la performance pour maintenir le niveau de la qualité souhaité, sur su l'entreprise a prend l'attention et de soins de sa ressources humaines, surtout si ces personnes ont les connaissances, capacités et compétences qui les caractérisent par leur performance qui est la base de la performance globale de l'entreprise.

Suit à l'importance croissante des compétences, ils ont besoin d'une gestion efficace qui leur permette de ne pas se perdre et d'en tirer le plus grand bénéfice possible, dans ce sens, nous essaierons d'apprendre comment gérer les compétences chez la société SONALGAZ ; en

utilisant comme source de données l'analyse documentaire des rapports et des documents relatifs à l'entreprise étudiée (documents internes, rapports annuels, sites internet, etc.).

2.1.1 L'identification et l'acquisition des compétences :

Les compétences sont déterminées dans l'organisation en fonction des besoins de chaque département ou service en élaborant un programme prévisionnel des besoins et envoyant une demande à la direction des ressources humaines qui soigneusement l'étudie pour s'assurer la stratégie mise en place par la société.

Dans l'identification des compétences, la société s'appuie sur un référentiel des compétences qui illustre l'ordre des compétences en fonction de leur complexité, de leur niveau et leur importance.

Ce référentiel permet de déterminer les compétences qu'ils sont nécessaires pour une meilleure adaptation des salariés à leur poste de travail, à un élargissement de leurs compétences productives en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment et à une plus grande polyvalence.

Si la bonne personne est disponible, la priorité au recrutement interne est accordée par mutation, mais si ne le trouve pas ; elle attire des compétences de l'extérieur sous certaines conditions requises et mener des actions de recrutement externe. Cette action de recrutement est subordonnée à :

- L'appréciation globale résultant des titres et diplômes ;
- Les références professionnelles ;
- L'appréciation des capacités et potentiels professionnels obtenus à la suite d'épreuves de sélection ;
- L'appréciation des aptitudes physiologiques et psychologiques résultant de la visite médicale d'embouche.

Puis soumis à l'acceptation et la sélection des candidats, le contrat de travail fixe une période d'observation appelée période d'essai. Cette période est fixée à :

- Une (1) année pour le personnel recruté sur les emplois de cadre ;
- Six (6) mois pour le personnel recruté sur les emplois de maîtrise ;
- Trois (3) mois le personnel recruté sur les emplois d'exécution.

2.1.2. L'évaluation du personnel de l'entreprise :

L'évaluation faite par le groupe SONELGAZ est très important dans la mesure où elle permet à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun en plus de son rôle. Autrement dit, connaître le niveau de sa compétence afin de proposer la formation adéquate pour la développer si ce dernier en a besoin. En ce sens, le développement des compétences au sein de la direction de distribution Jijel est un facteur de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Trouver rapidement le personnel nécessaire à une nouvelle activité ;
- Le suivie et l'amélioration des performances individuelles à travers des plans de formation ;

- Améliorer la qualité de la performance de l'entreprise par :
 - Détecter les employés disposant d'un haut niveau de compétences pour situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
 - Un feedback systématique en cours et en fin d'année ;
 - Favorise la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés en vue de renforcer l'engagement et la motivation ;
 - Analyser les points forces et les points faibles à améliorer et les facteurs de réussite et les contraintes.
- De signaler les besoins de formation

Au niveau de la société SONELGAZ, on distingue :

- ✓ **Évaluation trimestrielle** : elle consiste à faire un suivi périodique avec l'agent évalué et son responsable hiérarchique quatre fois dans l'année en vue de donner une orientation stratégique aux mesures à court terme, mais aussi à long terme du programme de travail.
- ✓ **Évaluation annuelle** : elle est concrétisée par une rencontre entre l'évalue et son supérieur pour évaluer la performance pendant l'année considérée et établir le programme de travail de l'année suivante.

2.1.2.1 Les techniques d'évaluation à SONELGAZ :

➤ L'entretien d'évaluation :

C'est un outil au service du management des RH, cet entretien entre un subordonné (N) et son supérieur hiérarchique (N+1) consiste à dresser le bilan de l'année écoulée et à définir les objectifs de la période à venir. Il porte principalement sur les objectifs et perspectives de l'année à venir. Il motive l'agent évalué et lui permet d'améliorer sa performance selon l'importance accordée à tel ou tel volet.

➤ Le formulaire et guide d'évaluation :

- **Le formulaire** : chaque catégorie professionnelle (cadre, maîtrise, exécution) a un formulaire spécifique, il contient les rubriques suivantes (voir annexe 02) :
 - Les paramètres et les objectifs ;
 - Les résultats atteints pour chaque objectif ;
 - Les notes de rendement trimestrielles ;
 - La note d'évaluation du rôle ;
 - La note annuelle de la performance globale ;
 - Les commentaires des deux concernés dans l'évaluation (le supérieur et l'évalué).
- **Le guide d'évaluation** : comprends notamment :
 - Les modalités de cotation : de rendement, de rôle et globale ;
 - Par la catégorie socioprofessionnelle : cadre ; maîtrise et exécution ;
 - Les recommandations liées aux préparations la conduite de l'entretien d'évaluation.

2.1.2.2 Évaluation des compétences à SONELGAZ :

L'évaluation des compétences est la même pour les trois catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents des maîtrises et les exécutions), la différence est dans le contenu. En effet, les cadres sont évalués par rapport au sens de l'innovation et de la communication et aussi leur prise d'initiative et l'autonomie. Par contre les agents d'exécution sont évalués sur une base disciplinaire et à la base de leur adaptation. L'évaluation au sein de SONELGAZ se compose de l'évaluation de rendement, l'évaluation de rôle, et enfin l'évaluation globale.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

➤ L'évaluation de rendement

L'évaluation de rendement est une procédure trimestrielle qui consiste à apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Ces derniers sont inscrits dans son programme de travail. Ces résultats sont calculés trimestriellement et par la suite une note annuelle sera donnée sur 20 points sur la base de la moyenne des notes trimestrielle comme.

➤ L'évaluation de rôle :

C'est une évaluation annuelle qui se fait sur la base des habilités attendues de l'agent. Ces dernières sont définies et accompagnées des comportements qui s'y rattachent dans la liste des comportements établie par la société. Ces habilités regroupent :

- **Habilités intellectuelles** : ordre et méthode, observation et discernement, sens de l'innovation... ;
- **Habilités interpersonnelles** : travail en équipe, sens de la communication... ;
- **Habilités personnelles** : dynamisme, autonomie...,

Ces habilités sont figurés dans le formulaire d'évaluation : (voir l'annexe 2)

Le calcul de cette performance se déroule comme la suite :

- ✓ Pour chaque habilité, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes (1, 2, 3, 4) donnée ci-après) :

Tableau N° 01 : Signification des cotes

Côtes	signification
1	Compétence à acquérir
2	Compétence à développer
3	Compétence à parfaire
4	Compétence acquise

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données de la convention collective de SONELGAZ

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

- ✓ Ces côtes (1, 2, 3, 4) sont traduites en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de points
1	0
2	3
3	6
4	10

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données de la convention collective de SONELGAZ

- ✓ Sommer le nombre des points sur 100 et les diviser sur 5 pour obtenir une note sur 20.

Lorsque s'agit-il des agents de maîtrise, la sommation de fait sur 80 et la division par 4 pour obtenir une note sur 20. Cependant lorsque s'agit-il des agents d'exécutions ; la sommation se fait sur 40 et la division par 2 pour obtenir une note sur 20.

➤ **L'évaluation globale :**

Regroupe les deux évaluations précédentes (l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle). Cette évaluation consiste à attribuer une note sur 20 sur la base des deux notes obtenues.

2.1.3. Le développement et fidélisation des compétences :

2.1.3.1 La formation professionnelle à SONELGAZ

La formation professionnelle est un des investissements prioritaires. Elle constitue le moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et développement de sa ressource humaine pour élever son niveau de qualification et compétence exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion.

Les actions de formation sont pour objectifs d'assurer le développement de la performance et l'élévation du niveau de connaissance des travailleurs et leur garantissant une évolution de carrière et ainsi le développement de l'expertise dans tous les domaines des métiers de la société.

La formation au sein des écoles de SONELGAZ (Blida, Benaknoun et Ain Melilla). Elle entend favoriser la progression professionnelle des travailleurs, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à l'évaluation de leur qualification.

Les types de formation : en matière de formation, les actions de formations en SONELGAZ sont réparties comme suit :

- **La formation professionnelle spécialisée (FPS) :** est une action qui vise l'acquisition par le travailleur ou le futur travailleur (prés salarié) d'une qualification professionnelle, pour occuper un emploi déterminé. Elle peut se dérouler de façon continue ou alternée.
- **Le perfectionnement professionnel (PF) :** est une action qui vise l'adaptation permanente du travailleur à son poste d travail y compris sur l'aspect langues (arabe, français, anglais...). Pour améliorer ses performances et lui permettre d'être toujours fait des évolutions techniques, technologiques et de gestion.
- **L'adaptation professionnelle (AP) :** elle consiste pour les travailleurs nouvellement recrutés à suivre des actions d'enseignement et d'information dans le but de les préparer à occuper au mieux leur poste de travail.
- **La formation promotionnelle (FP) :** est une formation qualifiante permettant aux travailleurs désireux de prolonger leur parcours professionnel dans un groupe socioprofessionnel supérieur au leur, d'acquérir les connaissances du métier ainsi que le degré de maîtrise des compétences requises par le nouvel échelon d'organisation auquel le travailleur peut aspirer.
- **L'apprentissage :** est une action de formation menée en direction des jeunes pour leur permettre d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques de niveau supérieur.
- **L'encadrement des stagiaires :** issus du cycle de formation national, universités ou centres de formation de métiers, contrat de pré emploi (CPE), dans le cadre des relations entreprises- universités/structures de formation.

2.1.3.2 Les récompenses à SONELGAZ :

Les types des récompenses varient, mais le concept est le même pour tous les programmes d'incitation vise à reconnaître les réalisations et la contribution des employés. C'est pour cela que les ressources humaines font partie intégrante de la réussite de toute entreprise ou société. Il est donc essentiel que les employés estiment que leur travail est vraiment apprécié et leurs contributions sont reconnues sont plus motivés à atteindre des résultats. Ainsi les actes de GRH au sein de l'entreprise s'apparaissent dans les promotions, les avancements :

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

La promotion :

Elle sanctionne le mérite, et la qualification professionnelle et/ou les connaissances acquises par le travailleur à l'issue d'une formation initiée par la société ou celle qu'elle a préalablement autorisée. Elle est basée sur la valeur professionnelle du travailleur et doit être confirmée par les appréciations annuelles.

L'avancement :

Il s'agit un passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur en emportant des incidences financières dans le salaire. Cet avancement intervient sur les classes sur proposition de la hiérarchie. L'avancement sanctionne la performance et le mérite.

Les campagnes de promotion et d'avancement interviennent annuellement sur proposition de la hiérarchie, suivant des quotas préalablement arrêtés et convenus avec l'organisation syndicale. Ainsi les modalités d'application des promotions et avancements sont fixées par le critère d'ancienneté, et dans le cas où les proposés ont la même ancienneté, le plus âgé d'entre eux l'emporte.

L'attribution des médailles :

Pour mieux motiver l'appartenance, il est institué des médailles de travail et de mérite destinées à récompenser les travailleurs pour leur dévouement et leur fidélité. Les années accomplies se cumulent dans le décompte du droit en matière de médaille de travail et de mérite et de tableau d'honneur.

Les différentes médailles sont :

- La médaille de bronze, après quinze (15) années de services
- La médaille d'argent, après vingt (20) années de services
- La médaille d'or, après (25) années de services
- La médaille de vermeil, après trente (30) années de services
- Le diplôme d'honneur, après trente-cinq (35) années de services.

Les primes :

- La prime de rendement individuel (PRI)

Elle est attribuée à chaque travailleur pour sa participation à la réalisation des objectifs ou programmes de travail qui sont assignés au sein de son collectif.

Le taux maximal de la prime de rendement individuel est fixé à 10% du salaire de base et le paiement est versé au travailleur mensuellement au cours du trimestre qui suit l'évaluation.

Pour bénéficier de la prime de rendement individuel, le travailleur doit justifier d'une présence effective à l'acceptation des cas d'absence fixés par la réglementation interne. Et pour les sanctions disciplinaires sont susceptibles d'avoir des incidences sur l'attribution de la PRI.

- La prime d'encouragement

Elle sanctionne les résultats économiques de la société dans tout ce qu'ils revêtent comme signification de plus-values ou de gain de productivité et d'amélioration de la qualité de service et de gestion.

- La prime de performance

C'est une prime annuelle destinée à récompenser les résultats des managers. Les paramètres et niveaux de primes sont définis selon que le poste relève du management opérationnel ou du management de soutien.

- La prime de travaux sous tension

Il est institué une prime mensuelle dite prime de travaux sous tension attribuée aux travailleurs affectés aux activités d'interventions sous tension. Cette prime a pour objet de compenser les risques encourus par les travailleurs.

- La prime d'expertise

C'est une prime destinée à rémunérer un niveau de qualification et de compétence avérées et acquises par l'accumulation d'expérience dans un domaine particulier. Peuvent bénéficier de la prime d'expertise les travailleurs en situation de plafonnement dans leur groupe socioprofessionnel d'appartenance et justifiant d'une expérience suffisante permettant de contribuer efficacement à mettre leur savoir-faire au bénéfice du métier dont ils ont la charge.

2.2 Analyse les résultats des entretiens :

Premier axe : les compétences

Tableau N° 02 : La notion de la compétence selon les enquêtés

	La notion de la compétence selon les enquêtés		
	Savoir, savoir-faire et savoir-être	Savoir-faire théorique et pratique	Connaissance, capacité et savoir faire
Entretien 1	✓		
Entretien 2		✓	
Entretien 3		✓	
Entretien 4			✓
Entretien 5			✓
Entretien 6		✓	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats des entretiens

D'après les entretiens, on remarque que la majorité des repenses obtenus sont pour que la compétence soit un savoir théorique et pratique, l'un des interviewés dit que « la compétence est le savoir théorique et pratique et elle mettre en relation avec l'activité et les tâches à accomplir ». Un autre interviewé est pour la repense précédente et il ajoute que « savoir se réfère à la maitrise des tâches, les techniques et les outils ». Selon lui la compétence contribue positivement pour avoir un bon salaire et accéder dans la grille de salaire.

Les enquêtés qui répondent que la compétence est une connaissance, capacité et savoir-faire disent que « la compétence est la capacité et savoir-faire et pour une acquisition des compétences plus efficace ; elle s'assurer par l'avancement et la promotion et par l'occupation des postes qui correspondent aux compétences des collaborateurs ».

L'un des interviewés répond que la compétence est la combinaison des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Il dit que « les compétences ont une importance et elles méritent beaucoup de considération et pour les développer il faut suivre des formations ».

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

Tableau N° 03 : La satisfaction des collaborateurs à leurs compétences

	La satisfaction des collaborateurs à leurs compétences		
	Satisfait	Moyennement satisfait	Moins satisfait
Entretien 1	✓		
Entretien 2	✓		
Entretien 3			✓
Entretien 4	✓		
Entretien 5		✓	
Entretien 6		✓	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats des entretiens

On constat que la majorité de nos enquêtés sont satisfait ou moyennement satisfait de leurs compétences et cela remonte pour plusieurs raisons. Un des cadres questionnés confirme que sa satisfaction est à cause des relations interpersonnelles avec les collègues, à son avis ces relations facilitent l'acquisition, le transfert et l'utilisation des compétences.

D'autres disent qu'ils sont satisfaits parce qu'ils occupent les postes qui méritent. Ces enquêtés déclarent que ses sources de motivation se renvoient au salaire et les primes obtenus et ils bénéficient des promotions est des avancements au niveau de la hiérarchie.

Concernant le travailleur moins satisfait, il a exprimé son mécontentement par ce qu'il pense qu'il n'est pas dans les postes qu'il mérite. Il voit que dans son poste actuel, il n'utilise pas toutes ses connaissances et ses compétences.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

Deuxième axe : la performance

Tableau N° 04: La relation entre la compétence et la performance

	La relation entre la compétence et la performance	
	Forte relation	Faible relation
Entretien 1	✓	
Entretien 2	✓	
Entretien 3		✓
Entretien 4	✓	
Entretien 5		✓
Entretien 6	✓	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats des entretiens

D'après les résultats obtenus, la majorité des cadres et responsables insistent que la relation entre la compétence et la performance est forte. Selon ces interviewés, il existe un lien d'interaction entre les deux concepts, un des enquêtés dit que « la performance est la maîtrise parfaite de la compétence ». Un autre dit que « avec la compétence on peut améliorer la performance des travailleurs dans une situation de travail donnée et la mise en valeur les compétences est susceptible de transfert positivement les organisations ainsi d'introduire une augmentation de la performance économique ».

D'après notre enquête, on a juste deux cadres qui disent que la relation entre performance et compétence est faible. « Pour améliorer la performance on trouve d'autres facteurs comme la motivation » il a dit aussi que « il y a des travailleurs qui sont performants sans compétences » il a ajouté qu'il y a des taches qu'on peut exercer sans avoir des compétences il faut juste un peu d'expérience.

CHAPITRE 03 : ANALYSE DE L'APPORT DU MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LA PERFORMANCE RH AU SEIN DE SONELGAZ-SDE

Tableau N° 05 : Les axes de renforcement de la contribution du management des compétences dans la performance des collaborateurs

	Les axes de renforcement de la contribution du management des compétences dans la performance des collaborateurs		
	Formation	Rémunération	Motivation par les Incitations
Entretien 1	✓		
Entretien 2	✓		
Entretien 3		✓	
Entretien 4	✓		
Entretien 5			✓
Entretien 6		✓	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats des entretiens

Parmi les enquêtés interrogés dans notre sujet, trois personnes ont mis en avant que la formation offerte par l'employeur influence positivement sur la productivité et la qualité des travailleurs. Ainsi trois des interviewés supportent la logique de rémunération qui montre que la rémunération favorise le développement des compétences ; car rémunérer ne signifie plus seulement payer ; mais aussi attirer, motiver retenir les salariés performants.

Troisième axe : la formation

Tableau N° 076: Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences

	Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences	
	un rôle important	un rôle moins intéressant
Entretien 1	✓	
Entretien 2	✓	
Entretien 3		✓
Entretien 4	✓	
Entretien 5		✓
Entretien 6	✓	

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats des entretiens

Nos enquêtés affirment que la formation est une obligation à la charge de l'entreprise ; qui doit donc s'effectuer exclusivement à l'initiative de l'employeur. Selon les enquêtés la formation occupe une place primordiale au sein de SONELGAZ, elle a été revue comme un service séparé de la direction des ressources humaines. Les actions de formation sont mises en place selon les besoins de l'entreprise.

La formation pour les cadres interviewés permet d'être en amélioration continue, elle permet aussi l'atteindre des objectifs généraux de l'entreprise.

Deux des enquêtés disent que la formation est moins intéressante, ils considèrent que la formation n'est pas obligation et les collaborateurs développent les compétences lors la vie professionnelle qui favorise leur engagement. C'est-à-dire le salarié est capable d'apprendre par la pratique même s'il n'a pas reçu une formation.

2.3. Discussion des résultats

Suit à l'analyse des données, à l'aide des entretiens qu'on a menés avec le personnel de la direction de distribution d'électricité et de gaz de JIJEL et à travers les documents recueillis auprès de cet organisme, on a conclu que la compétence a pris une place très importante dans les pratiques de la DRH. Les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise et l'absence de celle-ci peut conduire à une menace très importante.

En effet, une bonne application du management des compétences permet d'assurer et renforcer la performance humaine de l'entreprise. SONELGAZ a pris conscience de l'importance du facteur humain et les compétences de celle-ci quant à sa contribution à la performance globale de l'entreprise. C'est pour cela qu'elle a revu ses politiques RH. L'application de celle-ci exige un réel engagement de la part des responsables et l'implication de l'ensemble du personnel.

On constate que SONELGAZ permet à leurs salariés d'acquérir et d'enrichir des nouvelles compétences et de développer leur employabilité par des moyens divers. Parmi ces moyens, la formation représente le moyen le plus privilégié pour planifier, réaliser, développer et évaluer des activités d'apprentissage, en vue d'optimiser les ressources humaines, par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation d'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés.

D'après ce grand rôle que joue la formation, elle devient pour les salariés un facteur déterminant de leur satisfaction et indirectement de leur motivation. Elle permet la mobilité et la promotion de ces agents. Elle améliore la communication interne et constitue un domaine privilégié de concertation et de détection des problèmes. La formation professionnelle participe aux enjeux majeurs de l'organisation.

L'insatisfaction d'un certain nombre des salariés par leurs postes qu'ils occupent, et par leurs promotions et formation doit pousser l'entreprise à fournir plus les efforts pour trouver des solutions pour satisfaire ses salariés.

La majorité des salariés enquêtés ont confirmé qu'aucune entreprise ne peut être performante qu'avec une bonne gestion des salariés.

À travers ces résultats, nous confirmons nos hypothèses, donc le management des compétences influence la performance des salariés et que par la formation l'entreprise peut assurer et renforcer la performance de ses travailleurs.

3. Suggestions et recommandations :

Suite à l'analyse et la discussion des résultats obtenus, nous allons formuler quelque suggestion que nous estimons pratiques et qui permette peut-être un management des compétences plus efficace au sein de SONELGAZ. Ces suggestions peuvent se présenter comme suite :

- Définir clairement les politiques en matière de gestion des ressources humaines et fixer des objectifs précis.
- La formation doit obéir à une démarche participante intégrante dans le processus de décisions ; notamment dans tout ce qui est en rapport avec la définition des besoins des salariés qui constitue le cœur de cette identification. C'est à travers leurs attentes et leurs besoins que l'entreprise puisse orienter la démarche compétence et pouvoir ainsi les diffuser et les déployer autour des processus de gestion et d'organisation ;
- La mise en place d'un plan d'évaluation après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel ;
- Sensibiliser le personnel à la culture de la performance et de l'excellence ;
- Investir dans la ressource humaine et la classer comme une variable déterminante et pas seulement comme une ressource.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons pris une image plus claire sur la place qu'occupe le management des compétences au sein de SONELGAZ plus principalement la DD de JIJEL et sur la manière avec laquelle cette dernière est gérée pour une meilleure performance des salariés

Le but essentiel de ce chapitre était d'essayer d'analyser la démarche compétences au sein de l'entreprise tout en réalisant des entretiens face à face avec le personnel de l'entreprise, qui nous a permis d'obtenir une certaine précision du sujet et surtout de vérifier nos hypothèses.

Cette dernière partie de la recherche essaye aussi de fournir quelques suggestions et recommandations qui permettront peut-être à DD JIJEL de demain d'obtenir une meilleure performance des salariés grâce à un management des compétences bien adopté.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre étude avait pour ambition de contribuer à l'appréciation du management des compétences au sein des différentes organisations. Tout au long de ce travail, nous avons essayé de déterminer l'apport du management des compétences sur la performance des collaborateurs, par une étude théorique suivie d'une étude empirique.

Le management des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance de l'entreprise.

À cet effet, le management des compétences est devenu un puissant levier de la stratégie d'entreprise et un vecteur de l'évolution des performances de ses salariés. Elle permet d'anticiper les changements nécessaires à l'entreprise en matière de ressources humaines afin de favoriser une interaction plus forte entre les salariés et leurs managers et d'instaurer une politique de suivi des compétences et des carrières pour accroître la contribution de chaque salarié à la création de valeur pour plus de performance.

Le management des compétences est un processus qui consiste à analyser, recenser et évaluer les compétences afin de les développer.

Les résultats de l'enquête qui s'est déroulée au niveau de SONELGAZ, montrent que cette dernière donne une grande importance à son capital humain et leurs prestations dans but de répondre à ses besoins, où elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur et que son capital humain est la clé de sa réussite.

Toutefois, ce que nous avons déjà mentionné à propos de cette entreprise, nous avons pu constater que SONELGAZ offre une large place à la compétence dans ses activités. Et sa politique RH prend la compétence comme étant la base de décision, ou elle part d'un seul principe c'est d'attirer, de former, de stimuler et de fidéliser ses compétences.

Cette entreprise, mit en place une démarche de recrutement qui vise l'attractivité et l'attraction des meilleurs candidats, sa politique de formation mit en place des plans de formation qui permet aux salariés d'acquérir plus de connaissances et de compétences et de développer leur employabilité, et aussi elle offre des salaires et des primes pour ses salariés compétences pour les fidéliser.

Conclusion générale

Le management du capital humain passe d'une gestion administrée à une gestion des performances. Disposer d'un personnel à la fois compétent et motivé, est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise, et le maintien de son degré de compétitivité, dans un environnement rudement concurrentiel.

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

D'autre part, en se basant sur les résultats obtenus à travers les entretiens, nous avons trouvé que la formation demeure sans la logique compétence et celle-ci devient une moyenne et un axe clé pour améliorer la performance humaine de l'entreprise. Donc à partir de ces constats notre deuxième hypothèse qui stipule que « **la formation est un moyen pour assurer et renforcer la performance humaine** » est confirmée.

Par ailleurs, comme tout travail de recherche scientifique ne s'est déroulé pas sans difficultés et sans limites ; vu que notre étude concerne le facteur humain, on a eu des difficultés relatives à la fiabilité humaine. Ainsi la confidentialité de l'information interne et la contrainte du temps nous ont peu limitées.

Enfin, nous souhaitons que cette étude permette aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes de la mise en place d'un management des compétences au sein de l'entreprise, et d'apprécier l'apport de ce type de management dans le développement de l'entreprise par une démarche plus efficace de ses processus. En plus, cette étude offre plusieurs perspectives de recherche ultérieures que nous pouvons proposer sous les thèmes suivants :

- Le rôle du management des compétences dans la réalisation d'un avantage concurrentiel.
- Le management par les compétences.

Les annexes

Liste des annexes :

- **Annexe 01 : Le guide d'entretien**
- **Annexe 02 : formulaire d'évaluation (exécution)**

- Annexe 01 : Le guide d'entretien

Objet de l'étude

Dans le cadre de la préparation de mémoire de fin d'études intitulé « l'apport du management des compétences dans la performance humaine de l'entreprise » en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales. J'ai l'honneur de solliciter votre contribution et votre amabilité afin de bien vouloir répondre à mes questions sur ce sujet.

Premier axe : les compétences

- 1/ quel poste occupez-vous au sein de la DD jjjel ?
- 2/ quelle définition donnez-vous à la notion de compétence ?
- 3/ comment vous jugez la contribution du management des compétences dans la gestion des RH ?
- 4/ quelle sont les efforts de sonalgaz pour développer les compétences de ses collaborateurs ?
- 5/ d'après vous comment on peut obtenir une acquisition des compétences ?
- 6/ êtes-vous satisfait de vos compétences ?

Deuxième axe : la performance

- 1/ d'après vous existe-t-il un lien entre compétences et la performance ?
- 2/ est-ce que votre compétence vous aidez pour avoir un bon salaire ou bien il faut juste être performant ?
- 3/ quelle est la méthode d'utilisée pour renforcer la contribution des compétences à la performance des collaborateurs ?
 - Recrutement
 - Formation
 - Rémunération
 - Motivation par les incitations

Troisième axe : la formation

1/ d'après vous que représente la formation ?

2/ existe-t-il un plan de formation au sein de DD Jijel ?

- Oui
- Non

3/ la formation effectuée :

- À la demande du personnel
- À l'initiative des responsables

4/ comment vous juger l'apport de la performance dans le perfectionnement des capacités de tous les acteurs de l'organisme ?

- Annexe 02 :

<h1>FORMULAIRE D'EVALUATION</h1> <h2><u>EXECUTION</u></h2> <p>ANNEE : <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/></p> <table border="1"><tr><td>NOM</td><td><input type="text"/></td></tr><tr><td>PRENOMS</td><td><input type="text"/></td></tr></table>		NOM	<input type="text"/>	PRENOMS	<input type="text"/>
NOM	<input type="text"/>				
PRENOMS	<input type="text"/>				

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'**exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**.
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2


Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2 +T3 +T4}{4} \right) \times 2$  / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					<u>40</u>
NOTE FINALE (4)					<u>20</u>

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupe			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =	
. Note du rôle :	X 0,20 =	
. NOTE GLOBALE :		/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ **Evaluation du rendement :**

Points forts	Points à améliorer

▪ **Evaluation du rôle :**

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

Le supérieur hiérarchique N+1 :

Bibliographie

1- Les ouvrages

- BATAL, (Christian) : *la GRH dans le secteur public*, tom 1, Editions d'organisations, paris, 1997.
- BELANGE, (Laurent) : *gestion des ressources humaines : une approche systémique* », éditions Gaetan Morin & associés Ltée, 1979.
- BEINRENDONCK, (lou van) : *management des compétences*, Edition Manpower, 2004.
- BERNARD (Martory), CHRISTINE (Delay) et FABIEN (Siguiet) : *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines* : éditions liaisons, France, 2008.
- COHEN (Annick), SOULIER (Annette) : *manager par les compétences*, éditions liaisons, 2004.
- CROZIER, (Michel) : *l'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, Inter Edition, Paris, 1989.
- DIETRICH, (Anne) : *le management des compétences*, Editions Vuibert : *Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences*, 2008.
- DIETRICH, (Anne), *management des compétences*, édition d Vuibert, 3^{ème} éditions paris, 2015.
- DIETRICH (Anne), GILBERT(Patrick) et PIGEYRE (Frédérique) : *management des compétences : enjeux et perspectives*, éditions Dunod, paris, 2010.
- DEJOUX, (Cécile) : *gestion des compétences et GPEC*, Edition Dunod, 2013.
- DE MONTEMOLIN (Maurice), *l'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*, berne, Peter Lang, 1984.
- DIDIER, (Noyé) : *cultiver les compétences : guide pratique du manager*, éditions INSEP consulting éditions, 2003.
- EWAN (Oiry), *de la qualification à la compétence rupture ou continuité*, préface d'Alain d'IRIBARNE, éditions le Harmattan, Paris : 2003.
- ESSID (Mohamed), *Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE*. Humanities and Social Sciences. Université Paris Sud - Paris XI, 2009. France.
- FRIQUI (Mohamed) : *Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise*, DEA Management, FSEG Tunis, 2001.
- GIBERT cité par JACQUET, (Stéphane) : *management de la performance, des concepts aux outils*, 2011.
- GILBERT, (P), THIONVILLE, (R) : *Gestion De l'emploi et évaluation des compétences*, ESF, 1990.
- KATZ, (Rebert): *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974.

BIBLIOGRAPHIE :

- KAPLAN, (Robert S), NORTON (David P) : *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 2010.
- LE BETREF(Guy), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Paris, éditions d'Organisation, 1994.
- LE BETREF, (Guy) : *repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*, Éditions D'organisation, 2008.
- LEBAS, (M.) : *Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe*, Groupe HEC, Paris, 1998
- LECOEUR, (Elisabeth) : *Gestion des compétences : Le guide pratique*, éditions de Boeck, 2008.
- LE DUFF, (Robert) : *Encyclopédie de la gestion et du management*, éd Dalloz, Paris, 1999.
- LEVY-LEBOYER (Claude), *la gestion des compétences*, édition d'organisation, groupe Eyrolles, éd 2, 2009.
- MARBACH, (Valéré) : *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisations, 1999.
- MARTORY (Bernard), CROZET (Daniel) et SOLNIK (Bruno) : *Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances*, éditions Dunod, paris, 2016.
- MEIER, (Olivier) : *dico manager : 500 clés pour comprendre et agir*, Editions Dunod, paris, 2009.
- PEMARTIN, (Daniel) : *La Compétence Au Cœur De La GRH*, Editions Ems Collection, 2005.
- SALLAT, (Guy), *décider en stratégie : la voie de la performance*, éditions d'Harmattan, paris, 2013.
- TAÏEB, (Jean-Pierre), « *valoriser la performance RH* », édition Dunod, 2016, p84 et p102.p 100.
- ZARIFIAN, (Philippe) : *Le modèle de la compétence*, édition liaison, Paris, 2004.
- ZARIFIAN (Philippe), *Objectif Compétences, pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999.
- WINAND (Mathieu), ZINTZ (Thierry) et BECKERS (Pierre-Olivier) : *Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives*, Editions De Boeck Supérieur, 2017.

2- Dictionnaires

- DANVERS, (François) : *s'orienter dans la vie : une valeur suprême ?* dictionnaire de science humaines, presses universitaire du septentrion, 2009, p111.
- LEGENDRE, (Nenald) : *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Editions Eska, paris, 1993.
- *LE ROBERT (Seuil)* : dictionnaire de sociologie, 1999, p96.

3- Travaux universitaires

- ABENMERZOUGA, (Ouahid) : *le rôle du e-learning dans le développement des compétences en entreprise*, thèse de magister, université a Boubekr Belkaid Tlemcen, 2005.

BIBLIOGRAPHIE :

- BELGHANAMI (Wassila nadjjet), *la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister en management, école doctorale d'Economie et de management, Oran, 2014.*
- BOUQUIN (Henri), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 2004.
- DANVERS, (François) : *s'orienter dans la vie : une valeur suprême ? Dictionnaire de science humaines*, presses universitaire du septentrion, 2009.
- GILBERT (Paquette), *modélisation des connaissances et des compétences*, édition presses de l'université du Québec, 2002.
- HAOUET (Chaker), *Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise*, Cahier de recherche, Laboratoire Orléanais de gestion, Numéro 2008-01.
- NOONE (Joseph), *À propos de la performance humaine en entreprise : pour une philosophie de l'action et une philosophie d'action*, Working Papers IAE de Paris (Université Paris 1), GREGOR, 1999.

4- Normes

- Norme AFNOR X50-750 de 07/96-Indice de classement : X50-750- *Formation professionnelle -Terminologie*, 2015

5- Webographie

- <http://www.jobtruster.com/blog/evaluation-des-salaries-outil-performance> consulté le 05/05/2018 12 :44.
- <https://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/competence-professionnalisme-engagement>
- <https://www.pyx4.com/blog/notion-de-performance-systeme-de-management/>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm>
- http://multimedia.education.gouv.fr/dico_competences_interactif/HTML/files/assets/downloads/publication.pdf consulté le 24/03/2018.
- www.sde.dz/?page=article&ida=79,
- <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/>

Table des matières :

	Page
Remerciement	i
Dédicace	ii
Liste des tableaux.....	iii
Liste des figures.....	iv
Liste des abréviations.....	v
Sommaire.....	vi
Résumé.....	vii
 Introduction générale.....	 01
 Chapitre 01 : Approche Globale Sur Le Management Des Compétences	
Introduction du chapitre	06
Section 1 : la place de la notion de compétence	06
1. L'historique et le contexte d'émergence de la compétence	06
2. Définition du la notion compétence.....	08
3. Le curseur de la compétence.....	11
4. Trois dimensions génériques de la compétence.....	12
4.1 La connaissance.....	12
4.2 La pratique.....	13
4.3 Les attitudes.....	13
5. La compétence et notions proches.....	14
5.1 Qualification.....	14
5.2 L'expérience.....	14
5.3 Le métier.....	14
5.4 La performance.....	14
5.5 Le professionnalisme.....	15
6. Classification des compétences.....	15
6.1 Selon l'ampleur de la compétence.....	15
6.1.1 Compétences individuelles.....	15
6.1.2 Compétences collectives.....	16
6.1.3 Compétences stratégiques (organisationnelles).....	16
6.2 Selon la fonction occupée.....	17
7. Les caractéristiques de la compétence.....	17
Section 2 : le management des compétences.....	18
1. Définition du management des compétences.....	18
2. La pyramide du management des compétences.....	19
2.1 La gestion des compétences.....	19
2.2 Le management des compétences.....	20
2.3 Le management par les compétences.....	20
3. Les acteurs du management des compétences	21
3.1 La direction générale.....	21
3.2 La direction des ressources humaines.....	21
3.3 Le manager de proximité.....	21
3.4 Le salarié- acteur.....	22

TABLE DES MATIERES :

3.5 Les partenaires sociaux.....	22
4. Les outils du management des compétences.....	22
4.1 Le référentiel de compétences.....	23
4.2 L'entretien annuel d'appréciation.....	24
4.3 Le dictionnaire des compétences.....	24
5. La démarche compétence.....	25
5.1 Les étapes de la démarche de gestion des compétences.....	25
5.1.1 Identifier les compétences nécessaires.....	25
5.1.2 Identifier les compétences acquises.....	25
5.1.3 Évaluer les écarts.....	25
5.1.4 Développer les compétences.....	25
6. Enjeux du management des compétences.....	26
➤ <i>Affrontement des défis de l'environnement concurrentiel</i>	26
➤ <i>Valorisation des ressources humaines</i>	27
Conclusion du chapitre	28

Chapitre 02 : Le Management Des Compétences Un Levier De La Performance Humaine

Introduction du chapitre	30
Section 1 : généralité sur la notion de la performance	30
1. performance : une notion polysémique.....	30
1.1 la définition de la performance.....	30
1.2 Les critères de la performance.....	32
1.3 Les sources de la performance.....	34
1.4 Les différentes approches de la performance.....	35
1.4.1 L'approche quantitative de la performance (approche financière).....	35
1.4.2 L'approche qualitative de la performance.....	36
2. Performance humaine.....	37
2.1 Définition de la performance humaine.....	38
2.2 L'évaluation du personnel comme outil de performance.....	38
2.2.1 Pourquoi faut-il évaluer le personnel ?.....	38
2.2.2 Les différentes méthodes d'évaluation.....	39
2.3 Les indicateurs de la performance.....	40
2.3.1. Définition d'indicateur.....	40
2.3.2. Classification des indicateurs de performance.....	40
2.3.2.1 Selon leur rôle.....	41
2.3.2.2. Selon leur nature.....	41
2.3.3. Les qualités d'un indicateur.....	42
2.3.4 les indicateurs de la performance humaine pertinents.....	43
2.3.4.1 le taux de turnover.....	43
2.3.4.2 le taux d'absentéisme.....	44
2.3.4.3 la productivité du travail en valeur.....	44
Section 2 : le management des compétences comme un levier de la performance RH de l'entreprise	45
1. La relation entre les compétences et la performance.....	45
2. Les pratiques de la gestion des compétences au bénéfice de la performance RH....	48
2.1 La planification des ressources humaines (PRH).....	48
2.2 Le recrutement.....	49

TABLE DES MATIERES :

2.3 La formation.....	50
2.4 La mobilisation du personnel.....	51
2.5 La rémunération.....	51
3. L'impact d'application du management des compétences sur la satisfaction professionnelle des salariés	52
Conclusion du chapitre.....	54

Chapitre 03 : Analyse De L'apport Du Management Des Compétences Sur La Performance Rh Au Sein De SONELGAZ-SDE

Introduction du chapitre.....	56
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	56
1. Présentation de SONELGAZ.....	56
1.1 Historique de SONELGAZ.....	57
1.1.1 Filialisation des activités et transformation en société.....	58
1.2 Missions et objectifs.....	59
1.3. Présentation de la direction de distribution de Jijel (DD Jijel).....	60
1.3.1 Organisation de la direction de distribution de Jijel.....	60
1.3.2 Classification du staff et différentes divisions.....	61
3. Division ressources humaines.....	65
3.1. Présentation de la division ressources humaines.....	65
3.2. Structure organisationnelle.....	66
3.2.1 service gestion ressources humaines.....	66
3.2.2 service développement RH et formation.....	67
Section 2 : analyse empirique et traitement des données.....	68
1. Méthodologie adoptée.....	68
2. Analyse et présentation des résultats.....	69
2.1 La réalité de la démarche compétence mise en place au sein SONALGAZ (DD JIJEL).....	69
2.1.1 L'identification et l'acquisition des compétences.....	70
2.1.2. L'évaluation du personnel de l'entreprise.....	71
2.1.2.1 Les techniques d'évaluation à SONELGAZ.....	72
2.1.2.2 Évaluation des compétences à SONELGAZ.....	72
1. l'évaluation de rendement.....	73
2. l'évaluation de rôle.....	74
3. l'évaluation globale.....	74
2.2.3. Le développement et fidélisation des compétences.....	74
2.1.3.1 La formation professionnelle à SONELGAZ.....	74
2.1.3.2 Les récompenses à SONELGAZ.....	75
2.2 Analyse les résultats des entretiens.....	78
Première axe : les compétences.....	78
Deuxième axe : la performance.....	80
Troisième axe : la formation.....	81
Conclusion du chapitre.....	84
Conclusion générale	85
Annexes.....	88
Bibliographie.....	101

TABLE DES MATIERES :

Table des matières..... 104
*