

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Commerciales
Département des Sciences Economiques



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SCIENCE ECONOMIQUE

SPECIALITE: ECONOMIE ET GESTION D'ENTREPRISE

THEME :

**Management des compétences et son impact sur
la performance**

Cas de la direction des équipements publics Tizi-Ouzou

Réalisé par :

M^{lle}. BEZOUANE Nedjma

M^{lle}. BERREHAL Zakia

Encadré par : Dr. MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} SALMI SAMIA

Promotrice : M^{me} MATMAR DALILA

Examineur : Mr. MEZIANI YACINE

Promotion : 2024/2025

Remerciements

Toute la gratitude et les louanges reviennent à Allah, le Tout-Puissant, pour la force et sa guidance et les opportunités, nous permettant ainsi de mener à bien ce projet. C'est par sa grâce qu'on a pu traverser les défis et atteindre cet objectif.

Ce mémoire de fin d'études est le fruit d'un long cheminement rendu possible par le soutien de personnes précieuses.

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice **M^{me} Matmar D**, pour son encadrement constant, sa disponibilité, ses orientations pertinentes et sa confiance tout au long de ce parcours.*

Nous adressons également nos plus vifs remerciements à la responsable de stage, pour son accompagnement.

*Ma gratitude s'étend aux distingués membres du jury **M^{me} SALMI S**, **Mr MEZIANI Y** pour le temps qu'ils consacrent à l'évaluation de cette étude.*

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire



Dédicaces

Je commence par exprimer ma profonde gratitude à Allah, ce travail est le fruit de Sa guidance et de ses bénédictions, qui ont illuminé mon chemin à chaque étape, et la force qu'Il m'a constamment insufflée pour voir ce projet se concrétiser

Je dédie humblement ce travail, A mes chers parents,

A mon très cher père RABAH, ma première source d'inspiration et de sagesse, pour sa force tranquille, son dévouement exemplaire, ses conseils éclairés et les sacrifices innombrables qui ont pavé mon chemin. Tes valeurs et ta rigueur sont un modèle éternel. Ton amour m'a toujours donné la force d'atteindre mes objectifs.

A ma chère mère YAMINA, mon guide et mon inconditionnel soutien, ses prières sincères qui m'ont toujours enveloppée de protection, sans ta présence réconfortante, rien n'aurait été possible.

A mes deux chères sœurs SAADA ET MARWA et à mon cher frère ADEM, votre présence à mes côtés est un cadeau précieux.

A ma grande famille, source de mon équilibre et de ma force. A ma chère grand-mère paternelle, WARDIA et mon grand-père AHMED. A mes grands-parents maternels MOHAND et FADHMA. A mes chers oncles, tantes, et cousins pour leur soutien et leur encouragement.

A mes amis fidèles, vous tous qui avez partagé mes joies et mes peines, ma deuxième famille de cœur, pour leur amitié sincère leur compréhension, leur capacité à me rappeler l'importance de l'équilibre et de la bonne humeur dans les moments les plus intenses, merci d'être avec moi tout au long de toutes ses années.

A mon binôme et ma copine ZAKIA, dont le travail acharné et la complicité ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

Ce mémoire est le reflet de votre amour, de votre confiance et de votre soutien inconditionnel, il vous est dédié en témoignage de ma reconnaissance éternelle.

NEDJMA



Dédicaces

Je commence par exprimer ma profonde gratitude à Allah, ce travail est le fruit de Sa guidance et de ses bénédictions, qui ont illuminé mon chemin à chaque étape, et la force qu'Il m'a constamment insufflée pour voir ce projet se concrétiser

Je dédie humblement ce travail, A mes chers parents,

A mon très cher père MOHAMMED, ma première source d'inspiration et de sagesse, pour sa force tranquille, son dévouement exemplaire, ses conseils éclairés et les sacrifices innombrables qui ont pavé mon chemin. Tes valeurs et ta rigueur sont un modèle éternel. Ton amour m'a toujours donné la force d'atteindre mes objectifs.

A ma chère mère FATIHA, mon guide et mon inconditionnel soutien, ses prières sincères qui m'ont toujours enveloppée de protection, sans ta présence réconfortante, rien n'aurait été possible.

A mes deux chères sœurs SABRINA ET NAOUEL, votre présence à mes côtés est un cadeau précieux.

A ma grande famille, source de mon équilibre et de ma force. A mes chers oncles, tantes, et cousins pour leur soutien et leur encouragement.

A mes amis fidèles, vous tous qui avez partagé mes joies et mes peines, ma deuxième famille de cœur, pour leur amitié sincère leur compréhension, leur capacité à me rappeler l'importance de l'équilibre et de la bonne humeur dans les moments les plus intenses, merci d'être avec moi tout au long de toutes ses années.

A mon binôme et ma copine NEDJMA BEZOUANE, dont le travail acharné et la complicité ont été essentiels à la réussite de ce mémoire.

Ce mémoire est le reflet de votre amour, de votre confiance et de votre soutien inconditionnel, il vous est dédié en témoignage de ma reconnaissance éternelle.

ZAKIA

Liste des abréviations

RH : Ressource humaine

DEP : Direction des équipements publics

T.O : Tizi-Ouzou

DLEP : Direction du logement et de l'équipement public

RCC : Ressources capacité connaissance

CCP : Comportement compétence performance

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

Liste des Tableaux

Tableau N° 01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe	84
Tableau N° 02 : Représentation de la population d'étude selon l'âge	85
Tableau N° 03 : Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté dans la direction (en années).....	86
Tableau N° 04 : Représentation de la valorisation du développement des compétences des employés par la direction : perception des salariés.	87
Tableau N° 05 : L'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus.....	88
Tableau N° 06 : Formation ciblée reçue au cours des 12 derniers mois pour le développement des compétences.....	89
Tableau N° 07 : Accompagnement du management dans l'identification des points forts et axes d'amélioration	90
Tableau N° 08 : L'efficacité des compétences en management pour améliorer la performance des équipes	91
Tableau N° 09 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour votre développement professionnel	92
Tableau N° 10 : L'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques : une évaluation réussie	93
Tableau N° 11 : Amélioration de la performance globale suite aux actions de gestion des compétences	94
Tableau N° 12 : Encouragement de l'innovation et de l'adaptation par le management via le développement des compétences.....	95
Tableau N° 13 : La prise en compte des compétences comportementales (communication, leadership, travail en équipe).....	96
Tableau N° 14 : Transparence et équité du système d'évaluation des compétences	97

Tableau N° 15 : Adéquation des formations proposées aux besoins réels des postes et perspectives d'évolution.....	98
Tableau N° 16 : Impact de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers	99
Tableau N° 17 : Promotion de la mobilité interne et de la promotion fondée sur les compétences	100
Tableau N° 18 : Management des compétences comme levier essentiel de la performance de l'entreprise.....	101
Tableau N° 19 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour mon développement professionnel	102
Tableau N° 20 : Possibilités d'informations et d'actions pour renforcer les compétences	103
Tableau N° 21 : Évaluation de la réactivité de la direction face aux besoins en compétences liés aux évolutions technologiques et aux exigences de performance	104

Liste des Graphiques

Graphique N° 01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe	84
Graphique N° 02 : Représentation de la population d'étude selon l'âge	85
Graphique N° 03 : Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté dans la direction (en années)	86
Graphique N° 04 : Représentation de la valorisation du développement des compétences des employés par la direction : perception des salariés	87
Graphique N° 05 : L'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus	88
Graphique N° 06 : Formation ciblée reçue au cours des 12 derniers mois pour le développement des compétences.....	89
Graphique N° 07 : Accompagnement du management dans l'identification des points forts et axes d'amélioration	90
Graphique N° 08 : L'efficacité des compétences en management pour améliorer la performance des équipes	91
Graphique N° 09 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour votre développement professionnel.....	92
Graphique N° 10 : L'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques : une évaluation réussie	93
Graphique N° 11 : Amélioration de la performance globale suite aux actions de gestion des compétences	94
Graphique N° 12 : Encouragement de l'innovation et de l'adaptation par le management via le développement des compétences.....	95
Graphique N° 13 : La prise en compte des compétences comportementales (communication, leadership, travail en équipe).....	96
Graphique N° 14 : Transparence et équité du système d'évaluation des compétences	97
Graphique N° 15 : Adéquation des formations proposées aux besoins réels des postes et perspectives d'évolution.....	98
Graphique N° 16 : Impact de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers.....	99

Graphique N° 17 : Promotion de la mobilité interne et de la promotion fondée sur les compétences de l'entreprise	100
Graphique N° 18 : Management des compétences comme levier essentiel de la performance .	101
Graphique N° 19 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour mon développement professionnel	102
Graphique N° 20 : Possibilités d'informations et d'actions pour renforcer les compétences....	103
Graphique N° 21 : Évaluation de la réactivité de la direction face aux besoins en compétences liés aux évolutions technologiques et aux exigences de performance.....	104

Liste des Figures

Figure 1 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	46
Figure 2: Le cercle vertueux de la motivation.....	65
Figure 3: Pourquoi lier motivation et rémunération.....	68

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Le management des compétences	
Introduction	4
Section 1 : Les approches théorique du management des compétences.....	4
Section 2 : Les attributs de la compétence	26
Conclusion.....	41
Chapitre 2 : La performance d’entreprise ; concepts, approches	
Introduction	42
Section 1 : Cadre théorique de la performance d’entreprise	42
Section 2 : La compétence comme levier de performance de l’entreprise	62
Conclusion.....	72
Chapitre 3 : L’impact du mangement des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou	
Introduction	73
Section 1 : Cadre organisationnel et contexte pratique du management des compétences à la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou (DEP)	73
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l’enquête mener à la Direction des équipements publics TIZI-OUZOU (questionnaire).....	82
Conclusion.....	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	109
Annexes	114
Table des Matières	115



Introduction générale

Introduction générale :

Dans le contexte économique mondial actuel, marqué par les transformations profondes et une forte instabilité, les entreprises, y compris celles en Algérie. La nécessité de s'adapter à un environnement en constante évolution les pousse à repenser leur mode de gestion, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences. En effet, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, subissent des pressions croissantes les incitant à améliorer leurs performances, à se restructurer et à adopter des pratiques de gestion de plus en plus innovantes.

Dans cette optique, la gestion des ressources humaines (GRH) occupe désormais une place stratégique. Le capital humain est considéré comme un levier essentiel de compétitivité. L'employé n'est plus un simple exécutant, mais un acteur clé qu'il convient d'attirer, de former, de motiver et de fidéliser. Ainsi, la gestion des compétences devient un enjeu crucial, car elle conditionne l'innovation, la productivité et la performance globale de l'entreprise. La mise en place d'une politique efficace de gestion des compétences permet non seulement de développer les talents, mais aussi d'améliorer la performance organisationnelle dans un environnement hautement concurrentiel.

Problématique de recherche

Dans ce contexte, une question centrale émerge : comment les entreprises peuvent-elles exploiter au mieux leurs ressources humaines pour améliorer leur performance ? En Algérie, de plus en plus d'organisations cherchent à répondre à cette problématique. Elles reconnaissent l'importance de mettre en œuvre des politiques RH adaptées, notamment en matière de formation, de rémunération et de conditions de travail, pour rester compétitives.

Ce travail de recherche s'intéresse particulièrement à la Direction de l'Équipement Public (DEP), une entreprise publique qui attache une grande importance à son capital humain. Ainsi, la problématique principale de cette étude peut être formulée comme suit :

Comment la gestion des compétences contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de la Direction de l'Équipement Public (DEP) ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons retenu les hypothèses suivantes :

- **H1:** La mise en œuvre de politiques de formation améliore la performance organisationnelle.
- **H2:** Un management basé sur les compétences permet de mieux adapter l'organisation aux exigences de son organisme d'accueil .
- **Objectifs de la recherche**

Ce travail vise à :

- Identifier le lien entre le management des compétences et la performance organisationnelle.
- Évaluer l'impact des pratiques de gestion des compétences sur les résultats de la DEP.
- Mettre en lumière les outils et stratégies utilisés par l'entreprise pour valoriser son capital humain.
- Fournir une base de réflexion pour des améliorations futures dans les pratiques de GRH dans l'entrepris DEP.

Méthodologie de recherche

Pour répondre à la problématique, une démarche méthodologique mixte a été adoptée :

Dans un premier temps nous avons une approche documentaire, à travers la consultation d'ouvrages, articles scientifiques, mémoires et autres ressources théoriques, nous avons essayé de mettre en avant le cadre conceptuel relatif à notre thématique de recherche notre travail.

Une étude de terrain dans un second temps est menée au sein de la DEP à travers des questionnaires et des entretiens réalisés auprès des employés. Cette enquête a permis de recueillir des données empiriques pour évaluer concrètement l'impact de la gestion des compétences sur la performance.

Structure du travail

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

Le Chapitre 1 présente les fondements théoriques du management des compétences, ses dimensions, ses modèles d'analyse, ainsi que les approches de management modernes liées à la gestion du capital humain.

Le Chapitre 2 traite de la notion de performance, de ses typologies, de ses indicateurs, et explore les liens existants entre performance et gestion des compétences.

Concernant le Chapitre 3, celui-ci est consacré à l'étude de cas pratique menée au sein de la Direction de l'Équipement Public de la wilaya de Tizi-Ouzou. Ce chapitre présente l'organisme étudié, la méthodologie adoptée, l'analyse du questionnaire et les résultats de l'enquête.



Chapitre 1

Le management de la compétence

Introduction

Aujourd'hui nous assistons à une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés. 1 Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s'avérer pertinentes pour leur survie et leur pérennité.

Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leurs compétences réussissent assez souvent. En effet la notion compétence renvoie aux différentes manières de définir et de concevoir les capacités individuelles ou collectives de la mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements assurant l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

Cette importance des compétences a fait naître de nouvelles orientations, on parle plus souvent de gestion des compétences, gestion par la compétence, management des compétences... ce qui implique des changements pour les salariés et pour l'encadrement. Pour mieux appréhender ce chapitre et faire apparaître l'intérêt actuel des entreprises pour les compétences, nous proposerons deux sections, la première portera sur l'exploration des valeurs de la notion compétence, la deuxième se portera sur les attributs de gestion du management des compétences.

Section 1 : Les approches théorique du management des compétences.

1. Le cadre conceptuelle du management

Le management : concepts Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Henri Fayol est considéré comme un pionnier de la réflexion sur le management. En 1916, il publie Administration industrielle et générale où il liste les différentes opérations nécessaires au bon fonctionnement des entreprises. Parmi ces opérations, il identifie les opérations administratives qui correspondent au terme actuel de management: prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle.

1.1. Définitions du management

Le management, c'est l'ensemble des méthodes qui permettent de transformer les ressources dont dispose une organisation, argent, matériel et hommes, en produits et services.

Selon une définition plus récente, le management est une activité visant à obtenir des hommes et des femmes un résultat collectif, en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.¹

1.2. Les fonctions du management

Le management concerne aussi bien la gestion de l'entreprise par son gérant que la direction d'une commune par son maire. Le management s'appuie sur quatre grandes fonctions: Pilote, fixer des objectifs et contrôler les résultats.

- ❖ Dans le cadre du pilotage de l'organisation, le manager va mettre en place une stratégie, définir des objectifs cohérents et un but à atteindre. Par la suite, il va contrôler si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés. Si besoin, il étudiera les actions correctrices à mettre en œuvre afin d'améliorer les résultats futurs. Organiser : répartir et coordonner le travail.
- ❖ Le management consiste à organiser le travail. Pour cela, il faut définir puis répartir les tâches entre les individus qui composent l'organisation, puis coordonner leurs actions afin d'atteindre efficacement l'objectif commun. Animer : mener et mobiliser les hommes.
- ❖ Gérer une organisation nécessite de mobiliser tous ses acteurs afin d'atteindre l'objectif commun. Il faut, selon les cas, mettre en place des actions de formation, des systèmes d'évaluation ou de motivation des acteurs. Diriger : prendre des décisions pour réaliser les objectifs ;
- ❖ Diriger l'organisation, c'est prendre des décisions qui vont l'engager sur le long terme mais qui sont nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

¹ Drucker, Peter F. (2006). Devenez manager ! Les meilleurs textes de Peter Drucker. Paris : Pearson - Village Mondial.

2. La connaissance et son apport à la compétence

2.1. La connaissance dans les théories économiques et du management

La séparation entre d'une part le sujet, l'esprit et le moi, et d'autre part l'objet, le corps et l'autre est à la base des sciences sociales en Occident, y compris en économie, en management et en théorie des organisations. Comme nous l'illustrerons ci-dessous, l'histoire centenaire de la pensée Occidentale en management peut être vue comme autant de tentatives répétées de défier la conception scientifique de la connaissance par l'adoption d'une approche humaniste. Cette histoire reflète l'effort tout entier de la philosophie occidentale durant les deux derniers siècles de dépasser la coupure Cartésienne entre celui qui connaît et ce qui est connu dont l'une s'est transformé en connaissance tacite et l'autre explicite.

2.2. Conversions de connaissances et apprentissages

La plupart des auteurs se sont souvent limités à distinguer les dimensions tacites et explicites de la connaissance et à y associer des processus d'apprentissage distincts.²

2.2.1. Les connaissances tacites

Les connaissances tacites ont parfois été réduites à la notion de savoir-faire au travers desquels elles se manifestent habituellement. Ces connaissances tacites sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui les détiennent. Il peut s'agir d'un art ou d'un talent particulier des individus mais aussi d'une intériorisation de connaissances explicites passées (*savoir*) qui sont devenues progressivement inconscientes au fur et à mesure de leur assimilation et qui se traduisent par des automatismes³. Comme l'indiquent Nonaka et Takeuchi, les connaissances tacites recouvrent aussi les intuitions ou les impressions individuelles.

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi montrent que les connaissances tacites, souvent négligées dans les approches occidentales, jouent un rôle essentiel dans la perspective de création de connaissances adoptée par les entreprises Japonaises.

² Polanyi, Karl (1944). *La Grande Transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, 1983 (édition française).

³ Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.

La plupart des auteurs ont insisté sur la difficulté de communiquer les connaissances tacites. C'est pour cette raison que l'apprentissage est souvent réalisé par l'observation, l'imitation et l'expérience.

Le partage de connaissances tacites fait aussi référence à leur dimension collective qui joue un rôle central dans le processus de création de connaissances organisationnelles.

Différents auteurs ont insisté sur cette dimension collective de la connaissance tacite qui couvre deux aspects. D'une part, les connaissances tacites individuelles peuvent être marquées par des connaissances collectives que l'individu intériorise inconsciemment. D'autre part, les organisations détiennent et créent des connaissances tacites collectives.

Ces connaissances tacites collectives font, pour Nonaka et Takeuchi, partie intégrante de la base de connaissances de l'organisation. Les connaissances tacites collectives peuvent donc se traduire dans des éléments relatifs aux savoir-être, aux croyances et comportements partagés. L'apprentissage se fait alors par la participation à une communauté d'interactions. Les «savoir être» seront captés par les cultures organisationnelles. Les savoir-faire collectifs se traduiront dans des compétences collectives permettant de réaliser des tâches complexes, qui seront difficile à imiter. Ils seront captés par les communautés de pratiques.⁴

2.2.2. Les connaissances explicites

La plupart des auteurs présentent une dichotomie entre connaissances tacites ou implicites et connaissances codifiées (articulées) ou explicites.

Au plan épistémologique, il s'agira pour bon nombre d'auteurs inspirés de la tradition philosophique Cartésienne, de connaissances objectives, ou scientifiques indépendantes de celui qui sait. Nonaka et Takeuchi montrent combien les entreprises occidentales sont marquées par cette tradition et comment elles peuvent profiter des approches Japonaises qui s'appuient davantage sur l'unité du corps et de l'esprit, du sujet et de l'objet, du moi et de l'autre.

Au plan individuel les connaissances explicites peuvent aussi être considérées comme des connaissances (devenues) consciente. Les connaissances explicites sont en général apprises par la

⁴ Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

réflexion ou l'étude et prennent la norme de savoirs. Elles se traduisent notamment par l'exercice d'une expertise intellectuelle.

La création de nouvelles connaissances explicites peut provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes ou de la conversion de connaissances tacites par l'extériorisation. Nonaka et Takeuchi insistent sur le rôle de l'usage de métaphores et analogies dans les processus d'extériorisation permettant de rendre explicites des connaissances tacites qu'il est difficile de communiquer.

Ces connaissances explicites se présentent sous la forme de langages, formulations, signes, symboles. Il s'agit de connaissances conceptuelles, formalisées, articulées. Elles peuvent être qualifiées de déclaratives.⁵

Comme les connaissances tacites, les connaissances explicites comportent une dimension collective. Celle-ci couvre deux aspects.

Le premier, le plus évident, concerne les connaissances qu'un groupe d'individus peut expliquer et/ou considère comme objectivées⁶ ou objectives. Il pourra s'agir de connaissances scientifiques produites en dehors de l'organisation et partagées par les membres d'un groupe.

Le second concerne les connaissances qui sont le résultat d'une production interne à l'organisation qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer de nouvelles connaissances partagées par les membres du groupe et qui sont par la suite articulées, justifiées et rendues disponibles pour d'autres membres⁷.

Ces connaissances explicites pourront être articulées sous la forme de plans, de dessins de formules ou de spécifications techniques d'un produit.

Mais il pourra aussi s'agir du résultat d'une articulation de connaissances tacites collectives extériorisation. Les savoir-faire techniques seront par exemple articulés à l'occasion d'une cession de licence de fabrication ou du passage d'une présérie à une production en série.

D'une façon plus générale, les connaissances explicites collectives prendront la forme d'informations. Au plan de l'organisation, ces connaissances explicites pourront se traduire par

⁵ Anderson, J.R., & Hardaker, J.B. (1981). « Why farm recording systems are doomed to failure ». Review of Marketing and Agricultural Economics, 49(3), 199-202.

⁶ Spender (1996), Baumard (1996).

⁷ Dictionnaire Larousse

exemple dans des règles et procédures écrites, dans des connaissances partagées issues d'informations contenues dans les bases de données.

Ces connaissances explicites, quelle que soit leur forme, peuvent être facilement communiquées et diffusées dans l'organisation.

3. Les approches théoriques du management de la compétence

3.1. L'émergence de l'approche ressource

3.1.1. Le management scientifique vs la théorie des relations humaines

Le management scientifique fut inauguré par Frédéric W. Taylor qui tenta d'éliminer la vue des travailleurs comme exerçant un métier de soldat et de remplacer les règles par la science, augmentant de ce fait l'efficacité dans la production. Il prescrit des méthodes et procédures scientifiques pour organiser et réaliser le travail. Les plus importantes furent l'étude des temps et des mouvements afin de trouver la meilleure méthode pour réaliser une tâche. Le management scientifique constituait une tentative de formalisation de l'expérience des travailleurs et des aptitudes tacites en connaissances objectives et scientifiques. Toutefois, il ne parvint pas à percevoir les expériences et les jugements des travailleurs comme étant des sources de nouvelles connaissances.

En conséquence, la création de nouvelles méthodes de travail devint la responsabilité des seuls managers. Les managers furent chargés de classer et de réduire les connaissances à des règles et formules et de les appliquer au travail quotidien⁸.

La diffusion rapide du management scientifique ouvrit la voie à la théorie des relations humaines qui mit en lumière l'importance des facteurs humains dans la gestion. Dans les années 1920 et 1930, un groupe d'enseignants en management de l'université Harvard dirigés par Georges Elton Mayo menèrent une série d'expériences à l'usine de Hawthorn de la Western Electric. Ce qu'on appelle les expérimentations d'Hawthorn montraient que des facteurs sociaux tels que le moral, un sentiment d'appartenance à un groupe de travail et les

⁸ Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers. p. 36.

capacités interpersonnelles à comprendre les comportements humains (surtout en groupe) amélioreraient la productivité.⁹

S'appuyant sur cette découverte, Mayo développa, en collaboration avec Roethlisberger et d'autres, une nouvelle théorie du management; celle des relations humaines. Ils critiquèrent la conception Tayloriste du management qui consistait à considérer les travailleurs comme hommes économiques atomisés et défendirent l'idée que les êtres humains sont des êtres sociaux qui doivent être compris et analysés dans le contexte d'un groupe social.

Mayo affirma que les managers devaient développer des talents humains sociaux pour faciliter la communication interpersonnelle au sein de groupes formels et informels de l'organisation du travail.¹⁰

La théorie des relations humaines suggérait que les facteurs humains jouent un rôle significatif dans l'augmentation de la productivité par l'amélioration des connaissances pratiques détenues par les travailleurs des ateliers. Il ne développa cependant pas de construits théoriques clairement définis qui l'auraient différencié de Taylor. Cela eut pour effet qu'il fut plus tard absorbé par des théories plus scientifiques des interactions au sein de groupes humains similaires à Taylor - telles que la dynamique des groupes et le comportementalisme opérationnel - qui avaient tendance à traiter les êtres humains comme des machines de type stimulus-réponse dotées d'une faible capacité de création de connaissances.

3.1.2. Une nouvelle approche de la stratégie basée sur les ressources

Un nouveau paradigme de la stratégie d'entreprise, appelée l'approche basée sur les ressources a commencé à émerger dans les années 1990 pour aider les entreprises à mener la concurrence plus efficacement dans un environnement en constante mutation et marqué par la globalisation. La nouvelle approche considère les compétences, les capacités, les talents ou actifs stratégiques comme étant les sources d'avantages compétitifs soutenables des firmes.

L'approche ressource en gestion des compétences, selon l'ASJP (je suppose que vous faites référence à l'Association Scientifique et Technique pour la Jeunesse et le Patrimoine), met l'accent sur l'identification, le développement et l'exploitation des ressources humaines d'une

⁹ Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

¹⁰ Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.

organisation comme source d'avantage concurrentiel. Cette approche considère les compétences comme des ressources clés, et non seulement comme des attributs individuels, mais aussi comme des capacités collectives qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

Voici les points clés de cette approche :

a- Identification des compétences

Il s'agit de déterminer les compétences existantes et nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela peut impliquer l'évaluation des compétences individuelles, l'analyse des processus métiers et l'identification des lacunes.

b- Développement des compétences

Une fois les besoins identifiés, l'entreprise doit investir dans la formation, le développement professionnel et l'acquisition de nouvelles compétences pour combler les lacunes et améliorer les compétences existantes.

c- Exploitation des compétences

L'entreprise doit mettre en place des processus et des pratiques pour utiliser efficacement les compétences de ses employés. Cela peut inclure l'affectation des employés aux postes appropriés, la création d'équipes performantes et la mise en place de systèmes de gestion des connaissances.

d- Protection des compétences

Il est crucial de mettre en place des mesures pour retenir les employés talentueux et minimiser le turnover. Cela peut inclure des stratégies de fidélisation, des programmes de reconnaissance et des environnements de travail positifs.

e- Avantage concurrentiel

En investissant dans le développement et l'exploitation des compétences de ses employés, l'entreprise peut créer un avantage concurrentiel durable. Les compétences peuvent être une source d'innovation, d'efficacité et de différenciation par rapport à la concurrence.

L'approche ressource dans la gestion des compétences met l'accent sur la transformation des compétences en atouts stratégiques pour l'entreprise, en mettant en œuvre des stratégies pour les identifier, les développer, les exploiter et les protéger

3.1.3. L'émergence de l'approche compétence

3.1.3.1. Genèse de l'approche basée sur les compétences

Ce modèle trouve son origine dans les pratiques des firmes japonaises. Ces dernières adoptaient des modèles stratégiques totalement différents de ceux des firmes occidentales, et malgré cela enregistraient des résultats qui leur permettaient de concurrencer les firmes occidentales, voire de les surclasser dans certains domaines. Les firmes japonaises ont remis en cause le principe de fonder des stratégies en fonction de l'environnement dans lequel la firme évolue. Elles ont montré qu'il était possible d'adopter des stratégies qui modifient radicalement l'environnement dans lequel elles évoluent et ceci en transformant les règles du jeu. En effet, pendant les trente glorieuses les firmes arrivèrent à dégager de la valeur, voire un avantage concurrentiel en se basant sur des logiques telles que les effets de l'expérience... Après cette période propice, les firmes dégagèrent de la valeur grâce à des outils et des méthodes développées en fonction de l'environnement.

Cette démarche a été rapidement dépassée et révolue et ceci est dû aux mutations rapides et imprévues de l'environnement. Dans ce contexte, la firme se trouve dans une situation qui ne lui permet pas de s'adapter en permanence et par conséquent, le principe d'adéquation est remis en cause. Face à cette nouvelle situation le succès de la firme réside dans sa capacité à transformer son environnement et à instaurer de nouvelles règles.¹¹

En effet, les années 1980 sont marquées par l'apparition de nouvelles formes de concurrence dans un certain nombre de branches industrielles. Il s'agissait de stratégies développées par les nouveaux entrants pour gagner des parts de marché dans des branches et des secteurs déjà possédés par des firmes leaders. Ces firmes adoptèrent des stratégies totalement nouvelles qui ont rapidement modifié les règles du jeu imposées par les firmes leaders.

Cela a engendré un nouvel environnement concurrentiel dans lequel l'avantage concurrentiel est le fruit du mouvement et de la transformation permanente.

¹¹ Saias, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. Finance - Contrôle - Stratégie, 4(1), 183-213.

3.1.3.2. L'élaboration de la stratégie

L'approche basée sur la compétence a introduit une unité d'analyse différente de celle utilisée par les approches traditionnelles. En effet, l'approche basée sur l'activité et celle basée sur les ressources se focalisent sur le produit ou le service comme unité d'analyse, alors que l'approche basée sur les compétences se focalise sur la compétence clé qui est à l'origine du produit ou service.¹²

L'élaboration de la stratégie d'après ce courant de pensée a comme but de dessiner le futur de la firme par l'anticipation des besoins qui peuvent s'opérer sur le marché. Elle est décomposée comme suit :

- Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les compétences organisationnelles qui ont été construites à travers le temps au sein de la firme.
- Dans un deuxième temps, il s'agit de projeter la firme dans le futur.¹³

3.1.3.2.1. La prise en compte de l'histoire de la firme

Le processus stratégique selon une approche basée sur les compétences doit commencer par la mise au point de ce que la firme a acquis, appelé la dimension rétrospective.

Cette dimension rétrospective permet à la firme de construire un référentiel identitaire et permet aussi de mieux en appréhender les constantes.

La prise en compte et la réinterprétation du passé sont fondamentales pour les individus dans la mesure où les compétences individuelles et collectives sont héritées de leurs succès et échecs passés, leur expérience joue un rôle primordial dans leur perception du présent et dans leur appréhension de l'avenir.¹⁴

3.1.3.2.2. L'anticipation du futur

La deuxième étape dans l'élaboration d'une stratégie dans la logique d'une approche par les compétences est d'anticiper les événements qui peuvent surgir dans le futur. Ainsi,

¹² A Theory of the Tache in Nineteenth-Century Painting. (2014). Farnham : Ashgate Publishing.

¹³ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review, 67(3), 63-76.

¹⁴ Giget, M. (1998). La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences. Paris : Dunod.

pour la firme ne doit pas seulement chercher à satisfaire les demandes des consommateurs, mais d'anticiper le futur en cherchant à définir ces besoins.

Les besoins exprimés par les clients ne sortent pas de nulle part, et les clients ne passent pas autant de temps que les entreprises à se demander quels sont leurs besoins. Ils passent encore moins de temps à se demander quels seront leurs besoins dans cinq, dix ou quinze ans. Bien peu d'entreprises comprennent qu'il s'agit moins de satisfaire les besoins des clients que de les définir.

Alors que chacun sait que les entreprises qui satisferont le mieux les besoins des clients seront inmanquablement celles qui les auront inventés, définis, esquissés et construits.¹⁵

3.1.3.2.3. L'intention stratégique

Le principal enjeu de l'approche des compétences consiste dans la capacité des dirigeants à créer une vision stratégique et à la communiquer à l'ensemble de la firme.

3.1.3.2.4. L'intention stratégique

L'objectif de l'intention stratégique est de transformer les règles du jeu concurrentiel et la création de nouveaux marchés. Cependant, adopter cette logique suppose que la firme devra poursuivre une vision ambitieuse à long terme et développer un portefeuille de compétences clés.

Il s'agit de mettre une stratégie à long terme en identifiant les ressources nécessaires que la firme devra acquérir dans le but de s'imposer durablement dans un secteur d'activité. Ainsi, la formulation de la stratégie se présente comme une sorte de tension qui se crée entre les ressources dont la firme dispose actuellement et les ressources futures nécessaires pour la mise en place de sa stratégie.

L'intention stratégique réside dans la capacité de la firme à adopter un comportement proactif plutôt que réactif. Il ne s'agit plus de formuler des stratégies en fonction de l'environnement ou de l'objectif poursuivie est l'adéquation avec aux contraintes de

¹⁵ Leroy, F. (2025). Les stratégies de l'entreprise. Paris : Eyrolles.

l'industrie mais d'adopter un comportement qui consiste à transformer en permanence les règles du jeu concurrentiel.¹⁶

3.1.3.2.5. La vision stratégique

Le concept de vision stratégique, de vision organisationnelle ou encore tout simplement de vision est depuis quelques années un concept majeur dans la stratégie de la firme. La vision stratégique indique le chemin que la firme va poursuivre dans le futur.¹⁷

La vision stratégique est une formulation présente, une représentation mentale...de ce que l'organisation devrait et/ou souhaiter devenir et de ce qu'elle doit changer pour y arriver. La vision stratégique est composée de deux éléments :

- Ce que la firme souhaite devenir dans le futur,
- Définition des missions sur la base d'objectifs clairs.

Ces éléments sont susceptibles de guider la firme dans le futur.

La différence entre ce que la firme souhaite devenir dans le futur et ce qu'elle est dans le présent donne naissance à des tensions ou à un sentiment d'insatisfaction ou d'incompétence, ce qui pousse la firme, pour combler ce vide, à démultiplier l'usage de ses ressources ce qui donne lieu à des stratégies totalement nouvelles pouvant modifier les règles du jeu concurrentiel.

D'après Métais ce déficit engendre deux conséquences sur les ressources :

- Un effet de tension, d'après Senge, qui naît entre ce qu'est la firme actuellement et ce qu'elle souhaite devenir. Ce sentiment de manque de ressources pousse la firme à utiliser autrement ses ressources.
- Un effet de levier qui signifie l'utilisation maximale des ressources de la firme.

3.1.3.2.6. L'architecture stratégique

La quatrième et dernière étape dans l'élaboration de la stratégie dans l'approche fondée les compétences est l'architecture stratégique. Hamel et Prahalad définissent cette

¹⁶ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review, 67(3), 63-76.

¹⁷ Isenberg, D. J. (1987). The Tactics of Strategic Opportunism. Harvard Business Review, 65(2), 92-97

dernière comme étant la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes.

Elle est conçue et mise en place pour permettre à la firme d'anticiper les changements endogènes et exogènes qui peuvent surgir.

Hamel et Prahalad, considèrent l'avenir de la firme comme un rêve ou une anticipation de ce qui va arriver dans le futur. De là découle la notion d'architecture stratégique l'architecture doit avoir la capacité de rêver ce qui n'est pas encore.¹⁸

La firme doit être en mesure d'anticiper tous les changements qui peuvent surgir à l'intérieur ou à l'extérieur d'elle.

Ce qui veut dire que la firme doit être clairvoyante. Cette architecture est composée de trois niveaux. Il est indispensable de distinguer entre ces trois niveaux, car elle met en évidence des espaces concurrentiels différents. Les deux auteurs, assimilent la firme à un arbre. Ses racines sont les compétences-clés, car la vitalité de l'arbre dépend de la qualité de ses racines.

Ces dernières donneront naissance à des branches principales qui sont les produits de base ou à des petites branches qui représentent les unités, qui donneront à leur tour naissance à des fruits le produit vendu.

3.1.3.2.7. Le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel durable

L'obtention d'un avantage concurrentiel soutenable d'après l'approche basée sur les compétences se déroule en quatre étapes successives qui sont : L'identification, la protection, l'exploitation et le développement des ressources de la firme.¹⁹

Identifier les ressources rares

La première étape dans cette démarche de l'approche basée sur les compétences est l'identification des ressources rares.

¹⁸ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review, 67(3), 63-76.

¹⁹ Foss, N. J. (2000). Les compétences de la firme. Revue d'Économie Industrielle, 93(1), 25-42.

Ces dernières doivent être difficilement imitables et difficilement substituables. Etre difficilement imitables : Si une firme cherche à maintenir son avantage concurrentiel, ses ressources voire ses compétences ne - doivent pas être facilement identifiables.²⁰

Dierickx et Cool trouvent qu'il existe cinq facteurs qui peuvent rendre ces actifs stratégiques difficilement imitables :

- Les dés économies de réduction de temps : si une firme cherche à rattraper son retard dans un laps de temps réduit sur une firme concurrente qui a mis du temps pour développer certaines ressources, voire compétences, l'exercice se révèle difficile voire impossible du moment que certaines économies de temps sont difficiles à réaliser.

Cette dépendance appelée «dépendance de sentier» est rendue difficile pour les firmes qui n'ont pas connu les mêmes trajectoires d'évolution afin d'obtenir les mêmes ressources ou compétences.²¹

- L'effet de masse : Pour une firme qui cherche à construire un stock d'actifs, la tâche sera facile si elle en possède déjà une quantité importante et vice-versa : Il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède une quantité importante de cet actif.²²
- Les interconnexions des ressources : une ressource peut avoir une valeur supérieure en présence de ressources supplémentaires. Ainsi, pour développer une ressource stratégique il faut en avoir les ressources ou bien les créer (créer une interconnexion entre les ressources).
- L'érosion des actifs : une ressource ou une compétence peu ou mal entretenue se déprécie au fil du temps. Ce risque est variable en fonction des éléments cités plus haut. Ainsi, si les dés économies de réduction de temps sont importantes le risque sera important.²³
- L'ambiguïté causale (nous allons la développer dans la protection des ressources stratégiques).

²⁰ Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.

²¹ Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

²² IDEM

²³ Quélin, B., & Arrègle, J.-L. (coord.) (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris : Éditions Ellipses.

- Etre difficilement substituables : C'est le fait de remplacer une ressource par une ressource différente et qui donne lieu à des résultats similaires. En ce sens, la substitution est le processus par lequel une firme va utiliser des ressources différentes dans le but d'imiter la position concurrentielle d'une autre firme.

Protéger les compétences stratégiques

Après que les compétences stratégiques sont identifiées, la firme doit tout faire afin de les protéger contre les actions menées par les concurrents pour les imiter, car si une ressource est partagée par un nombre de concurrent elle ne sera plus stratégique. Cela veut dire qu'elle ne pourra plus donner lieu à un avantage concurrentiel.

Cependant, la firme qui souhaite préserver son avantage concurrentiel doit construire une sorte de bouclier autour de ses ressources stratégiques. Ce bouclier est appelé l'ambiguïté causale. Mise en évidence en 1982 par Lippman et Rumelt, l'ambiguïté causale est le fait de ne pas être en mesure d'identifier ni de contrôler certaines variables.

Celle-ci se traduit par le non compréhension totale des liens entre les ressources et leur relation avec l'avantage concurrentiel d'une firme. Elle est très importante pour un avantage concurrentiel durable.

L'ambiguïté causale est le moyen idéal pour diminuer, voire stopper l'imitation d'une ressource jugée capitale pour la firme qui la détient. Même les managers ne comprennent pas parfois la relation entre l'action et les résultats.²⁴

Ce manque de compréhension n'est pas loin de l'asymétrie d'information car le plus important ce n'est pas le fait d'obtenir l'information, mais d'être en mesure de la traiter.

Exploiter les compétences stratégiques

La troisième étape dans le processus de création d'un avantage concurrentiel durable dans la vision de l'approche basée sur les ressources consiste en l'exploitation et la reconfiguration des ressources stratégiques.

²⁴ Tampoe, M. (1994). Managing Competence for Competitive Advantage. In M. Tampoe (Ed.), Managing Competence for Competitive Advantage (pp. 69-75). London: Routledge.

Chaque ressource est susceptible de générer un profit pour la firme qui la détient. A partir de là, chaque firme a comme objectif de tirer le maximum de profit de chaque ressource.

Pour cela, elle est obligée d'exploiter de la meilleure des manières ses ressources en réduisant au maximum la différence entre ce qu'une ressource est capable de générer et les profits réellement réalisés. Ces profits (rente) sont conditionnés par l'appropriable des rentes et du déploiement des ressources.²⁵

L'appropriable se définit comme la capacité d'une firme de s'approprier les rentes de ses ressources stratégiques. Ghemawat, estime qu'il existe deux éléments, à savoir : «le hold-up et le slack » qui représentent un risque pour la firme qui cherche à s'approprier les rentes des ressources stratégiques :

- Le hold-up se traduit par une perte d'une partie des revenus, voire une partie des rentes de la firme. C'est le résultat de l'usage et le développement des ressources stratégiques de la firme avec d'autres ressources.
- Concurrente ou non concurrente.
- Comme par exemple un fournisseur. hors possession ou hors contrôle de cette dernière.
- Le slack peut être défini comme la sous-utilisation des ressources stratégiques de la firme, autrement dit c'est l'écart entre le potentiel de rentes des ressources stratégiques et les revenus effectivement générés.

Développer et exploiter les compétences

La quatrième et dernière étape dans la création d'un avantage concurrentiel soutenable dans l'approche basée sur les compétences est le développement et la reconfiguration des ressources. De nos jours toutes les firmes sont obligées d'avoir des compétences stratégiques et de veiller à les développer en permanence dans le souci d'éviter d'être dépassées par les mutations continues et imprévisibles dans l'environnement dans lequel elles évoluent.

²⁵ Quélin, B., & Arrègle, J.-L. (2000). Le management stratégique des compétences. Paris : Éditions Ellipses.

De leurs parts, Itami et Roehl , trouvent qu'il existe deux manières avec lesquelles la firme accumule les ressources stratégiques, à savoir :²⁶

- L'accumulation directe et l'accumulation indirecte.
- L'accumulation directe est le processus par lequel une firme adopte une stratégie d'accumulation qui va lui permettre d'atteindre l'objectif fixé.
- L'accumulation indirecte est le processus par lequel la firme accumule des ressources par des actions journalières et par conséquent elle construit le stock de ressources stratégiques futur.

3.1.4. Apport de l'approche basée sur les compétences

Dans la logique de la théorie basée sur les compétences, l'obtention d'un avantage concurrentiel réside dans l'exploitation des compétences stratégiques de la firme. Contrairement à la vision de la théorie des ressources qui trouve que la nature des ressources (stratégiques ou pas) est à l'origine de l'obtention ou pas d'un avantage concurrentiel.

En effet, l'approche basée sur les ressources est centrée sur les ressources internes de la firme, tandis que celle basée sur les compétences à la coordination entre ces ressources alchimie organisationnelle car les ressources sont des actifs plus ou moins imitables, tandis que les compétences sont des actifs inimitables étant donné que c'est le fruit d'un apprentissage organisationnel.²⁷

Le principe de l'approche ressources avec celle basée sur les compétences est le même :

C'est le fait que la source de l'avantage concurrentiel se trouve dans les ressources internes de la firme et pas dans l'environnement externe.

Cependant les deux approches divergent sur un point : L'approche compétence cherche à créer son avenir pas de le subir par ce que Hamel et Prahalad appellent l'intention voire la vision stratégique. Autrement dit, c'est une approche qui projette la firme dans le futur en l'imaginant, le modifiant et en le créant, ceci sans oublier la pierre angulaire de ce courant de pensée qui se fonde sur les compétences clés, voire stratégiques qui sont la base de cette approche... Une autre divergence entre les deux approches, c'est le fait que l'approche

²⁶ Itami, H., & Roehl, R. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA

²⁷ Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 160(1), 261-292

compétence se distingue de celle des ressources dans la mesure où elle s'intéresse en premier lieu aux mécanismes de coordination des ressources elles-mêmes.

En effet, le plus important pour la firme n'est pas de se doter des ressources, mais dans l'usage de ces ressources, c'est-à-dire la combinaison, la coordination et la valorisation de ces ressources.

En comparant l'approche basée sur les ressources avec celle basée sur les compétences une remarque importante se dégage : L'approche ressources se base sur une logique d'adaptation tandis que l'approche compétence se base sur une logique d'intention.²⁸

En effet, l'approche compétence dans sa formulation de la stratégie est plus proactive que réactive. Elle s'intéresse à la fois au présent de la firme, et à son avenir.

Par ailleurs, l'approche compétence considère l'élaboration de la stratégie comme étant un processus qui a comme objectif de modeler le futur de la firme en anticipant les besoins des consommateurs.

C'est le développement des compétences clés qui va permettre à la firme de se développer en lui offrant différentes options dans son marché présent pour garantir sa survie, c'est-à-dire que la firme devra porter une attention soutenue et ininterrompue, à la fois, à la firme et à son environnement, à la production et à la demande, aux ressources et aux produits. L'approche compétence s'intéresse au présent et au futur en même temps.²⁹

3.1.5. Critiques de l'approche basée sur les compétences

L'approche basée sur les compétences a connu un succès incroyable durant la première moitié des années 1990, et ce, grâce à la performance des firmes japonaises qui étaient considérées comme un modèle d'inspiration et de référence pour ce courant de pensée. Cependant cette approche a commencé à perdre de sa légitimité au fur et à mesure que les firmes japonaises commencèrent à faiblir, ce qui a ouvert la porte à une série de critiques qui allaient mettre en doute l'approche basée sur les compétences. Parmi ces critiques :

a- La difficulté à formuler une stratégie sur la base des compétences

²⁸ Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

²⁹ Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique*. Paris : Éditions Economica.

L'approche par les compétences ne pourra en aucun cas remplacer l'approche basée sur l'activité mais néanmoins, elle pourra la compléter. Porter, reconnaît que la firme est un ensemble de ressources (voire de compétences) et d'un ensemble d'activités, mais les activités viennent en premier.

Celles-ci définissent les compétences comme un produit dérivé à travers le learning by doing et façonne la stratégie, même Meschi trouve que la théorie des compétences est basée sur une notion qui n'est pas précise.³⁰

En effet, ce concept en management stratégique a plusieurs significations qui sont très diverses, ce qui le rend difficile à vérifier en pratique. A partir de là, on considère l'approche basée sur les compétences non pas comme une approche complète mais comme un simple complément à l'approche portérienne.

b- Une approche basée sur des concepts pas bien définis

La deuxième critique à l'encontre de l'approche basée sur les compétences est le fait que cette théorie reste vaste, regroupant plusieurs concepts tels que (compétence, capacité, actifs stratégiques...) qui posent la problématique suivante : est-ce que ces concepts signifient la même chose ou pas ?

Car chaque auteur utilise des concepts, cela nous pousse à dire qu'il n'y'a pas une unanimité sur les concepts utilisés. Contrairement à l'approche portérienne où le seul et unique concept utilisé est l'activité.

c- Une approche orientée exclusivement vers l'interne

Une des critiques les plus fortes vis-à-vis de l'approche basée sur les compétences est le fait qu'elle ne prend pas en considération l'environnement extérieur de la firme lors de la formulation de la stratégie.

Elle part de ce qui la caractérise pour ensuite appréhender son positionnement par rapport aux autres entreprises. Cette démarche a fait le sujet de plusieurs critiques, parmi lesquelles la question de savoir comment formuler une stratégie en ignorant l'environnement extérieur de la firme.

³⁰ Meschi, P.-X. (1996). Relating the corporate competences' building to the objectives emerging from the process of strategy: The case of MERLIN.

En effet, si la firme souhaite connaître ses forces et ses faiblesses, il faut qu'elle prenne en considération l'environnement comme point de référence car c'est dans cet environnement qu'elle réside et qu'elle peut trouver les opportunités et les menaces. Elle se définit d'abord avant de se situer, c'est-à-dire que l'environnement est présent mais qu'il intervient ensuite.

3.1.6. Les réponses face aux critiques

Face à ces critiques qui ont affaibli la théorie basée sur les compétences et qui l'ont remise en cause, Amesse, Avadikyan, Cohendet trouvent que si le concept de compétence est changé par celui de connaissance, toutes ces critiques ne seront plus valables.³¹

a- Elaborer la stratégie

On entend par information celle que la firme tire de son environnement (logique portérienne) et par connaissance l'actif stratégique voire les compétences que possède la firme (approche basée sur les compétences).

Dans ce contexte, dans quel cas la stratégie de la firme sera efficace : Lorsqu'elle est basée sur un processus d'information ou lorsqu'elle est élaborée en fonction des connaissances ? Dans cette logique (la vision basée sur l'information, autrement dit l'activité), la firme est perçue comme une entité réactive aux signaux émis par son environnement extérieur, autrement dit un processus d'information.³²

Elle fait inévitablement le lien car sa réussite se fait dans le marché et non en dehors. Pour Porter, la firme commence par traiter l'information de l'extérieur pour choisir et définir l'activité ce qui la mène par la suite aux compétences.

Dans ce contexte, l'élément central pour la firme ne réside pas dans la compétence autrement dit la connaissance mais l'information. Cette hypothèse tient debout lorsque l'environnement de la firme est une donnée stable, mais lorsque ce dernier est complexe et évolutif, l'hypothèse émise par Porter est remise en cause. En effet, lorsque la firme évolue dans un environnement caractérisé par une innovation permanente, la mise en place d'une telle hypothèse est difficile.

³¹ Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2006). La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir. Paris

³² Fransman, M. (1994). The management of knowledge. In P. Lorange & N. Roos (Eds.)

b- Des concepts non contradictoires mais complémentaires

Une des critiques apportées à l'égard de la théorie basée sur les ressources est le fait qu'elle englobe plusieurs concepts tels que compétence, actifs stratégiques, capacités... du moment que le concept clé utilisé par cette approche ne revêt pas une définition unanime. Amesse, Avadikyan, Cohendet, proposent d'englober tous ces concepts en une seule approche qui est l'approche basée sur la connaissance. Ce qui constituera la réponse aux critiques formulés à l'égard de la vision basée sur les compétences.

c- Les réseaux comme lien de l'approche basée sur les compétences avec l'environnement

Dans une approche basée sur les compétences, la firme n'est pas orientée que vers l'interne, mais sur l'externe aussi. Elle fait face à une concurrence et assure une coopération en même temps dans un environnement qualifié de dynamique car depuis quelques années, on donne de plus en plus d'importance aux relations inter organisationnelles, autrement dit au réseau.

Le réseau est une sorte de plateforme stratégique dans laquelle existent des transactions. Force est de constater qu'il existe des compétences spécifiques à chaque firme et d'autres compétences partagées par l'ensemble des firmes. A partir de là il est important de comprendre comment ces deux dimensions interagissent et co-évoluent.

Les innovations technologiques et les déterminants sectoriels influent sur les décisions prises par les firmes et sur leurs connaissances, D'autre part, la firme peut à son tour influencer la structure industrielle. Si les connaissances diffusées par cette dernière sont jugées pertinentes, elles vont être partagées par l'ensemble des firmes ce qui revient à dire qu'il existe une sorte de boucle de co-construction entre les compétences distinctives et les compétences communes.

D'après Kogut, il existe deux approches relatives aux réseaux pour comprendre cette dialectique qui existe : Dans la première approche les firmes peuvent profiter des opportunités qu'offre le réseau en matière de compétences et de connaissances. Dans la deuxième approche qui se rattache implicitement à l'argument de co-construction, la valeur d'une firme est en partie attribuée à la capacité du réseau dans lequel celle-ci s'insère ; le réseau est lui-même connaissance, non pas dans le sens où il permet l'accès à de l'information et des compétences

distribuées, mais parce qu'il représente une forme de coordination guidée par des principes organisationnelles stabilisées.³³

Cela aura un impact sur la manière d'apprentissage qui passe de la firme au réseau. Il existe deux raisons derrière la co-construction des compétences distinctives et communes au sein des plates-formes :

- L'importance d'une compétence distinctive n'est déterminante pour la firme qui la détient que par rapport aux compétences communes. A partir de là, les plates-formes sont alors le lieu où les firmes décident de canaliser leurs efforts au développement de routines inter organisationnelles ou collectives permettant de soutenir leurs compétences distinctives.
- Les firmes membres des plateformes bénéficieront de connaissances collectives existant dans le réseau. Le réseau représente une opportunité pour la firme dans la mesure où il lui permet de développer ses compétences distinctives, mais en même temps une contrainte dans le cas où le réseau est inefficace ce qui peut rendre la firme vulnérable.³⁴

3.1.7. Le passage de la logique poste à la logique compétence

Tableau N° 01 :

Comparaison	Logique post	Logique compétence
Unité de référence	Tâches	L'individu
L'unité de reconnaissance	Emplois prescrit	Les acquis de salarie
Correspond à l'activité humaine	Séparation entre le travail et les travailleurs L'interchanchabilité des travailleurs	Qualité fiabilité réduction des délais
Valeurs prédominantes	Production développe du travail	Qualité fiabilité réduction des délais

³³ Kogut, B., & Zander, U. (2000). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-514.

³⁴ Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

Mots d'ordre	Conformités aux prescriptions	Responsabilité des salaires
Outils	Méthode de classifications Définition des postes	Entretien Application

Source : réalisé par nous même

Ce tableau met en évidence deux approches distinctes dans la gestion du personnel en entreprise : la gestion par les postes (logique post) et la gestion par les compétences (logique compétence).

Section 2 : Les attributs de la compétence.

1. La motivation et la rémunération et le profil de compétence

1.1. La motivation professionnelle

1.1.1. La motivation selon CAMPBELL

Pour CAMPBELL la motivation est liée : à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles, à l'amplitude, ou à la force de la réponse une fois que ce choix est fait, et à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu.

1.1.2. La motivation d'après P. Roussel

D'après P. Roussel La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisira l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation. Le comportement motivé est alors animé par une force qui stimule l'homme au travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail.

La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance.

1.1.3. Importance de la motivation

On n'attend des salariés qu'ils apportent : leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés.

Les salariés entretiennent souvent avec leur entreprise des liens faits de respect et d'affection. Cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de l'entreprise.

a- Sur le plan individuel

En apprenant à satisfaire ses ressorts de motivation clés, car chacun doit être acteur de sa motivation.

b- Sur le plan managérial

En aidant son équipe à le faire et en améliorant son leadership motivationnel. L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Motiver le personnel, c'est permettre à chacun de valoriser ses compétences et ses capacités.

On attend des salariés qu'ils apportent leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, et leur capacité d'adaptation. En se référant à la compétitivité, la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants.

1.1.4. La relation motivation et compétences

Il existe une relation entre la gestion de compétence et la motivation. La mobilisation des compétences est l'un des aspects les plus sensibles de la logique compétence, on ne peut pas obliger les individus à être compétents, ni à le devenir, par contre l'entreprise peut solliciter les compétences de ses salariés et créer les conditions favorables à leurs développements.

Ceci dit la motivation semble être une condition assez importante, nécessaire pour la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences de salariés. Cependant, les compétences actualisés et développées peuvent conduire à leurs tours à la motivation des salariés. La motivation est un fait que nous pouvons constater dans toutes les entreprises.

En effet, nous pouvons savoir qui est l'individu qui est motivé et celui qui ne l'est pas. Ceci est rendu possible grâce à des indicateurs tels : l'absentéisme, conflit, productivité... Ce qui n'est pas nouveau, néanmoins ce qui semble l'être est que la motivation joue un rôle crucial dans la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences par les salariés. C'est pourquoi il nous semble que nous devons associer la motivation et la compétence. La motivation est au cœur de la compétence.

PHILIPPE ZARAFIAN estime que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Il est impossible pour l'organisation d'obliger les personnes à être compétentes, ni même à le devenir, c'est à elles d'en décider en raison de facteurs qui leur sont propres. Par contre, ce que l'entreprise peut faire est de créer un climat pour que les individus mobilisent leurs compétences, les développent, les mettent en œuvre les diffusent, les transfèrent pour le maximum de membre d'organisation.

Finalement, c'est l'individu qui est l'acteur principal du développement de ses compétences, pour leurs mobilisations en premier temps, puis leurs progressions dans des situations réelle et professionnelle.

1.2. Rémunération

Une bonne mesure de compétence passe par une bonne évaluation et permet une rémunération aux mérites. L'entretien d'évaluation peut être un outil parfait de motivation. La rémunération est la contrepartie des efforts fournis d'un individu au profit d'un employeur. Elle s'inscrit dans une logique de contribution/rétribution et repose sur les principes d'équité et d'égalité pour être efficace et motivante. Quel que soit le type de contrat, l'employé qui offre ses services attend de son employeur une rétribution ou une rémunération.

Cette dernière est la somme d'argent reçu pour le travail ou le service rendu. Une rémunération adéquate entraîne la satisfaction des employés et développe des attitudes positives à l'égard des objectifs de l'organisation. Elle est cependant un élément qui semble contradictoire dans l'entreprise en ce sens que la rémunération représente des coûts pour l'entrepreneur.

Selon Claire Cosson, le travail n'est plus ce qu'il était pour bon nombre de jeunes. Il n'est plus tout dans leur vie comme il l'a été pour leurs parents et leurs grands-parents. Chacun des candidats cherche désormais à y trouver son compte. A cet effet, il faut renforcer l'attractivité salariale.³⁵

C'est ce que nous appelons la rémunération incitative. Trois éléments sont à considérer dans l'élaboration d'un système de rémunération : Le salaire de base, les primes et les avantages sociaux. En définitive, l'objectif recherché par une pratique de rémunération est de concilier les besoins des salariés et ceux de l'entreprise en prenant en compte les critères de compétitivité externe, d'équité interne et d'équilibre financier.

1.2.1. La relation compétence et rémunération

La rémunération basée sur la compétence, vise à rendre la rémunération des salariés, fonction de la nature, de la variété ou de la spécialisation de leurs compétences, leurs connaissances ou leur savoir-faire. Il ne s'agit pas seulement des savoirs, et des savoir-faire opérationnels qu'ils expriment dans les diverses situations de travail, mais également des savoirs qu'ils détiennent et qui ne sont pas directement transposables à leur emploi actuel. C'est donc plus la capacité à faire que l'effet de ses actions sur les résultats de l'entreprise qui va être rémunérer.

Ce type de rémunération est une alternative à la rémunération traditionnelle fondée sur le poste qui ne prend pas en compte le fait que les contours des emplois et des postes est de plus en plus flou. L'entreprise a donc intérêt à rémunérer les compétences des salariés et, conséquemment, de miser sur leur développement. Marbach, V, propose cinq types de rémunération des compétences :

- La variété des compétences utilisées.
- La spécialisation des compétences (professionnalisation).
- Les compétences liées à un profil d'emploi individualisé.
- Les compétences prouvées.
- Les compétences potentielles.³⁶

³⁵ Claire Cosson (2001), "La gestion des compétences", Paris, Éditions Liaisons.

³⁶ Marbach, V. (2000). "La gestion des compétences". Paris : Éditions Liaisons.

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour l'occupation d'un poste afin d'inciter au développement de certaines compétences et les compétences acquises (rémunération des connaissances et de l'expérience la rémunération des compétences peut se traduire par :

- L'amélioration de la polyvalence, de la créativité, de l'habileté.
- La motivation pour acquérir de nouvelles compétences.
- La motivation générale, l'implication, la réduction de l'absentéisme et du retard.
- L'amélioration de la qualité portant satisfaction des clients.
- La flexibilité du personnel. encre des salariés.

1.3. Les profils de compétence et l'évaluation

1.3.1. Définition de l'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus qui consiste à mesurer et à documenter les aptitudes et les connaissances d'un individu dans un contexte professionnel ou éducatif. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses d'une personne, de déterminer les besoins en formation et de suivre les progrès.

L'évaluation des compétences est une démarche qui vise à mesurer le niveau de maîtrise d'un individu par rapport à des compétences spécifiques. Elle peut être utilisée pour le recrutement, la formation, le développement professionnel et l'évaluation des performances.

1.3.2. Objectifs

- Identifier les compétences existantes et les lacunes.
- Déterminer les besoins en formation et en développement.
- Évaluer l'efficacité des programmes de formation.
- Orienter les choix de carrière.
- Améliorer la performance individuelle et collective.

1.3.3. Types de compétences évaluées

- a- **Hard skills** : Compétences techniques spécifiques à un métier ou un domaine.
- b- **Soft skills** : Compétences comportementales telles que la communication, le travail d'équipe et la résolution de problèmes.

1.3.4. Méthodes d'évaluation

- a- **Évaluation diagnostique** : Utilisée au début d'un parcours pour identifier les niveaux de compétences initiales
- b- **Évaluation formative** : Utilisée pendant la formation pour suivre les progrès et ajuster l'enseignement
- c- **Évaluation sommative** : Utilisée à la fin d'un parcours pour évaluer les compétences acquises.

1.3.5. Importance de l'évaluation des compétences

- Permet aux individus de prendre conscience de leurs compétences et de leurs axes de développement.
- Aide les entreprises à optimiser leur gestion des ressources humaines.
- Contribue à l'amélioration continue des performances individuelles et collectives.
- Favorise l'adaptation aux évolutions du marché du travail.

L'évaluation des compétences est donc un outil essentiel pour le développement professionnel et la gestion des ressources humaines. Elle permet une meilleure adéquation entre les compétences des individus et les exigences du marché du travail.

1.3.6. Référentiel de compétences-fiche de poste

Benjamin, en 2002 a défini le référentiel de compétences comme «un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, avec détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles La définition du référentiel de compétences devient un outil indispensable dans notre contexte politique actuel. Effectivement, la nouvelle structure de la formation professionnelle répond

aux défis économiques actuels et à la transformation des métiers et des compétences. Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité.³⁷

Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité. A titre d'exemple : négocier un contrat d'achat de matériel bureautique. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés, il peut atteindre des niveaux de complexité divers suivant les buts visés et la finesse de la description dépendra de l'utilité recherchée. Le référentiel de compétences est l'outil central du management des compétences, il joue un rôle dans le renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

Un référentiel de compétences est défini comme : un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, avec détermination des niveaux de complexités croissantes à l'intérieur de chacune d'elle : en tant qu'outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme, ce référentiel peut être interne ou externe.

2. Les dimensions et typologie de la compétence

2.1. Typologie de compétences

Elles existent une diversité de compétence, dans notre étude on s'intéresse aux compétences collectives- individuelles, compétences réelles (requis)-acquises qu'elles sont :

2.1.1. La compétence individuelle et la compétence collective

a. La compétence individuelle

Le terme de compétence individuelle n'est pas totalement stabilisé. C'est pour cette raison que nous avons retenu la définition préconisée par L'AFNOR : la compétence est la « mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité.

Pour LE BOTERF la compétence constitue un savoir mobiliser, il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités.

³⁷ Marbach, V. (2000). La gestion des compétences. Paris : Éditions Liaisons.

- Pour être compétent, Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et les circonstances appropriées; Un « savoir combiner » le professionnel doit savoir sélectionner les éléments
- Nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle un savoir transférer.
- Toute compétence est transférable ou adaptable un savoir-faire éprouvé et reconnu. La compétence suppose la mise à l'épreuve de réalité.

b. La compétence collective

Si le terme de compétence individuelle n'est pas stabilisé, celui de compétence collective est en cours de création.

Pour LE BOTERF : la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif. La compétence collective se reconnaît au niveau des équipes de travail aux composantes suivantes :³⁸

- Une image opérative commune ;
- C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel.

Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun» :

- Un code et un langage communs.
- Un savoir-coopérer.
- Il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour Co-agir ou coproduire.
- Un savoir apprendre de l'expérience.

³⁸ Le Boterf, G. (1997, 2000, 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris : Éditions d'Organisation.

2.1.2. Les compétences réelles et compétences requises

a- Les compétences réelles (acquises)

Les compétences réelles sont les compétences que l'individu possède réellement.

Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnel, et extraprofessionnel. Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

b- Les compétences requises

- Ce sont les compétences associées à un emploi, et que l'organisation estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste ;
- Autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer «correctement» les taches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. Les compétences doivent être regroupées par domaine ou famille :
 - Les compétences de base (compétences spécifiques) ;
 - Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou familles professionnelles, elles regroupent les savoirs et savoir-faire indispensables à l'exercice du métier en question.

2.2. Les ressources de la compétence

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoirs être (comportement, attitude, capacité d'adaptation) à noter :

2.2.1. La compétence par le savoir

Cette dernière consistant à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs.

La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances. Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen. Cette approche a certains avantages ; Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs.

2.2.2. La compétence par le savoir-faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire. Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

2.2.3. La compétence par le savoir être

Parallèlement à la compétence par les savoirs et savoir-faire, une compétence basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action. Elle permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

2.3. Caractéristiques de la compétence

- La compétence est individuelle, elle correspond à une caractéristique de l'individu qui lui permet d'être performant.
- La compétence est hétérogène, elle est composée d'éléments formels ou formalisables mais aussi d'attitudes et de comportements qui sont difficilement objectivables.
- La compétence est conceptualisée, finalisée, la compétence ne peut être définie que dans une situation précise, il n'existe pas de compétence détachée de l'action.

- La compétence est dynamique, les différents éléments de la compétence se développent dans une confrontation à l'action, celle-ci est donc en permanence adaptée au contexte dans lequel vit l'individu qui la possède.
- La compétence a une valeur forte aux yeux du client, et représente donc un avantage de poids.
- Elle est sans équivalent sur le marché, ou l'entreprise manifeste sur ce point un niveau nettement supérieur à ses concurrents.
- Elle est élastique, c'est à dire qu'elle est capable de générer des produits et des services.

2.4. Les compétences à installer dans une perspective actionnelle

La capacité acquise par et dans l'action, lors de la réalisation des tâches représente ce qui est appelée : la compétence actionnelle.

Elle comporte cinq composantes : la composante discursive ou linguistique, la composante co-culturelle/co-actionnelle, la composante co-référentielle et la composante stratégique.

Trois compétences issues de la compétence actionnelle et ses composantes sont : la compétence stratégique, la compétence informationnelle et la compétence citoyenne. Ces dernières sont liées à : l'apprentissage, à l'information et à la société.³⁹

Selon C. PUREN, l'évaluation de cette compétence est la plus compliquée à réaliser car, on doit évaluer chacune de ces cinq composantes à part entière.

2.4.1. La compétence stratégique

C'est la capacité de choisir et d'adapter les moyens et les stratégies convenables à l'action. Elle se décline en trois composantes :

- La composante analytique Elle consiste à l'analyse de l'action, par l'apprenant, afin de mobiliser et développer les stratégies nécessaires à l'agir.

³⁹ Le Boterf, G. (1997, 2000, 2006). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris : Éditions d'Organisation.

- La composante rétroactive C'est la capacité d'utiliser les ressources internes et externes convenables à l'action et accommoder l'action à ses acquis, et à sa compétence co-référentielle.
- La composante projective Cette compétence permet de se projeter et de projeter le processus et le résultat de la réalisation de la tâche (projeter le processus de son action e son résultat).

2.4.2. La compétence informationnelle

C'est la capacité de recueillir les informations nécessaires pour l'accomplissement de la tâche, les intégrer avec d'autre déjà intériorisées, les mobiliser et les réutiliser lorsque l'apprenant en aurait besoin dans d'autres tâches ou pour résoudre des problèmes et communiquer avec un public. Elle se décline en quatre composantes :

- La composante gestionnaire, elle représente la capacité à gérer et à choisir l'information par l'apprenant. Elle est nécessaire pour la réalisation de la tâche.
- La composante communicative Après avoir choisi et gérer l'information, il est important d'avoir la capacité de communiquer avec les autres, échanger des points de vues, rendre ses actions intelligibles aux autres.
- La composante de l'implication de l'information–action Cette composante est directement liée à la partie pragmatique de l'usage de l'information, c'est-à-dire, ce que l'apprenant va faire de l'information.
- La compétence citoyenne Vivre au sein de la société et co-agir avec les autres impose à l'acteur social de développer une compétence citoyenne qui lui permet de vivre avec les autres, de réaliser des tâches communes, de respecter la langue/culture de l'autre (un respect mutuel).

Elle se décline en trois compétences

- **La compétence d'interpellation** : éthique Est une activité communicationnelle qui consiste à communiquer des valeurs partagées entre les membres d'un groupe pour un co-agir et un vivre-ensemble au sein de la même société.

- **La compétence émotionnelle :** L'origine de cette notion est la psychologie cognitive, elle désigne l'ensemble des valeurs qui nous permettent de gérer nos comportements, nos attitudes ainsi que nos relations avec les autres.

Elle est relative aux caractéristiques affectives de l'apprenant :

- En tant que membre de sa société, l'apprenant doit avoir confiance en soi lors de la réalisation de la tâche, pour pouvoir la terminer avec succès.
- L'enseignant doit motiver et impliquer l'apprenant dans son apprentissage et même dans le processus de l'évaluation pour le rendre un acteur autonome et un auteur actif et efficace de son apprentissage.
- L'exécution de la tâche et la performance sont étroitement liées à l'état psychique et émotionnel de l'apprenant. Ce dernier apprend mieux s'il se sent heureux.
- **La compétence motivationnelle :** Est la capacité de l'apprenant de vouloir comprendre les objectifs et les motifs de l'action, vouloir savoir ce qui le pousse à agir et vouloir savoir le résultat de son agir sur l'agir des autres autour de lui. Cette compétence permet de donner du sens à l'action et à la co-action

3. Le modelé d'analyse de management de compétence

3.1. Le modelé A.B.C

Le cadre comportemental ABC du leadership cognitif, $A + B + C = \text{Succès}$, est un modèle basé sur les travaux du Dr Albert Ellis. Ce cadre est conçu pour aider les individus à comprendre la signification de leurs propres réactions face à l'adversité et au stress.

A = Événement déclencheur susceptible de créer ou de provoquer un stress potentiel chez un individu.

B = Croyances, Pensées, Analyse et Validation des attitudes, règles, exigences, croyances, images et significations appliquées. C'est à ce stade que les dirigeants doivent naturellement s'arrêter, marquer une pause et réfléchir afin de s'assurer que la décision est judicieuse et créatrice de valeur. Lorsque cette phase de cognition est ignorée, contournée ou oubliée, principalement en raison de mauvaises habitudes, c'est là que les coûts, les impacts et les conséquences négatifs sont les plus importants.

C = Il s'agit des conséquences, des émotions (peur, anxiété, inquiétude, colère, frustration, irritabilité, tristesse, stress et solitude), des sensations physiques (vertiges, essoufflement, maux de tête et tremblements) et des comportements qui résultent des croyances, distorsions, perceptions et dialogues intérieurs (expériences de vie) en réponse aux déclencheurs.

Le cadre ABC du leadership cognitif est fondamental pour le développement des cadres, du leadership et des professionnels. Ce cadre offre aux personnes qui aspirent à la réussite la possibilité de comprendre, d'appliquer et de maîtriser un processus de pensée naturel profondément ancré dans les mécanismes de l'humanité – à son meilleur. Nous négligeons souvent ce cadre, conditionnés à craindre ou à désapprouver la plupart des termes utilisés. Au-delà de ce cadre, des processus d'évaluation et de coaching éprouvés permettent d'identifier et d'instaurer des changements mesurables et durables dans les comportements clés qui freinent ou empêchent l'atteinte des résultats et de la réussite souhaités.

3.2. Le modelé C.C.P

Le modèle CCP, ou Modèle Comportement-Compétence-Performance, est une approche qui établit une relation entre le comportement d'un individu, ses compétences et ses performances. Il suggère que des comportements spécifiques sont nécessaires pour développer des compétences, et que ces compétences, à leur tour, influencent la performance globale.

En détail :

3.2.1. Comportement

Il s'agit des actions et des attitudes d'une personne dans un contexte donné. Par exemple, la capacité à communiquer efficacement, à collaborer, ou à prendre des initiatives.

3.2.2. Compétence

Il s'agit de la capacité d'une personne à mettre en œuvre ses connaissances, ses aptitudes et ses comportements pour atteindre un objectif donné. Les compétences peuvent être techniques, fonctionnelles, ou comportementales.

3.2.3. Performance

C'est le résultat de l'action, l'atteinte des objectifs fixés. Une bonne performance découle de l'application efficace des compétences dans un contexte donné.

En résumé, le modèle CCP suggère que :

- Des comportements positifs et adaptés permettent de développer des compétences spécifiques.
- Ces compétences, une fois maîtrisées, permettent d'améliorer la performance dans une tâche ou un rôle.
- L'évaluation de la performance peut permettre d'identifier les compétences à développer et les comportements à encourager.

Ce modèle est utilisé dans divers domaines, notamment la gestion des ressources humaines, la formation professionnelle et le développement personnel pour améliorer la performance individuelle et collective.

3.3. Le modelé R.C.C

Le modèle RCC (Ressources, Capacités, Connaissances) est un cadre théorique en gestion qui permet d'analyser la manière dont une entreprise crée de la valeur. Il postule que la combinaison de ressources, de capacités et de connaissances est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

Explication du modèle RCC :

3.3.1. Ressource

Ce sont les actifs tangibles et intangibles que l'entreprise possède, comme les équipements, les brevets, les marques, le capital humain, etc.

3.3.2. Capacités

Ce sont les compétences de l'entreprise à utiliser ses ressources de manière efficace pour réaliser des tâches spécifiques ou atteindre des objectifs.

3.3.3. Connaissances

Il s'agit du savoir-faire, de l'expertise, des informations et des compétences partagées au sein de l'entreprise.

Lien entre les éléments du modèle RCC :

Le modèle RCC met en évidence l'interdépendance entre ces trois dimensions. Les ressources sont la base sur laquelle se développent les capacités, et les connaissances sont nécessaires pour optimiser l'utilisation des ressources et des capacités.

Importance du modèle RCC :

3.3.4. Avantage concurrentiel

Une entreprise qui maîtrise bien ce modèle peut développer des compétences distinctives et durables, ce qui lui permet de se démarquer de la concurrence.

3.3.5. Création de valeur

En utilisant efficacement ses ressources, ses capacités et ses connaissances, l'entreprise peut créer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires.

3.3.6. Gestion stratégique

Le modèle RCC fournit un cadre pour la prise de décision stratégique, en aidant l'entreprise à identifier ses forces et ses faiblesses, et à allouer ses ressources de manière optimale.

Exemples :

- Une entreprise pharmaceutique possédant des brevets (ressource), des équipes de recherche performantes (capacité) et une connaissance approfondie des maladies (connaissance) peut développer de nouveaux médicaments innovants et ainsi obtenir un avantage concurrentiel.
- Une entreprise de logiciels avec des employés talentueux (ressource), une expertise en développement agile (capacité) et une bonne compréhension des besoins des clients (connaissance) peut créer des logiciels de qualité supérieure et fidéliser sa clientèle.
- En résumé, le modèle RCC est un outil précieux pour analyser et comprendre comment une entreprise peut créer de la valeur et maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.



Chapitre 2

*La performance d'entreprise ;
concepts, approches*

Introduction

La performance d'entreprise est un enjeu central pour toute organisation souhaitant assurer sa pérennité, sa compétitivité et sa croissance dans un environnement économique en constante évolution. Elle se définit comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques, financiers, opérationnels et commerciaux de manière efficace et efficiente, en mobilisant de façon optimale ses ressources humaines, financières et matérielles.

Ce chapitre propose une exploration approfondie de la performance d'entreprise à travers trois axes complémentaires. La première section établit un cadre théorique en définissant les concepts fondamentaux de la performance et en présentant ses différentes dimensions. La deuxième section s'intéresse à l'évaluation de la performance, en détaillant les méthodes, outils et critères permettant de mesurer et d'analyser les résultats obtenus. Enfin, la troisième section met en lumière le rôle clé des compétences comme levier essentiel pour améliorer durablement la performance organisationnelle, en insistant sur leur développement et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, ce chapitre offre une vision globale et intégrée de la performance, indispensable pour comprendre les mécanismes qui sous-tendent la création de valeur et la réussite des organisations aujourd'hui.

Section 1 : Cadre théorique de la performance d'entreprise.

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens de faire face à la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, une grande partie des entreprises, quelles que soient leur taille ou leur spécificité, donne une grande importance à la notion de la performance et tendent de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

1.1. Introduction au concept de la performance

Aujourd'hui, les managers doivent prendre des décisions plus vite que jamais. Pour ce faire, ils ont besoin de données fiables et précises. Il est donc crucial pour les équipes de direction de mesurer régulièrement la performance de leur entreprise et d'agir en fonction des résultats. Cependant, avant de se lancer dans la mesure, il est essentiel de bien comprendre ce qu'est la performance, ainsi que ses différentes approches et typologies.

1.1.1. Définitions de la performance

Toute entreprise ou organisation cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois divergents. Le terme performance est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien Adrian PAYETTE : « il n'Ya pas de définition universelle et globale de la performance », ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Or, on peut la définir comme résultat chiffré obtenu à une compétition.⁴⁰

La performance est définie aussi comme le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels, en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite.⁴¹

Nous reprenons dans le tableau suivant quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau 02 : Quelques définitions de la performance.

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à Auteurs travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la	Indicateurs financiers et non financiers.	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010

⁴⁰ Payette, A. (2000). « La performance organisationnelle : une notion polysémique ». In : Revue Internationale de Psychosociologie, vol. 6, n° 16, pp. 87-99.

⁴¹ M.C. Bélaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd pages bleues, Alger, 2009, p : 170.

recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.		
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ndao, 2011

Source : réalisé par nous même

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise : C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients.

1.1.2. La notion de performance

Selon MOTOWIDLO : la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné.⁴²

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.⁴³

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de triptyques : objectifs moyens-résultat qui caractérisent toute organisation⁴⁴. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et

⁴² SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, paris, 2007, p : 98.

⁴³ La performance de l'entreprise. Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16.

⁴⁴ Idem.

Chapitre II : La performance d'entreprise ; concepts, approches

organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen terme.

Cette définition générale de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficience.

Ainsi Bourguignon (2000) met en évidence ces deux aspects :

L'efficacité : C'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.

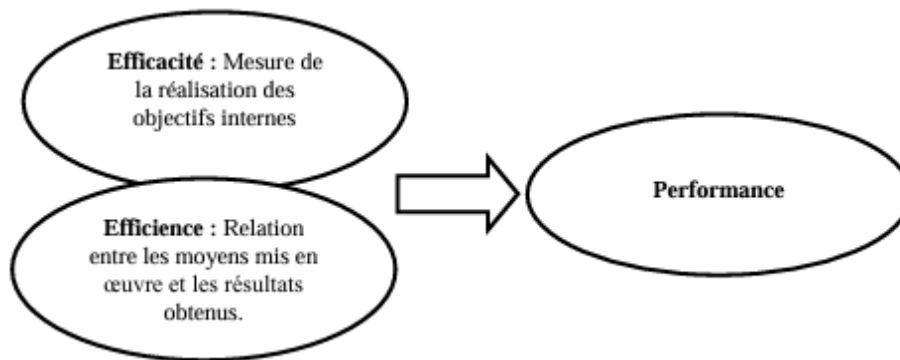
L'efficience : Rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir, ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles.⁴⁵ D'une manière il s'agit de gérer au mieux et à moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Une action est efficiente quand elle produit un effet, et efficace quand elle produit l'effet attendu (Barnard). Dans une organisation, l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat, elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie.

L'efficacité est la capacité à atteindre les objectifs fixés, en tenant compte des enjeux et des exigences de l'environnement. Elle signifie que l'organisation a répondu aux attentes de ses principales parties prenantes stratégiques. Alors que l'efficience consiste à "bien faire les choses", l'efficacité, c'est "faire les bonnes choses".

Nous pouvons schématiser les composantes de la performance comme suit :

⁴⁵ BERNARD Martory et DANIEL Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p 167.



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008.

Figure 1 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance.

1.1.3. Définition de la performance globale

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale.

La performance globale pour Baret est définie comme : l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.⁴⁶

Elle peut être aussi définie comme : la capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes. La performance à long terme a été réduite à sa dimension financière.

La performance d'une entreprise se mesurait à sa capacité à atteindre la rentabilité exigée par les actionnaires, tout en maintenant un chiffre d'affaires et une part de marché qui assuraient sa pérennité. Cependant, ces dernières années, cette vision purement financière a évolué. Nous sommes passés d'une conception de la performance centrée sur les aspects financiers à des approches bien plus globales, qui intègrent désormais des dimensions sociales et environnementales.

Cette transformation s'explique par l'apparition de nouveaux acteurs, appelés parties prenantes. La notion de performance a ainsi regagné en importance, mais avec un sens élargi.

⁴⁶ Mesure de la performance globale des entreprises. . Licp.fr/site/image/stories/PDF/BTS_cgo/8-9.

Aujourd'hui, la pérennité des entreprises ne repose plus uniquement sur leurs résultats financiers, mais aussi sur leur conduite générale.

La responsabilité des entreprises s'est par conséquent étendue bien au-delà des seuls actionnaires. Elle inclut désormais une multitude d'autres parties prenantes, comme les associations, les ONG, les syndicats, les clients et les fournisseurs. Ces nouveaux acteurs exigent que leur voix soit entendue. Une écoute attentive de leurs préoccupations est devenue un objectif crucial pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte que le concept de performance globale prend tout son sens.

1.2. Evolution du concept de la performance

Le concept de performance a fait l'objet de mode d'opérationnalisation de la part de nombreux chercheurs de gestion. La notion de la performance a été utilisée dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations.⁴⁷

D'ailleurs tout au long du XX^{ème} siècle, ce concept a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations. Saul Quin et al (2007) les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance.⁴⁸

1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une dimension simple centré sur la seule dimension financière. D'ailleurs la performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesuré par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le Management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme.

Borillot explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la

⁴⁷ Martine, « mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009, p.27. « Mangement et pilotage de la performance », édition Hachette, Paris, 2009, p.27.

⁴⁸ Saulquin J, Schier G, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, p.p.57-65.

prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financiers. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large, revue toute en proposant des indicateurs variétaux tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés.⁴⁹

1.2.2. De la performance objective à la performance autant que construit

La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes, exemple: investisseurs, employés et consommateurs.⁵⁰

En effet, la performance devient de plus en plus subjective et plurielle. Cette complexité s'explique par la multiplicité des objectifs liés aux diverses parties prenantes. La performance présente donc de multiples facettes, étant définie par ceux qui utilisent l'information, et son véritable enjeu réside dans l'usage que l'utilisateur en fera. Il devient alors difficile, voire impossible, d'être performant sur tous les critères simultanément et de satisfaire toutes les parties prenantes, dont les objectifs peuvent être contradictoires.

1.2.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de Management

La performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. L'analyse de la performance comme un simple outil de mesure semble assez réductrice, car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et qui s'intéresse à l'évaluation de la performance économique.

Utilisée comme outil de management, la performance s'appuie sur des modèles d'évaluation qui postulent une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaires tels que la productivité et la qualité. Cela implique que l'amélioration de ces indicateurs intermédiaires est un gage de la performance finale de l'organisation. Dans cette optique, le concept de performance a évolué pour être évalué de manière globale, en intégrant différentes dimensions comme la performance économique et la

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

performance sociale.

1.3. La typologie de la performance

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de mieux maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer plusieurs types de performance :

1.3.1. La performance financière

Pour expliquer la performance, BOURGUIGNON la définit : comme la réalisation des objectifs Organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se Comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

Pour LEBAS, la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en Aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats étalons.

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective Privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme, est remise en cause par KAPLAN ET JOHNSON et HAMHAMI: Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise.

1.3.2. La performance organisationnelle

Pour Kalika, la performance organisationnelle renvoie à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs.

Kalika considère quatre aspects de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle.

- La relation entre les services.

La différence entre les objectifs distincts de toutes les unités de l'entreprise pourrait dans certains cas générer des conflits. Le rôle de la direction devrait en partie consister à limiter et à résoudre ces conflits et ce grâce à la coordination et à l'intégration.⁵¹

- La qualité de circulation de l'information.
- La flexibilité de la structure est relative à la capacité de l'organisation à se remettre en cause pour s'adapter à l'évolution de son environnement, voire même l'anticiper. Elle s'apprécie à travers le degré de réalisation d'une modification importante de la structure.

1.3.3. La performance commerciale

Encore appelé performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. Cette dernière doit se soucier des besoins de ses clients et veiller à les satisfaire pour les garder. Les facteurs de différenciation permettront d'offrir aux clients des produits et services conformes à leurs attentes, ce qui générerait l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'acquisition de nouveaux clients et l'accroissement de la part de marché.⁵²

1.3.4. La performance sociale

Ce sont les résultats d'une organisation dans le domaine qui ne relève pas de l'activité économique. Selon Marchesnay, elle renvoie au rapport entre l'effort social global que fournissent une Organisation et l'attitude de ses salariés.⁵³

Il l'a définie comme étant l'ensemble des actions qui assurent aux membres d'une organisation le niveau de satisfaction qu'il juge être convenable. La performance sociale est celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en s'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus.

⁵¹ Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), « Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation.

⁵² Bertrand S, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n° 24- organisation, p.121.

⁵³ Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles.

1.3.5. La performance économique

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. Elle représente également la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise.

D'après Marmuse, la performance économique peut être appréhendée par une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat. On calcule, à titre d'exemple, le rendement de l'actif (production/ actif), la valeur ajoutée (production-achats réalisés auprès de tiers), l'excédent brut d'exploitation (VA-charges du personnel).⁵⁴

1.3.6. La performance technique

Elle se définit par l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise. On la mesure par la productivité des machines et des hommes, la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital. La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.⁵⁵

1.3.7. La performance managériale

Evaluer ce type de performance implique le fait de porter un jugement sur l'activité principale du manager à travers plusieurs éléments. Aussi, Caspar et Millet estiment que la performance d'un dirigeant serait l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel.

Dans le même sens, Mintzberg a proposé dix rôles du dirigeant performant, il les a regroupés en trois catégories :

- Les rôles de contact.
- les rôles d'information.
- Les rôles de décision.

1.3.8. La performance sociale

Elle peut être définie comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise. Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le

⁵⁴ Marmuse, C. (1997), « La performance, Encyclopédie de Gestion », Edition Economica p.68.

⁵⁵ Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles.

nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.⁵⁶

La performance sociale exprime le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie.⁵⁷ Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra comme : étant la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution.

La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société. Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail.⁵⁸

1.3.9. La performance concurrentielle

La mesure de la performance est une fonction essentielle au sein d'une organisation, c'est la mesure de la performance dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif d'une part, et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise d'autre part.

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs. Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché.

⁵⁶ La performance globale et ses déterminants, 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la performance globale](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la%20performance%20globale).

⁵⁷ HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998, p : 319.

⁵⁸ Autissier, D., Bensebaa, F., & Boudier, F. (2010). *La responsabilité sociale de l'entreprise : enjeux et perspectives*. Éditions EMS.

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.

1.4. Les approches de la performance

La performance en entreprise est un concept complexe et multidimensionnel, qui ne se limite pas à un seul indicateur. Pour l'appréhender pleinement, diverses approches ont été développées, chacune mettant en lumière des facettes spécifiques de l'efficacité d'une organisation.

Voici les principales approches de la performance :

1.4.1. L'approche réalisation des objectifs

Cette approche appréhende la performance via l'accomplissement des objectifs ou buts de l'entreprise. La performance serait donc mesurée par le degré d'atteinte des objectifs. Dans un souci de recherche d'objectivité, cette approche exprime les buts de l'entreprise en termes financiers (bénéfice réalisé sur une période, taux de rentabilité...).⁵⁹

Ces derniers sont fournis par le système de comptabilité de l'entreprise et reflètent son fonctionnement. Toutefois, en raison des difficultés d'interprétation et de possibilités de manipulation des résultats comptables, cette approche n'exclue pas l'extension de la notion d'efficacité à l'atteinte d'objectifs non financiers tels que l'objectif de part de marché, d'efficacité technologique...

Parmi les buts de l'entreprise, il est possible de distinguer :

- Les buts économiques relatifs à la croissance et au profit.
- Les buts stratégiques relatifs à la compétitivité, la qualité et la sécurité.
- Les buts sociaux ayant trait à l'adhésion des individus et à leur satisfaction.
- Les buts sociétaux concernant la capacité de l'entreprise à répondre aux sollicitations de la société en général.

⁵⁹ Ben Kahla, K. (1996), «Cohérences et performances organisationnelles: propositions conceptuelles et discussions empiriques», Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

1.4.2. L'approche systémique

Cette approche de l'efficacité organisationnelle ne se limite pas à évaluer si les objectifs sont atteints. Elle analyse plutôt la capacité d'une organisation à survivre et à prospérer dans son environnement. Elle perçoit l'organisation comme un système adaptatif doté d'un objectif, qui maintient un équilibre entre ses facteurs internes et externes grâce à des mécanismes de régulation et de contrôle.

Ainsi, l'efficacité d'une organisation peut être évaluée de deux manières :

En interne : en examinant le bon fonctionnement de ses processus clés tels que le leadership, la communication, la prise de décision et la planification.

En externe : en évaluant sa capacité à maîtriser les processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources.

Selon cette perspective, les critères d'évaluation de la performance incluent la productivité et l'efficacité, d'une part, et l'adaptabilité et la flexibilité, d'autre part.

L'approche systémique part du principe qu'une organisation est composée d'éléments interdépendants. Pour atteindre l'efficacité, il est essentiel de se pencher sur ces constituants et d'analyser leurs interactions. Si un seul élément sous-performe, c'est l'efficacité de l'organisation dans son ensemble qui en pâtit. De plus, pour assurer sa survie, une entreprise doit rapidement remplacer ses ressources consommées. La quantité de ressources en réserve est un gage de sa survie à long terme.⁶⁰

1.4.3. L'approche par les stakeholders

Cette approche considère l'organisation comme un ensemble complexe de contrats, implicites ou explicites, spécifiant la relation entre l'entreprise et ses groupes d'intérêts. Le stakeholder, traduit le plus souvent par le terme partie prenante, serait tout individu ou groupe interne ou externe à l'entreprise, qui a un intérêt quelconque dans l'entreprise ou peut y exercer une influence quelconque. Il a été introduit pour la première fois par Freeman (1984) pour démontrer qu'ils existent plusieurs parties qui ont un intérêt dans l'entreprise. Il décrit l'entreprise comme un système social et ouvert au sein duquel plusieurs groupes (les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les intermédiaires ect.) jouent un rôle

⁶⁰ Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.

déterminant pour assurer son existence. Dans la revue de littérature, on retrouve plusieurs définitions de cette approche, classées de la vision la plus restreinte à la plus large.

Nous avons retenu quelques-unes parmi elles :

Tout d'abord, celle que propose Freeman (1984) qui définit une partie prenante comme Tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

Parallèlement, Schmidt propose de distinguer deux catégories de stakeholders :⁶¹

- **Environnemental stake holders** : clients, actionnaires et société ou communauté.

Cette catégorie constitue l'environnement externe de l'entreprise, elle définit ses éléments de compétitivité ;

- **Processstake holders** : employés et fournisseurs ; cette catégorie intervient dans l'élaboration du processus d'acheminement du produit au consommateur.

Cette approche n'estime que l'entreprise qui se veut performante ou excellente doit veiller à la satisfaction de ses différents groupes d'intérêts ou stakeholders qui sont le personnel (responsable de la productivité), le client (assure à l'entreprise un revenu), l'investisseur (fournit les capitaux nécessaires à la croissance de l'entreprise), les fournisseurs de technologies et d'inputs et la communauté.⁶²

Il apparaît que la finalité de l'entreprise serait la création de la valeur⁶³ pour ses Stakeholders : clients, actionnaires, employés et entreprise. En effet, des actionnaires satisfaits acceptent de réaliser des investissements supplémentaires, ce qui accroîtra la satisfaction des employés.

De leur côté, des employés satisfaits s'investiront davantage, auront une meilleure et plus grande productivité et fourniront des outputs qui satisferont le client. Lorsqu'ils sont satisfaits, les clients seront fidèles, renouvellent leurs achats et diffusent leur satisfaction ce qui générera davantage de bénéfices, augmentant davantage la satisfaction des actionnaires. Les entreprises qui fonctionnent de cette façon sont qualifiées d'entreprises de haute performance.

⁶¹ Schmidt, C., « Corporate excellence in the new millenium. », Journal of business strategy. 1999, Vol. 20, n°6, p. 39-43.

⁶² Idem.p.43.

⁶³ Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), « Les maitres de l'innovation totale », Edition d'Organisation. p.50.

1.4.4. L'approche par la performance globale

Cette approche est une synthèse des perspectives précédentes, visant à offrir une vision holistique de la performance. Elle intègre généralement plusieurs dimensions :

Performance économique et financière : Rentabilité, croissance du chiffre d'affaires, retour sur investissement.

Performance opérationnelle : Productivité, efficacité, qualité des produits/services.

Performance sociale et humaine : Satisfaction et bien-être des employés, développement des compétences, climat social.

Performance environnementale : Impact écologique, consommation d'énergie, gestion des déchets.

Performance stratégique : Capacité à innover, à s'adapter aux changements du marché, à maintenir un avantage concurrentiel.

En pratique, les organisations performantes combinent souvent plusieurs de ces approches pour obtenir une image complète de leur efficacité et identifier les leviers d'amélioration. Il n'y a pas une seule bonne approche, mais plutôt la nécessité d'adopter celle ou celles qui sont les plus pertinentes pour le contexte, les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

2. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance constitue un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines au sein des organisations modernes. Elle permet non seulement de mesurer l'efficacité et la qualité du travail réalisé par les collaborateurs, mais aussi de favoriser leur développement professionnel en identifiant clairement leurs forces et leurs axes d'amélioration. En s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, ce processus contribue à aligner les objectifs individuels avec ceux de l'entreprise, renforçant ainsi la motivation, l'engagement et la productivité.

2.1. Définitions de l'Évaluation de la Performance

- L'évaluation de la performance est l'enregistrement des résultats produits dans une fonction ou une activité spécifique, pendant une période de temps définie. C'est un processus qui consiste à mesurer et analyser de manière systématique les réalisations

d'un individu ou d'une équipe, en identifiant les points forts et les domaines nécessitant une amélioration pour optimiser la contribution aux objectifs organisationnels.⁶⁴

- L'évaluation de la performance est un processus qui observe une situation existante et la compare à une situation souhaitée. Elle se présente comme un outil de pilotage et de contrôle, permettant de confronter la réalité des accomplissements individuels ou collectifs aux objectifs préalablement définis par l'organisation⁶⁵.
- L'évaluation de la performance est le processus qui consiste à mesurer et à analyser la façon dont une personne ou une équipe a accompli ses tâches et atteint ses objectifs au sein d'une organisation. C'est un bilan régulier où l'on examine ce qui a bien fonctionné, ce qui peut être amélioré, et comment accompagner l'individu pour qu'il progresse et soit plus efficace à l'avenir, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise⁶⁶.
- La performance, et par extension son évaluation, est perçue non seulement comme un enregistrement de résultats, mais aussi comme un processus d'apprentissage et de modifications temporaires. Cela implique que l'évaluation doit favoriser le développement continu des compétences et des comportements, en offrant un feedback constructif et des opportunités d'amélioration⁶⁷.
- La performance organisationnelle, et par conséquent son évaluation, doit être appréhendée à travers un équilibre et une interrelation de quatre perspectives fondamentales : la perspective financière, le perspectif client, la perspective des processus internes, et la perspective d'apprentissage et de croissance. L'évaluation ne se limite donc pas aux seuls aspects financiers, mais englobe une vision plus holistique⁶⁸.
- La performance globale d'une entreprise est la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la société dans son ensemble. L'évaluation doit donc intégrer non seulement les dimensions économiques et financières, mais aussi les aspects sociaux et environnementaux, dans une

⁶⁴ Bernardin, H. J., Russell, J. E. A., & Kane, J. S. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill/Irwin.

⁶⁵ Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Paris.

⁶⁶ Condomines, B. (2011). *L'évaluation de la performance*. Dunod, Paris.

⁶⁷ Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Psychological concepts of performance. In D. Ilgen & E. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 53-89). Jossey-Bass, San Francisco.

⁶⁸ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

optique de développement durable⁶⁹.

- La performance globale est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales. Cette définition souligne la nécessité d'une approche intégrée pour évaluer l'efficacité d'une organisation, en considérant l'ensemble de ses impacts et de ses responsabilités.⁷⁰

2.2. L'évaluation de la performance : Un outil stratégique aux objectifs multiples

2.2.1. Améliorer la performance individuelle et collective

C'est l'objectif fondamental. L'évaluation permet d'identifier les points forts des collaborateurs pour les capitaliser, mais aussi les axes d'amélioration pour les développer. En comprenant mieux où ils excellent et où ils peuvent s'améliorer, les employés peuvent ajuster leurs méthodes de travail et les managers peuvent mieux les guider. Cela conduit à une meilleure efficacité globale.

2.2.2. Faciliter le développement des compétences et la formation

L'évaluation met en lumière les lacunes en compétences ou les besoins en renforcement de certaines aptitudes. Elle aide à définir des plans de formation personnalisés, assurant que les employés acquièrent les connaissances et les savoir-faire nécessaires pour leurs fonctions actuelles et futures, favorisant ainsi leur employabilité et leur évolution.

2.2.3. Servir de base aux décisions de gestion des carrières et de rémunération

Les résultats de l'évaluation sont souvent essentiels pour prendre des décisions équitables concernant :

- Les promotions et les mobilités internes.
- Les augmentations de salaire et les attributions de primes.
- L'identification des talents à fort potentiel. C'est un moyen de reconnaître et de récompenser.
- La contribution des employés de manière objective.

⁶⁹ Commission Européenne (2011). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour 2011-2014. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM(2011) 681 final.

⁷⁰ Baret, P. (2006). La performance globale: Une nouvelle approche pour l'entreprise.

2.2.4. Renforcer la communication et le feedback

L'entretien d'évaluation offre un cadre formel pour un échange structuré entre le manager et l'employé. C'est l'occasion de donner un feedback constructif, d'exprimer des attentes claires, d'écouter les préoccupations de l'employé et de renforcer la compréhension mutuelle des objectifs. Cela favorise un dialogue ouvert tout au long de l'année.

2.2.5. Aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels

L'évaluation permet de s'assurer que les efforts de chaque employé sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En définissant des objectifs individuels clairs et mesurables qui découlent des objectifs globaux, l'évaluation aide à créer une cohérence et une direction commune pour toute l'organisation.

2.2.6. Motiver et reconnaître les efforts

Recevoir un feedback sur sa performance, qu'il soit positif ou qu'il indique des points à améliorer, est un puissant levier de motivation. La reconnaissance des réussites et des efforts déployés, officialisée lors de l'évaluation, renforce l'engagement et le sentiment de valeur des employés.

2.3. Les méthodes d'évaluation de la performance les plus courantes:

Il existe diverses méthodes, chacune avec ses spécificités :

2.3.1. L'entretien individuel structuré

C'est la méthode la plus traditionnelle. Elle implique un échange en tête-à-tête entre le manager et l'employé pour discuter des réalisations, des défis, des objectifs et des axes d'amélioration.

Avantages : Dialogue personnalisé, fixation d'objectifs clairs.

Inconvénients : Peut-être subjectif si le manager n'est pas bien formé, risque de

Monologue si l'échange n'est pas équilibré.

2.3.2. L'évaluation à 360 degrés

Cette méthode recueille des feedbacks de multiples sources : le manager, les collègues, les subordonnés, et parfois même les clients. L'employé réalise aussi une auto-évaluation.

Avantages : Vue plus complète et juste de la performance, mise en lumière de Compétences invisibles.

Inconvénients : Peut-être complexe à mettre en œuvre, nécessite de garantir L'anonymat pour un feedback sincère.

2.3.3. La gestion par objectifs (MBO - Management by Objectives)

L'employé et le manager définissent ensemble des objectifs clairs, mesurables et réalisables. L'évaluation se base ensuite sur l'atteinte de ces objectifs.

Avantages : Favorise l'autonomie et l'engagement de l'employé, met l'accent sur les résultats concrets.

Inconvénients : Peut négliger les aspects comportementaux, nécessite des objectifs bien définis pour être efficace.

2.3.4. La méthode des incidents critiques

Elle consiste à documenter les comportements exceptionnellement positifs ou négatifs de l'employé tout au long de l'année. Ces incidents sont ensuite utilisés comme base pour l'évaluation.

Avantages : Se base sur des faits concrets, permet d'illustrer des comportements spécifiques.

Inconvénients : Peut ne pas refléter l'ensemble de la performance, risque de se concentrer uniquement sur les extrêmes.

2.3.5. L'échelle d'évaluation graphique

L'employé est évalué sur une série de critères (compétences, qualités, etc.) à l'aide d'une échelle de notation prédéfinie par exemple, de insuffisant à excellent.

Avantages : Facile à comprendre et à utiliser, permet des comparaisons.

Inconvénients : Risque de subjectivité et de biais si les critères ne sont pas clairement définis et compris.

2.3.6. L'échelle d'évaluation ancrée dans le comportement

Similaire à l'échelle graphique, mais les points de l'échelle sont illustrés par des exemples de comportements spécifiques liés au poste.

Avantages : Réduit la subjectivité en se basant sur des comportements observables, plus précis.

Inconvénients : Plus complexe et long à développer.

2.4. Choisir la bonne méthode

Le choix de la méthode dépend de plusieurs facteurs :

- **La culture de l'entreprise :** Certaines organisations privilégient la collaboration, d'autres la performance individuelle.
- **Les objectifs de l'évaluation :** Est-ce pour le développement, la rémunération, la promotion?
- **La taille et la structure de l'entreprise :** Les petites entreprises peuvent opter pour des méthodes plus simples.
- **Les ressources disponibles :** Le temps et le budget alloués à l'évaluation.

Il est souvent recommandé de combiner plusieurs approches pour obtenir une vision plus complète et équilibrée de la performance. L'utilisation de logiciels de gestion de la performance peut grandement faciliter le processus, en automatisant la collecte de feedback, le suivi des objectifs et la génération de rapports.

2.5. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation de la performance poursuit plusieurs objectifs :

- **Développement des compétences :** Identifier les besoins en formation et les opportunités de développement pour les employés.
- **Amélioration de la performance :** Mesurer l'atteinte des objectifs et déterminer les actions correctives si nécessaire.
- **Gestion des carrières :** Soutenir les décisions relatives aux promotions, aux mobilités

internes ou aux augmentations de salaire.

- **Communication et feedback** : Favoriser un dialogue constructif entre le manager et l'employé.

2.6. Les inconvénients et erreurs à éviter

Malgré leurs avantages, les méthodes d'évaluation peuvent présenter des inconvénients si elles ne sont pas mises en place correctement :

- **Subjectivité et biais** : Les évaluations peuvent être influencées par les opinions personnelles de l'évaluateur, des stéréotypes ou des effets de halo/corne.
- **Manque de feedback en temps réel** : Si les évaluations sont trop espacées, elles ne permettent pas de réagir rapidement aux besoins de développement.
- **Manque de transparence** : Des critères flous ou un processus opaque peuvent créer de la méfiance.
- **Mise en concurrence des salariés** : Si l'objectif principal est la comparaison et la distribution de primes, cela peut nuire à la collaboration.
- **Coût financier et temps** : Certaines méthodes, comme l'évaluation à 360°, peuvent être gourmandes en ressources.
- **Non-pertinence des critères** : Si les critères d'évaluation ne sont pas alignés avec les objectifs du poste ou de l'entreprise, l'évaluation perd de son sens.

Section 2 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise.

La performance est au cœur des préoccupations d'une entreprise. La stratégie elle-même est élaborée et exécutée dans le but d'assurer cette performance. Cependant, tout comme la compétence, la performance n'est pas toujours clairement définie. Sa définition et sa mesure peuvent impliquer de nombreux facteurs.

Selon une enquête menée auprès de 3 000 entreprises manufacturières françaises, la performance résulte de divers effets, tant négatifs que positifs, émanant de différentes ressources. Ainsi, en fonction des choix stratégiques visant à renforcer les propriétés de certaines ressources, l'entreprise génère des effets sur divers types de performance, tels que le

taux de marge, la rentabilité du capital, ou encore la performance du marché.⁷¹

La performance n'est donc pas une notion simple, mais plutôt une combinaison d'éléments distincts. Il est crucial que l'entreprise identifie les éléments auxquels elle accorde la priorité, tout en mesurant les effets de ses actions sur les autres éléments, même si ces derniers sont jugés secondaires.

1. Relation entre compétence et performance

La notion de qualité a profondément évolué. Elle ne se limite plus à une simple qualité de production, que l'on constaterait une fois le produit ou le service réalisé. Désormais, la qualité est pensée comme une qualité de management.

Cette nouvelle approche de la qualité dépasse les frontières traditionnelles de l'organisation. Son objectif ultime est la satisfaction totale des besoins clients, y compris ceux qui émergent et qui sont encore mal définis. En s'engageant dans cette voie, l'entreprise vise à atteindre un haut niveau de compétitivité.

La mise en place d'une démarche qualité nécessite une participation généralisée de tout le personnel dans les mouvements des cercles de qualité, sa propagation, réussie dans une soixantaine de pays de cultures différentes démontre qu'il constitue l'une des principales ouvertures vers les hautes performances de l'entreprise.⁷²

Les coûts de non-qualité représentent un manque à gagner significatif pour les entreprises, pouvant varier de 10% à 30% du chiffre d'affaires. Ce chiffre souligne l'importance cruciale de la qualité dans la santé financière d'une organisation.

La relation entre compétence et performance n'est pas toujours évidente, surtout lorsque les processus sont trop complexes. La performance, par définition, est l'atteinte d'un résultat préalablement défini. Cependant, les approches de gestion des compétences ne se concentrent pas directement sur ce résultat. Elles se limitent souvent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui ne sont que les ressources mobilisées pour parvenir au résultat.

Le résultat visible est l'opération correctement effectuée. Dans ce contexte, la compétence devient une composante de la performance, se situant à l'intersection entre les individus et la

⁷¹ Durand R « ressources et performance in B quélin j-l .ARRégle ; management stratégique compétence », Paris ; ellipses p.p.83-125.

⁷² Dejours C, Dietrich A « Management par les compétences : le cas Manpower », éd Node& Pearson éduca, p. 80

structure de l'entreprise. Prenons l'exemple d'un artiste peintre qui maîtrise parfaitement sa technique. Si son environnement ne l'inspire pas, son tableau ne sera pas réussi. Le tableau est le résultat, et s'il est raté, l'artiste pourrait être jugé incompetent. Cela signifie que l'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur.

Nous pouvons identifier deux niveaux clés de compétence : La capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats définis en réalisant un ensemble d'opérations.

Il reste à définir deux autres types d'objectifs qui engloberont l'ensemble de l'entreprise.

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humain et de l'optimiser en permettant de maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.⁷³

Autrement dit que : la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail.

En effet, la compétence peut générer la performance dans certaines conditions. Ces deux notions ne sont pas pour autant reliées entre elles par une relation de cause à effet. Le passage de la compétence à la performance n'est pas donc automatique. Il dépend parmi d'autres causes telles que les caractéristiques de l'organisation du travail, de la volonté de l'employé. Certes, on peut imposer un rythme de travail, mais on ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences.

2. Motivation des salariés comme source de performance

Dans le contexte actuel de forte incertitude et de changements rapides, il est primordial de stimuler la capacité des ressources humaines. C'est cette capacité qui est le moteur de la performance et qui permet de créer un cercle vertueux, essentiel à la réussite de l'entreprise. Par la suite, la motivation et la performance s'auto-renforcent mutuellement, alimentées par des facteurs clés tels que l'éthique, la compétence et la reconnaissance. Ces éléments agissent comme des catalyseurs, assurant la pérennité et l'amélioration continue de ce processus vertueux.

⁷³ Jean .P. « Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance », Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

Selon Xavier Montserrat la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et construit une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et l'organisation : il n'a pas de performance au sein d'une organisation sans une motivation durable des professionnels qui y travaillent.⁷⁴

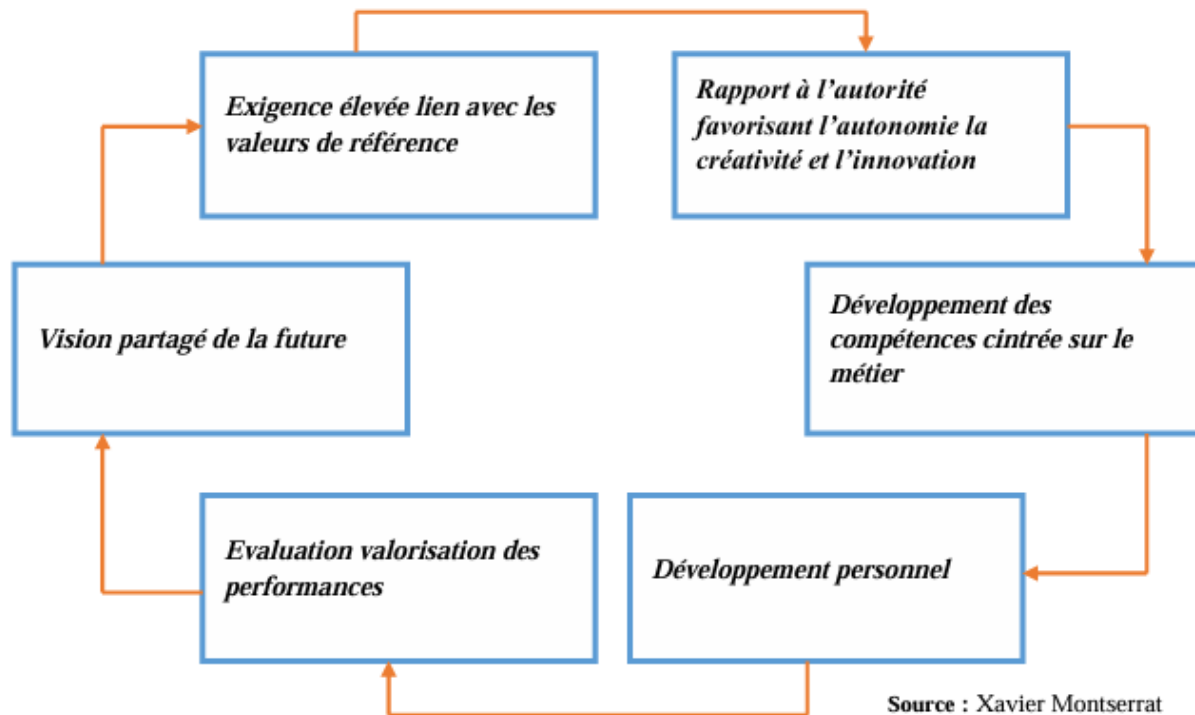


Figure 2: Le cercle vertueux de la motivation.

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

2.1. Les variables des ressources humaines :

Ce sont des pratiques mises en œuvre pour mobiliser et développer les compétences des salariés on peut citer :

a- La formation

Elle se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GRH. La formation du personnel permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour

⁷⁴ Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.56.

Chapitre II : La performance d'entreprise ; concepts, approches

effectuer l'activité, elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitive. La formation participe activement de la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle.⁷⁵ Jean Clanet.

La formation professionnelle est devenue une fonction essentielle, agissant comme un outil d'adaptation face aux situations incertaines. Elle facilite l'ajustement des individus et des groupes de travailleurs, assurant une meilleure utilisation des ressources humaines (RH) pour adapter leurs compétences aux évolutions suivantes :

- L'évolution des postes de travail, des fonctions et l'adéquation à l'environnement.
- Les orientations stratégiques de l'entreprise.

Au sens large, la formation professionnelle est un outil stratégique qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise autour de trois axes majeurs :

- Tirer le meilleur parti des compétences individuelles, en accord avec les ambitions de chacun.
- Développer des savoirs spécifiques et des attitudes qui créent un avantage concurrentiel.
- Développer les compétences pour les rendre plus utiles et ainsi aider à résoudre les problèmes (dysfonctionnements) de l'entreprise.

Tout cela démontre la cohérence entre la formation et la Gestion des Ressources Humaines (GRH), non seulement en termes d'acquisition et de développement des compétences, mais aussi de leur conservation. Cela permet à l'entreprise de :

- Adapter son personnel aux évolutions technologiques et aux modes de production.
- Augmenter les qualifications des salariés pour garantir la compétitivité.
- Préparer la mobilité professionnelle et la promotion pour une meilleure maîtrise du métier.
- Favoriser la compréhension de l'environnement de travail en améliorant l'efficacité des tâches.

⁷⁵ Lellu A, Hadj Nekka, K, Tahari, Z « formation et production des compétences enjeux perspectives », Edition lareem, Dar El Gharb 2007. Extrait de l'article : la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines Jean Clanet.

b- La rémunération

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requises pour.

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

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

- La variété des compétences utilisées.
- La spécialisation des compétences (professionnalisation).
- Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé.
- Des compétences prouvées.
- Des compétences potentielles.⁷⁶

c- La motivation

Elle est le moteur de la vie, elle initie et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint.⁷⁷

A l'origine de ces études on trouve :

- **Frederick Taylor** : L'appât du gain et maximisation du profil individuel.
- **Elton Mayo** : Approche social et besoin de relations humaines.
- **Abraham Maslow** : Théorie de la hiérarchie des besoins.
- **Douglas Mac Gregor** : La responsabilité dans un contexte participatif.

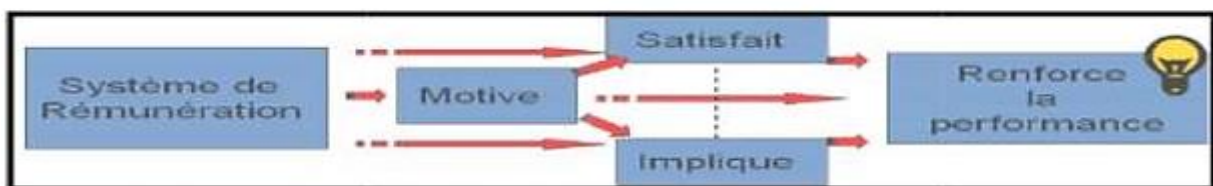
Selon Maslow l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des

⁷⁶ Marbach V « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisations, 1999.

⁷⁷ Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.62.

besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

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



Source : Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.

Figure 3: Pourquoi lier motivation et rémunération.

La rémunération basée sur la performance peut être un outil de motivation puissant pour les employés. Cependant, il est crucial que le salaire de base soit suffisamment élevé pour couvrir leurs besoins essentiels. En règle générale, les employés préfèrent des rémunérations stables plutôt que des systèmes trop aléatoires.

Lorsque les entreprises optent pour la rémunération à la performance, elles utilisent souvent des augmentations au mérite et des primes. Les études de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) montrent que la rémunération liée à la performance individuelle peut encourager des comportements plus individualistes.

2.2. La performance comme résultante de la compétence

Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance des liens entre les compétences et les performances.

Étymologiquement : la performance est un résultat chiffré obtenu. Elle se manifeste par des données mesurables telles que le chiffre d'affaires, les profits ou les ventes mensuelles. Parler d'une personne "performante" signifie qu'elle est capable d'atteindre un score ou un résultat précis, dans un temps imparti, et en respectant les normes de qualité, de

coût, de défaut, et de tolérance.

En revanche, la compétence, comme nous l'avons rappelé, est un ensemble de connaissances et de comportements (savoir-être) qui s'articulent de manière harmonieuse pour répondre aux exigences d'une situation donnée à un moment précis. Dire qu'une personne est "compétente" signifie qu'elle est capable de mobiliser et de combiner les connaissances, les savoir-faire et les comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations rencontrées et à leur évaluation.⁷⁸

2.3. L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connaît des changements rapides :

Mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information, etc. Tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives. Elles doivent non seulement s'adapter aux changements, mais aussi les anticiper. Actuellement, la compétitivité de l'entreprise repose sur trois éléments: premièrement la capacité de l'entreprise de réunir les compétences individuelles que collectives; deuxièmement, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies, et troisièmement, l'entreprise doit impliquer et motiver l'ensemble de son personnel.

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériels d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.⁷⁹

a- Intérêts pour les entreprises

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

La gestion de compétence pour l'entreprise :

⁷⁸ HATEM Cylia, KACI Cylia «L'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise. Cas NAFTAL Tizi-Ouzou», Année universitaire 2019/2020.

⁷⁹ IDEM

Chapitre II : La performance d'entreprise ; concepts, approches

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

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

- Le niveau individuel : la performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu ;
- Le niveau collectif : la performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun ;
- Le niveau stratégique : la performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus RH. C'est à la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

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

- De mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise ;
- Un changement de management qui favorise la responsabilisation de la productivité ;
- Une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui s'adapte du milieu de travail ;

- Une amélioration de qualité de service client pour augmenter la rentabilité ;
- Une valorisation de l'image de l'entreprise ;
- Une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.

b- Intérêts pour les salariés

On peut synthétiser que la gestion de la compétence est une moyenne de positionner les ressources humaines au niveau stratégique qui permet au niveau de la compétence individuelle de renforcer l'élargissement des tâches, la polyvalence, la délégation, l'autonomie concertée, et de développer la responsabilisation.

Tandis qu'au niveau les compétences collectives elle cherche d'une part de développer des équipes capables de résoudre par elles- même les problèmes qui se posent quant à leur niveau auto-organisation, l'autocontrôle et l'amélioration des performances. De fusionner la compétence individuelle de relations internes harmonieuses, d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.

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

Il s'agit de :

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

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

- Améliorer des conditions d'emploi et de travail et le renforcement de l'employabilité ;

Chapitre II : La performance d'entreprise ; concepts, approches

- Améliorer des perspectives d'évolution professionnelle ;
- Rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;
- La mise en place d'un système équitable de rémunération ;
- Favoriser la concertation sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possibles ;
- Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées ;
- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise ;
- Créer un lien visible entre la valeur économique créés et les salaires.

Conclusion

Ce chapitre a permis de mettre en lumière la complexité et la multi dimensionnalité de la performance d'entreprise, qui ne se limite pas à des résultats financiers, mais englobe également des dimensions économiques, sociales et organisationnelles. Le cadre théorique présenté souligne que la performance résulte d'un équilibre entre un positionnement stratégique clair et l'exploitation optimale des ressources et compétences internes.

L'évaluation de la performance, abordée dans la deuxième section, s'appuie sur des indicateurs variés, qualitatifs et quantitatifs, permettant de mesurer l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (utilisation optimale des moyens). Cette évaluation doit se faire à plusieurs niveaux financier, économique, social et organisationnel afin d'avoir une vision globale et précise de la santé et du potentiel de l'entreprise.

Ainsi, la compétence est apparue comme un levier fondamental pour améliorer durablement la performance. Le développement des compétences individuelles et collectives favorise l'innovation, la flexibilité et la capacité d'adaptation, éléments essentiels pour répondre aux défis concurrentiels et aux évolutions du marché.

En fin, la performance d'entreprise s'appréhende comme un processus dynamique, nécessitant une gestion intégrée des ressources, des compétences et des objectifs stratégiques, pour assurer la création de valeur pérenne et la réussite organisationnelle.



Chapitre 3

*L'impact du management des compétences sur la
performance cas : D. E. P tizi-ouzou*

Introduction du chapitre

Ce chapitre vise à présenter en détail le cadre organisationnel, historique, géographique et fonctionnel de la Direction des Équipements Publics (DEP) de la Wilaya de Tizi-Ouzou, qui constitue le terrain d'étude de notre recherche sur le management des compétences et son impact sur la performance. Une bonne compréhension de cet environnement est indispensable pour analyser les pratiques managériales, les ressources humaines et les défis spécifiques rencontrés dans cette institution publique. Cette présentation approfondie prépare ainsi la base pour l'étude empirique menée par questionnaire auprès des agents de la DEP, qui sera développée dans la section suivante.

Section 1 : Cadre organisationnel et contexte pratique du management des compétences à la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou (DEP)

1. Présentation générale de la Direction des Équipements Publics (DEP) de Tizi-Ouzou

1.1. Situation géographique et contexte local

La Direction des Équipements Publics est située dans la ville de Tizi-Ouzou, chef-lieu de la wilaya du même nom, en région Kabylie, au nord de l'Algérie. Plus précisément, son siège se trouve au boulevard Stiti Ali, face à la Banque Centrale de Tizi ousou et à proximité du Centre de Transfusions Sanguines. Cette localisation centrale dans la ville facilite les échanges avec les autres institutions publiques, les partenaires locaux et les usagers.

Tizi-Ouzou, surnommée la capitale du Djurdjura ou le col des genêts, est une ville dynamique avec une riche histoire culturelle et politique. Elle est le principal pôle urbain et commercial de la région Kabylie, avec une population d'environ 135 000 habitants (recensement 2008) et une superficie de plus de 10 000 hectares. La ville est un carrefour entre plusieurs communes environnantes, ce qui renforce son rôle stratégique dans la gestion des infrastructures et équipements publics à l'échelle de la wilaya.

Cette situation géographique confère à la DEP une responsabilité importante dans la gestion, la planification et le suivi des équipements publics destinés à répondre aux besoins d'une population urbaine en croissance, avec des exigences spécifiques liées à l'urbanisation récente et à la diversité des territoires couverts.

1.2. Historique et évolution institutionnelle

La DEP de Tizi-Ouzou a été créée en 1999, suite à la scission de la Direction mère, la Direction de l'Urbanisme, de la Construction et de l'Habitat. Cette séparation visait à spécialiser les services et à améliorer la gestion des équipements publics, en leur donnant une structure dédiée et autonome.

Depuis sa création, la DEP a connu une montée en puissance progressive, tant en termes d'effectifs que de moyens matériels et logistiques. Aujourd'hui, elle compte un effectif total de 313 agents, dont 286 titulaires, 19 contractuels à temps plein et 8 contractuels à temps partiel. Ces agents sont répartis entre le siège central et 21 subdivisions territoriales réparties sur toute la wilaya, assurant ainsi une couverture locale et une gestion de proximité.

La DEP gère un volume important et complexe de projets d'équipements publics, ce qui nécessite une organisation rigoureuse et une coordination efficace entre les différents services et subdivisions. Le bilan d'activité de la direction s'articule principalement autour de deux volets : l'administration et les moyens, et les équipements publics eux-mêmes.

Cette évolution reflète l'importance croissante accordée par l'État à la qualité des infrastructures publiques, à leur adaptation aux besoins locaux et à la modernisation des services publics dans un contexte de développement territorial.

1.3. Cadre réglementaire

La DEP fonctionne sous le cadre juridique défini par le décret exécutif n° 13/13 du 15 janvier 2013, qui fixe les règles d'organisation et de fonctionnement des services extérieurs du ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville. Selon l'article 7 de ce décret, la DEP a pour mission principale de mettre en œuvre, au niveau local, la politique de l'État en matière de réalisation d'équipements publics.

Ses missions sont multiples et stratégiques pour le développement local :

- Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des programmes d'équipements publics, c'est-à-dire piloter et suivre la réalisation des projets.
- Participer à la définition des besoins en équipements publics, en cohérence avec les programmes de logement et les plans d'urbanisme.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

- Suivre et évaluer la réalisation des projets, en veillant au respect des délais, des coûts et de la qualité.
- Contribuer à la protection du cadre bâti, en intégrant les contraintes environnementales et patrimoniales.
- Préparer les dossiers réglementaires relatifs aux marchés publics de travaux et d'études.
- Collecter, exploiter et archiver les données relatives aux études et à la réalisation des équipements.
- Remettre les ouvrages réalisés aux maîtres d'ouvrage, garantissant ainsi la conformité et la réception des travaux.
- Proposer des opérations adaptées à l'identification des tissus urbains existants, pour assurer une intégration harmonieuse des équipements dans le territoire.

Cette mission globale fait de la DEP un acteur clé du développement urbain et social de la wilaya, en charge de répondre aux besoins croissants en infrastructures publiques.

2. Organisation interne et fonctionnement de la DEP

2.1. Structure organisationnelle détaillée

La DEP est organisée en quatre services principaux, chacun ayant des responsabilités spécifiques et complémentaires, permettant une gestion efficace des projets et des ressources :

- **Service des études et des évaluations**

Ce service est responsable du lancement des procédures administratives nécessaires à la réalisation des projets. Il gère également la partie financière en veillant au respect des budgets alloués. Il garantit que les conditions techniques et réglementaires des projets sont respectées, rédige les rapports généraux et s'assure du respect des cahiers des charges. Ce service joue un rôle central dans la préparation et le contrôle des projets.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

- Service des marchés publics

Ce service prépare les cahiers des charges, documents essentiels qui définissent les exigences techniques, administratives et financières des projets. Il organise les appels d'offres, sélectionne les entreprises et assure le suivi des contrats. La rigueur dans la gestion des marchés publics est cruciale pour garantir la transparence, la qualité et la conformité des travaux réalisés.

- Service de l'administration et des moyens

Composé de plusieurs bureaux spécialisés :

- Bureau de comptabilité et budget : gère la comptabilité, les salaires et le suivi budgétaire.
- Bureau du personnel : s'occupe de la gestion des ressources humaines, des carrières, des recrutements et des formations.
- Bureau contentieux : traite les affaires juridiques, les expropriations, les litiges et les transferts de terrain.
- Bureau d'archives : assure la gestion documentaire et l'archivage des dossiers.
- Ce service est le pilier administratif qui soutient les opérations techniques.

- Service de la conduite et du suivi des opérations de réalisation

Chargé du suivi technique et financier des projets, ce service coordonne les interventions des entreprises avec le maître d'ouvrage. Il actualise mensuellement les bilans physiques et financiers, prépare des fiches techniques de suivi et assure la communication entre les différents intervenants. Ce service garantit la bonne exécution des projets sur le terrain.

Un organigramme clair structure ces services et définit les responsabilités, assurant ainsi une coordination efficace et une chaîne de commandement adaptée.

2.2. Coordination entre services et subdivisions territoriales

La DEP dispose de 21 subdivisions réparties sur tout le territoire de la wilaya, ce qui permet une gestion décentralisée et une meilleure prise en compte des spécificités locales. Chaque subdivision est en lien direct avec le siège central, assurant un suivi régulier et une remontée d'informations fiable.

Cette organisation territoriale est essentielle pour gérer la diversité des projets, les contraintes géographiques et les besoins spécifiques des différentes communes. Elle permet également une meilleure réactivité face aux problèmes rencontrés sur le terrain.

3. Gestion des ressources humaines et management des compétences à la DEP

3.1. Recrutement et intégration des agents

Le recrutement à la DEP est encadré par des procédures strictes, conformes à la réglementation de la fonction publique algérienne. Il repose principalement sur des concours organisés en fonction des besoins budgétaires et des postes vacants, qui peuvent résulter de départs à la retraite, de démissions ou de mutations.

Le processus débute par une consultation de l'état budgétaire et des besoins en personnel. Une fois les postes validés, un avis de concours est affiché à la fois au sein de l'administration et à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM), avec une durée d'affichage de 20 jours ouvrables. Pour certains grades, l'annonce est également publiée dans la presse nationale.

Les dossiers des candidats sont examinés par une commission paritaire divisée en deux groupes : corps commun et corps technique. Chaque dossier est noté selon des critères précis, incluant une épreuve orale (entretien). Les résultats sont transmis à la direction de la fonction publique pour validation finale.

Les candidats retenus sont nommés stagiaires pour une durée d'un an, période durant laquelle une évaluation de leur performance est réalisée. Cette évaluation porte sur leurs fonctions exercées, leur comportement professionnel et leur adaptation au poste. En cas d'avis favorable, ils sont titularisés.

3.2. Évaluation et suivi des performances

L'évaluation du personnel est un outil clé du management des compétences à la DEP. Elle permet de mesurer la performance individuelle, d'identifier les besoins en formation et d'orienter les décisions relatives à la carrière des agents.

Trois modes d'avancement sont appliqués pour la progression des agents dans leur échelon :

- Avancement minimal : 2 ans et 6 mois
- Avancement moyen : 3 ans
- Avancement maximal : 3 ans et 6 mois

Lorsque plusieurs agents sont concernés, la règle de répartition est de 40% pour l'avancement minimal, 40% pour l'avancement moyen et 20% pour l'avancement maximal. Ce système vise à équilibrer équité, mérite et ancienneté.

3.3. Promotion professionnelle

La promotion des fonctionnaires à la DEP est régie par l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006. Elle permet la progression d'un agent vers un grade supérieur, dans le même corps, selon trois voies principales :

- Promotion sur titre : basée sur l'obtention de diplômes ou titres supérieurs au cours de la carrière.
- Promotion au choix : après inscription sur une liste d'aptitude, avec avis d'une commission paritaire, pour les agents justifiant de l'ancienneté requise (souvent 10 ans).
- Promotion par examen professionnel : certains statuts prévoient des examens spécifiques pour accéder à des grades supérieurs.

Ce système encourage le développement des compétences et valorise les efforts de formation continue.

4. Missions et activités principales de la DEP

La DEP a pour rôle central la gestion et la réalisation des équipements publics indispensables au développement urbain et social de la wilaya. Ses missions sont multiples et stratégiques :

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

- **Maîtrise d'ouvrage déléguée** : Piloter les programmes d'équipements publics, coordonner les acteurs et garantir la bonne exécution des projets.
- **Définition des besoins** : En collaboration avec les autres directions (logement, urbanisme), identifier les besoins en équipements adaptés aux programmes de logements et à l'évolution démographique.
- **Suivi et évaluation** : Contrôler la qualité, les délais et les coûts des projets réalisés, assurer la conformité aux cahiers des charges.
- **Protection du cadre bâti** : Intégrer les contraintes environnementales, patrimoniales et urbanistiques dans les projets.
- **Préparation des dossiers réglementaires** : Gérer les procédures administratives liées aux marchés publics et aux études techniques.
- **Collecte et exploitation des données** : Centraliser les informations relatives aux projets pour un pilotage efficace.
- **Remise des ouvrages** : Assurer la réception et la transmission des équipements réalisés aux maîtres d'ouvrage.
- **Proposition d'opérations adaptées** : Identifier les tissus urbains existants et proposer des solutions adaptées pour une intégration harmonieuse.

Ces missions placent la DEP au cœur du développement territorial, avec un impact direct sur la qualité de vie des habitants.

5. le Processus de gestion du personnel à la DEP

L'évaluation du personnel est un processus systématique visant à évaluer la performance et le potentiel des employés pour prendre des décisions concernant le recrutement les promotions les salaires les formations et mêmes la prise de décision de titularisation.

C'est un instrument de gestion de ressource humains qui permet de suivre le développement professionnel des salariés d'une organisation on commençant par :

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

1/ Le recrutement par arrêté de recrutement par voie de concours sur titre :

D'abord après avoir consulté l'état budgétaire qui résume la situation financière et les postes vacants de cette organisation décide de récupérer les postes (démissions, retraite, licences) la révocation en cas d'abandonnement de poste, la mutation pour une autre administration, le PV de récupération plus une demande est déposé au sein de la fonction publique, une fois l'accord est donné une affiche est préparée par la fonction GRH est affichée au niveau de l'administration et aussi au niveau de l'ANEM pour une période de 20 jours sauf le weekend puis le concours est fait.

Une autre procédure est faite pour le recrutement est lors de la rencontre avec la tutelle après la consultation de l'état budgétaire l'administration fait l'arbitrage et demande des postes en plus pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Les postes qui sont été accordés aussi vont être programmés pour le concours en commençant par l'accord par la fonction publique puis l'affichage au niveau de l'administration et aussi l'ANEM pour 20 jours à part les week-end et pour les grades l'affichage doit être aussi fait dans le journal national, dès la fin de la période les dossiers sont traités par la commission paritaire qui est divisée en deux groupes : le groupe du corps commun, le groupe du corps technique le dossier choisit selon plusieurs critères dont chacune va être notée plus la note de l'entretien pour donner une note finale qui va être mise dans le dossier qui va être envoyé vers la direction de la fonction publique pour refaire la notation à part celle de l'entretien pour enfin avoir le PV d'audit et affiché le résultat.

Le PV d'installations une fois fait le candidat est considéré comme stagiaire (procès verbal d'installation) après une année l'administration fait une notice de fin de stage à travers laquelle se fait l'évaluation de la performance ou on trouve la situation administrative, les fonctions précisées exercées, la définition et aussi l'appréciation propositions. Une fois l'avis favorable est obtenu le fonctionnaire est titularisé

2/ L'évaluation du personnel après le recrutement :

Pour la détermination de l'échelon et de l'avancement dont chaque une à travers 3 modes d'avancement :

- La minimale estimée à 2 ans et 6 mois ;

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

- La moyenne 3 ans ;
- La maximale estimé à 3 ans et 6 mois.

Dans le cas où y a plusieurs fonctionnaires la règle appliquée est celle de 40 pour cent, 40 pour cent, 20 pour cent

Cela signifie que 40pour cent qui vont avancer du même échelon on applique sur eux la minimal (2ans et 6 mois) et l'autre 40pour cent la moyenne (3ans) et les restes des fonctionnaires qui vont avancer (3ans et 6 mois) dont chacune représente la période nécessaire pour appliquer d'avancement.

3/ La promotion :

La promotion dans la fonction publique, régie par l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006, concerne la progression d'un fonctionnaire dans sa carrière, du grade actuel au grade immédiatement supérieur, au sein du même corps. Cette progression peut se faire selon plusieurs modalités, notamment par examen professionnel, au choix, ou sur titre.

Cette dernière représente l'accession d'un fonctionnaire a un grade supérieur : cela ne peut être effectué qu'à travers 3 voies :

- **Sur titre** : Les fonctionnaires ayant obtenu des titres ou diplômes requis au cours de leur carrière peuvent être promus. Après l'obtention d'un diplôme supérieure ;
- **Au choix** : La promotion peut se faire, après inscription sur liste d'aptitude, au choix, avec avis de la commission paritaire, pour les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise. Chaque période de 10 ans ;
- **Examen professionnelle** : Certains statuts particuliers prévoient des examens professionnels pour accéder à des grades supérieurs.

**Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête mener à la
Direction des équipements publics TIZI-OUZOU (questionnaire).**

1. Méthodologie de recherche

1.1. Description générale de l'enquête

1.1.1. Lieu de l'enquête

Notre questionnaire est réalisé au niveau de la Direction des équipements publics, Tizi-Ouzou

1.1.2. Population ciblée

Nous avons constitué un échantillon composé de 50 employés occupant différents postes au sein de la Direction des équipements publics, Tizi-Ouzou

1.1.3. Objectif de l'enquête

L'objectif principal de cette enquête est d'évaluer le management de la compétence et son impact sur la performance, au sein de la Direction des équipements publics, Tizi-Ouzou. Afin d'atteindre cet objectif, une étude quantitative a été mise en œuvre, basée sur un questionnaire de 24 questions directes.

Ce questionnaire est destiné aux employés et la responsable de stage et se concentre sur les thématiques du management de la compétence et son impact sur la performance.

Le questionnaire est structuré en deux parties :

- **Partie 01** : Est dédiée à la collecte de données personnelles pour contextualités les réponses.
- **Partie 02** : Explore en profondeur les opinions, des employer sur l'impact de la formation dans le développement de la compétence

1.1. Présentation de l'enquête

Pour garantir la qualité et la fiabilité des données recueillies, nous avons effectué une collecte d'informations directement sur le terrain, en nous rendant sur place à l'agence. Cette

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

approche nous a permis d'interagir directement avec les employés inclus dans notre échantillon, afin de leur expliquer clairement les objectifs et la portée de notre enquête.

Lors de ces échanges, nous avons pris le soin de détailler chaque étape du processus, en apportant des précisions sur les questions du questionnaire afin d'éviter toute ambiguïté ou malentendu. Nous avons également insisté sur l'importance de la confidentialité des réponses fournies, en assurant aux participants que leurs données personnelles et leurs opinions seraient traitées avec le plus grand respect et strict anonymat.

Enfin, nous avons veillé à ce que chaque répondant comprenne parfaitement les consignes et les modalités de réponse, afin de garantir la sincérité et la pertinence des informations recueillies. Cette démarche a favorisé un climat de confiance propice à une participation active et honnête des employés à notre enquête.

1.2. Etapes suivies

Pour mener bien notre étude, nous avons suivi les étapes suivantes :

1. Distribution des questionnaires auprès des employés de la Direction des équipements publics Tizi-Ouzou.
2. Collecte des questionnaires complétés après un délai d'un mois suivant leur distribution.
3. Enfin, dépouillement des réponses par un tri à plat, suivi de l'analyse quantitative des données recueillies.

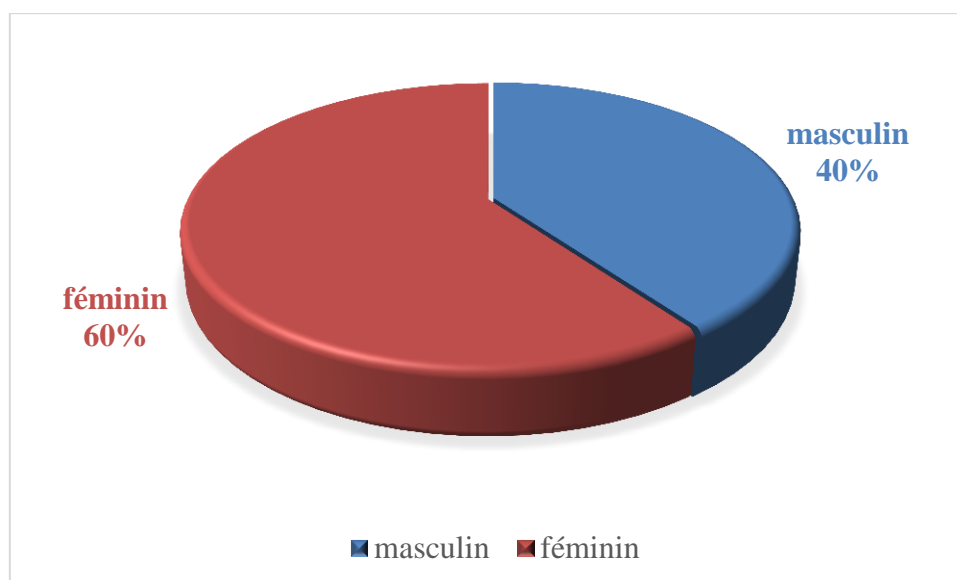
Analyse et interprétation des résultats (les employés de la direction des Equipements public Tizi-Ouzou)

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe.

Sexe	Masculin	Féminin
Nombres	20	30

Le tableau N°1 présente une répartition selon le sexe au sein d'un groupe de 50 employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou.



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 01 : Représentation de la population d'étude selon le sexe.

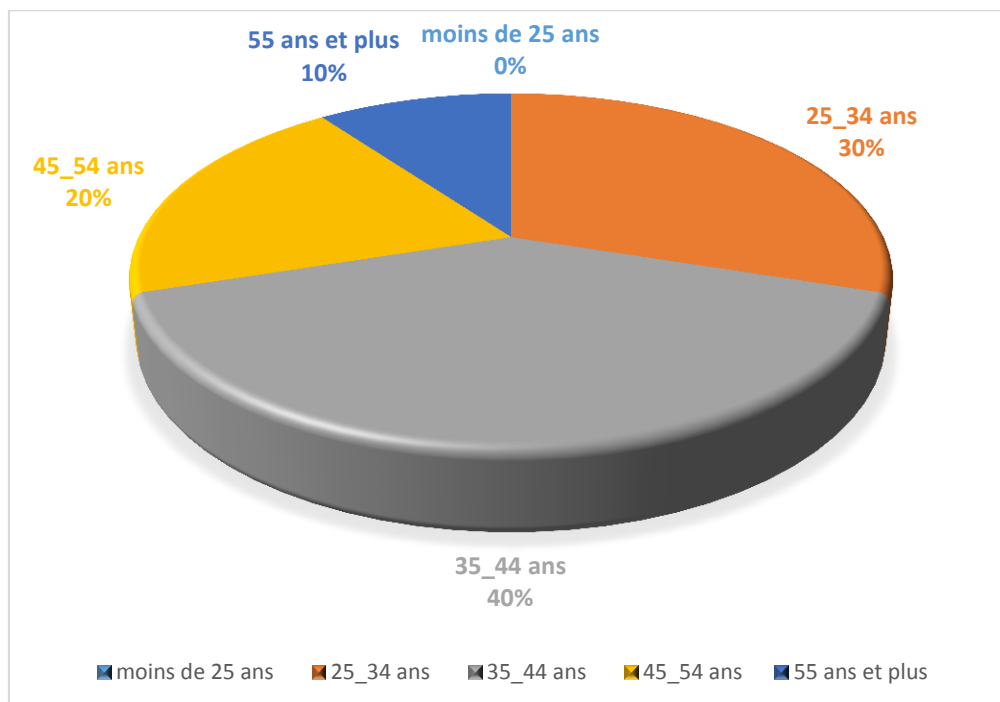
Le tableau N°1 et le graphique n°1 présentent une répartition selon le sexe au sein d'un groupe de 50 employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou. Cette répartition montre que 30 employés sont des femmes, représentant ainsi 60% de l'échantillon, tandis que 20 sont des hommes, soit 40%.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 02 : Représentation de la population d'étude selon l'âge.

Age	Moins de 25 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et plus
Nombre	0	15	20	10	5

Le tableau N° 2 présente la répartition de la population d'étude selon les tranches d'âge au sein d'un groupe de 50 employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou.



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 02 : Représentation de la population d'étude selon l'âge.

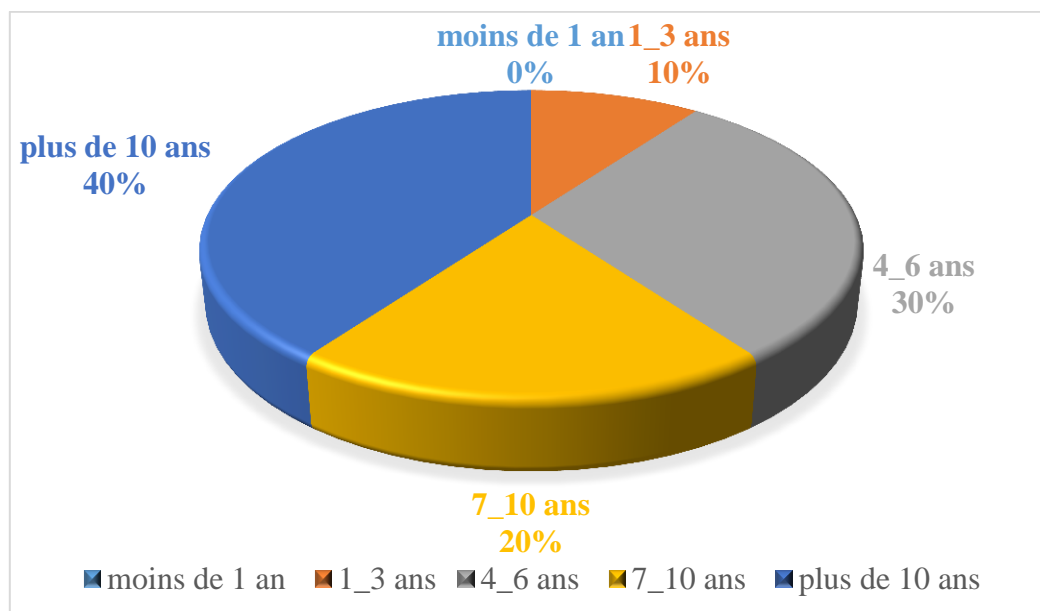
Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Le tableau N° 2 et le graphique n°2 présentent la répartition de la population d'étude selon les tranches d'âge au sein d'un groupe de 50 employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou. Aucun employé n'a moins de 25 ans, 15 ont entre 25 et 34 ans, 20 sont âgés de 35 à 44 ans, 10 ont entre 45 et 54 ans, et 5 ont 55 ans ou plus.

Tableau N° 03 : Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté dans la direction (en années).

L'ancienneté	Moins de 1 an	1-3 ans	4-6 ans	7-10 ans	Plus de 10 ans
Nombre	0	5	15	10	20

Le tableau N° 3 présente la répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Graphique N° 03 : Représentation de la population d'étude selon l'ancienneté dans la direction (en années).

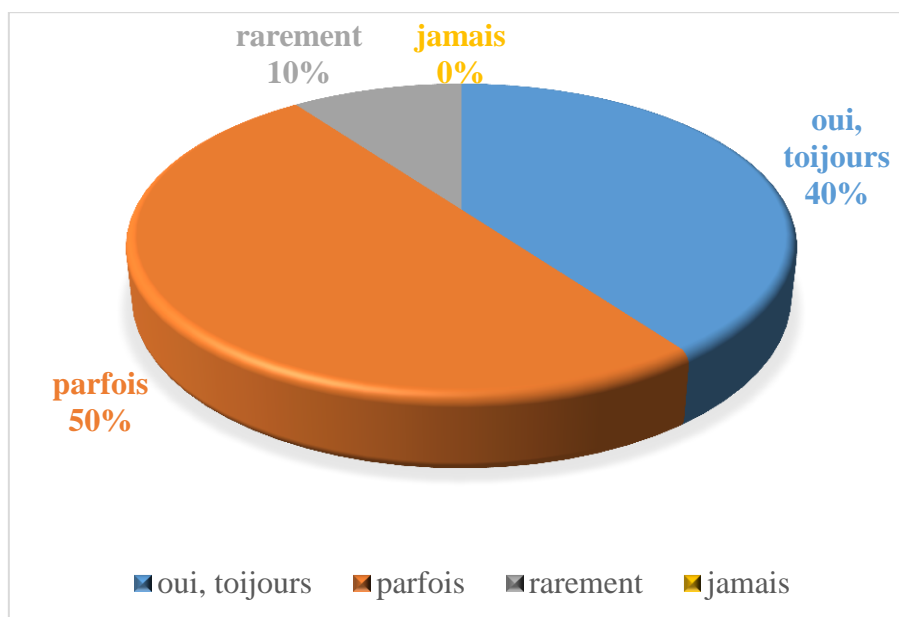
Le tableau N° 3 et le graphique n°3 présentent la répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou, sur un échantillon de 50 employés. Aucun employé n'a moins d'un an d'ancienneté, 5 ont entre 1 et 3 ans, 15 ont une ancienneté comprise entre 4 et 6 ans, 10 entre 7 et 10 ans, et 20 employés ont plus de 10 ans d'ancienneté.

Tableau N° 04 : Représentation de la valorisation du développement des compétences des employés par la direction : perception des salariés.

Valorisation	Oui, toujours	Parfois	Rarement	Jamais
Nombre	20	25	5	0

Le tableau N°4 illustre la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la valorisation du développement de leurs compétences par la direction.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 04 : Représentation de la valorisation du développement des compétences des employés par la direction : perception des salariés.

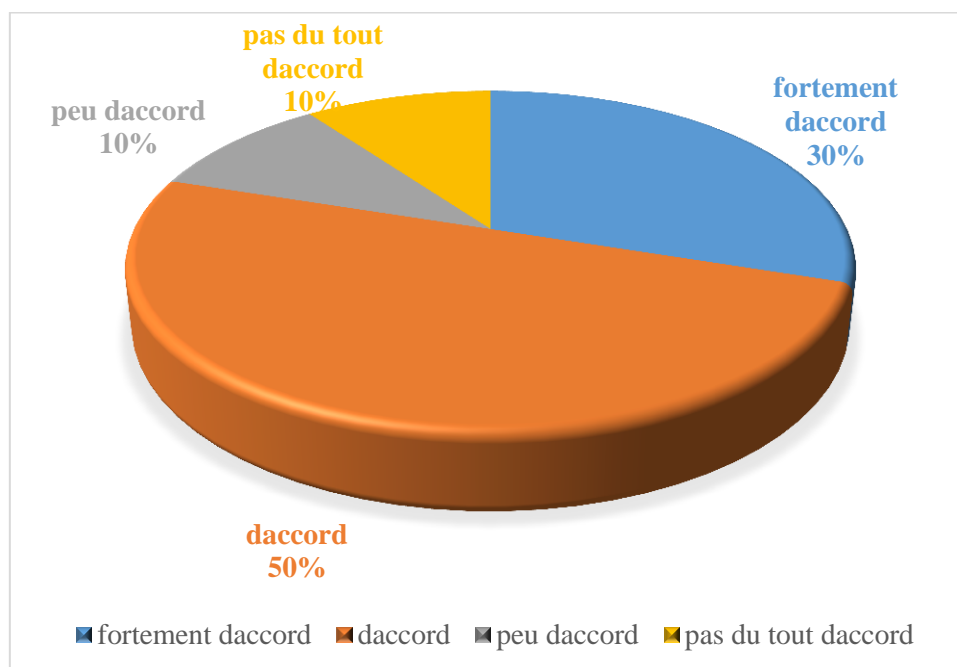
Le tableau N°4 et le graphique n°4 illustrent la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la valorisation du développement de leurs compétences par la direction. Sur un échantillon de 50 salariés, 20 estiment que cette valorisation est toujours présente, 25 la perçoivent parfois, 5 la jugent rare, et aucun ne considère qu'elle n'existe jamais. Ces résultats montrent que la majorité des employés reconnaît une certaine attention de la direction envers le développement des compétences, bien que cette valorisation ne soit pas systématique pour tous. Cette perception mitigée peut indiquer des disparités dans la mise en œuvre des actions de formation ou de reconnaissance, suggérant un potentiel d'amélioration pour renforcer l'accompagnement des salariés dans leur évolution professionnelle.

Tableau N° 05 : L'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus.

L'impact de la gestion	Fortement d'accord	D'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
Nombre	15	25	5	5

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Le tableau N°5 présente la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou quant à l'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus. Sur un échantillon de 50 salariés



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 05 : L'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus.

Le tableau N°5 présente la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou quant à l'impact de la gestion des compétences sur la qualité des services rendus. Sur un échantillon de 50 salariés, 15 sont fortement d'accord avec cette affirmation, 25 y sont d'accord, 5 sont peu d'accord, et 5 ne sont pas du tout d'accord. Ces résultats indiquent que la majorité des employés reconnaît que la gestion des compétences influence positivement la qualité des services fournis, soulignant ainsi l'importance d'une bonne gestion des savoirs et capacités au sein de la direction.

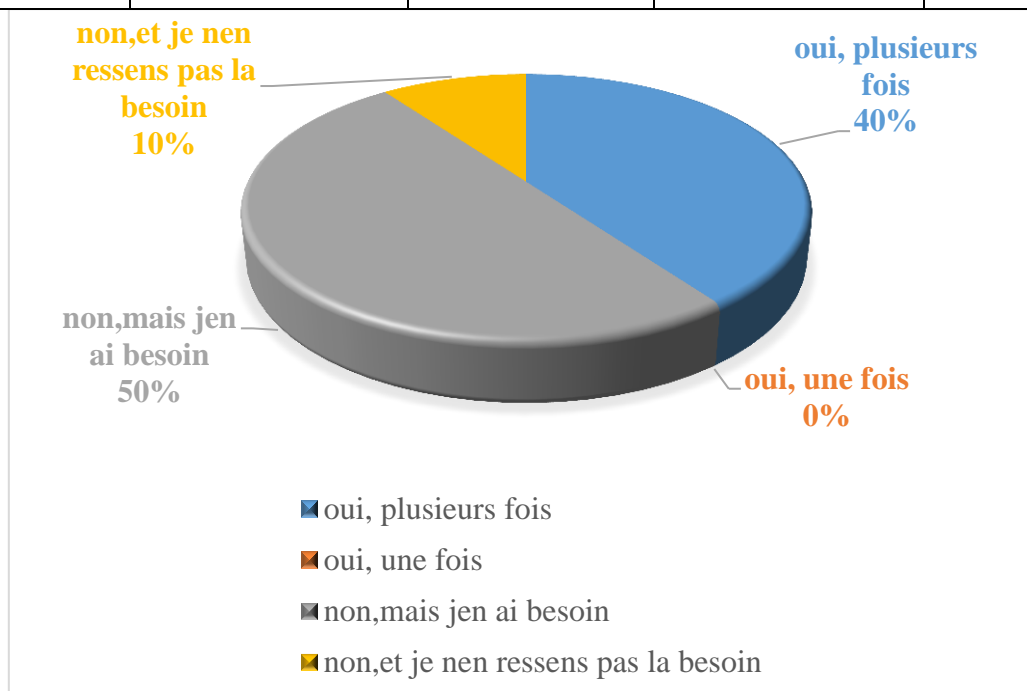
Cependant, cette perception semble en contradiction avec la réponse de la responsable qui estime que les formations disponibles n'ont pas d'impact sur la performance de l'organisme. Cette divergence met en lumière un possible décalage entre la reconnaissance collective de l'importance de la gestion des compétences pour la qualité des services et le scepticisme quant à l'efficacité réelle des formations proposées pour améliorer la performance

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

organisationnelle. Cela suggère que, bien que la gestion des compétences soit perçue comme un levier de qualité, les actions concrètes telles que la formation pourraient nécessiter une réévaluation pour mieux répondre aux attentes et besoins en performance.

Tableau N° 06 : Formation ciblée reçue au cours des 12 derniers mois pour le développement des compétences.

Formation	Oui, plusieurs fois	Oui, une fois	Non, mais j'en ai besoin	Non, et je n'en ressens pas la besoin
Nombre	20	0	25	5



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 06 : Formation ciblée reçue au cours des 12 derniers mois pour le développement des compétences.

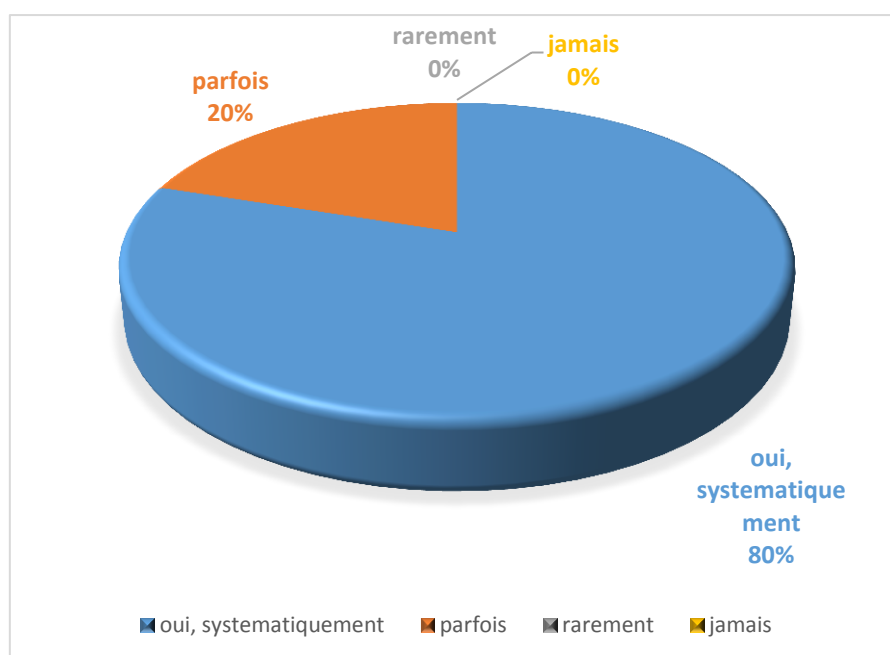
Le tableau N° 6 et le graphique N°6 présentent la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la réception de formations ciblées au cours des 12 derniers mois pour le développement de leurs compétences. Sur un échantillon de 50 personnes, 20 déclarent avoir suivi plusieurs

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

formations, aucun n'a suivi une seule formation, 25 n'ont pas reçu de formation mais en ressentent le besoin, et 5 n'ont pas reçu de formation et estiment ne pas en avoir besoin. Ces résultats révèlent qu'une part importante des employés (50 %) n'a pas bénéficié de formations ciblées malgré un besoin exprimé, ce qui souligne un potentiel d'amélioration dans la planification et l'offre de formation au sein de la direction.

Tableau N° 07 : Accompagnement du management dans l'identification des points forts et axes d'amélioration.

Accompagnement du management	Oui, systématiquement	Parfois	Rarement	Jamais
Nombre	40	10	0	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 07 : Accompagnement du management dans l'identification des points forts et axes d'amélioration

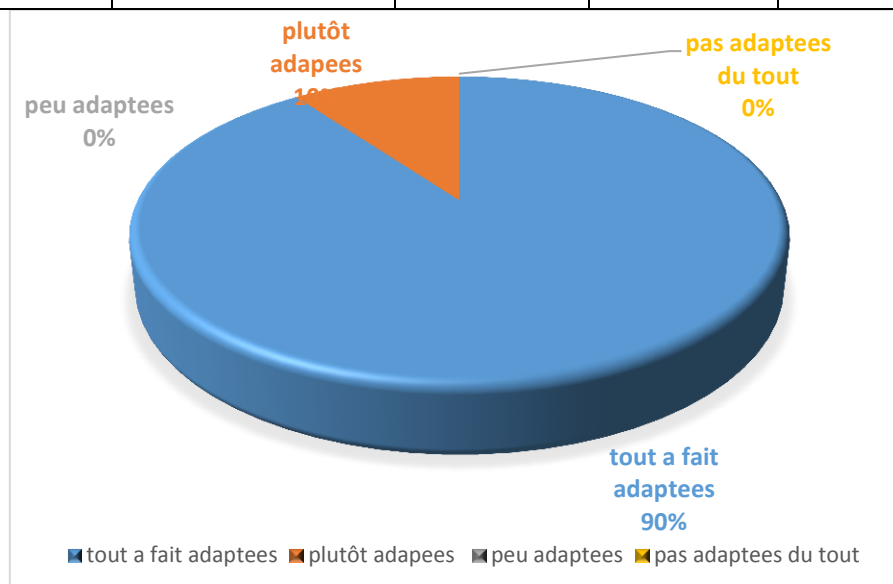
Le tableau N°07 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'accompagnement du management dans l'identification des points forts et des axes d'amélioration. Sur un échantillon de 50 personnes, 40 déclarent bénéficier d'un accompagnement systématique, 10 indiquent en bénéficier parfois, tandis qu'aucun ne rapporte un accompagnement rare ou inexistant. Ces résultats

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

montrent que 100 % des employés perçoivent un soutien du management dans ce domaine, ce qui souligne l'importance accordée par la direction à un suivi régulier et constructif pour le développement professionnel des collaborateurs.

Tableau N° 08 : L'efficacité des compétences en management pour améliorer la performance des équipes.

L'efficacité des compétences	Tout à fait adaptées	Plutôt adaptées	Peu adaptées	Pas adaptées du tout
Nombre	45	5	0	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 08 : L'efficacité des compétences en management pour améliorer la performance des équipes.

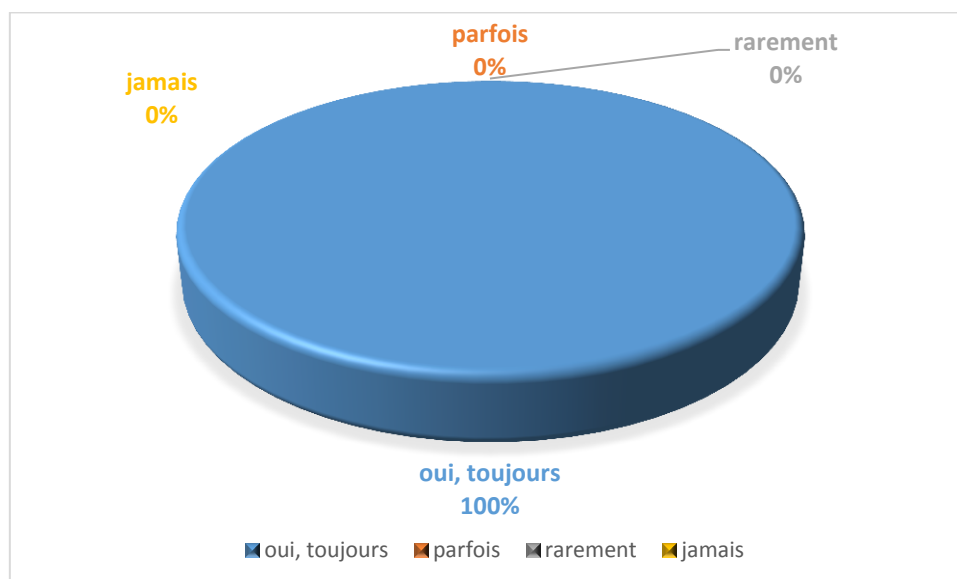
Le tableau N° 08 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'efficacité des compétences en management pour améliorer la performance des équipes. Sur un échantillon de 50 personnes, 45 estiment que ces compétences sont tout à fait adaptées, 5 les jugent plutôt adaptées, tandis qu'aucun ne les considère peu adaptées ou pas adaptées du tout. Ces résultats montrent que 100 % des employés reconnaissent l'adéquation des compétences managériales avec les besoins de

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

performance des équipes, ce qui souligne l'importance d'un management compétent et bien formé pour soutenir la réussite collective.

Tableau N° 09 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour votre développement professionnel.

l'évaluation des compétences	Oui, toujours	Parfois	Rarement	Jamais
Nombre	50	0	0	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

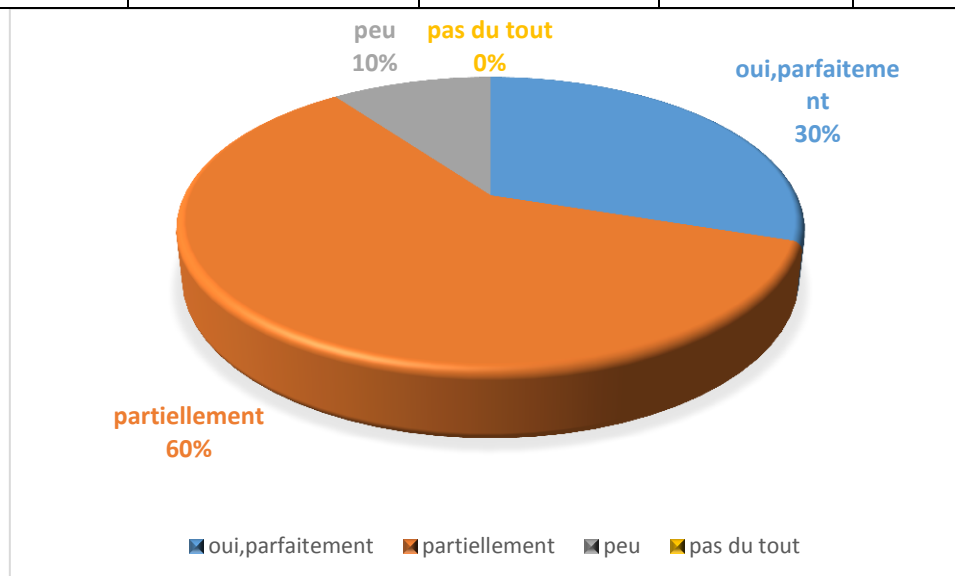
Graphique N° 09 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour votre développement professionnel.

Le tableau N°09 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'évaluation des compétences comme outil constructif pour leur développement professionnel. Sur un échantillon de 50 personnes, tous déclarent que l'évaluation des compétences est toujours un outil constructif. Ces résultats témoignent d'une unanimité quant à la perception positive de l'évaluation des compétences, soulignant son rôle essentiel dans l'identification des forces et des axes d'amélioration, ainsi que dans l'accompagnement du développement professionnel des collaborateurs.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 10 : L'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques : une évaluation réussie.

L'alignement des compétences	Oui, parfaitement	Partiellement	Peu	Pas du tout
nombre	15	30	5	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

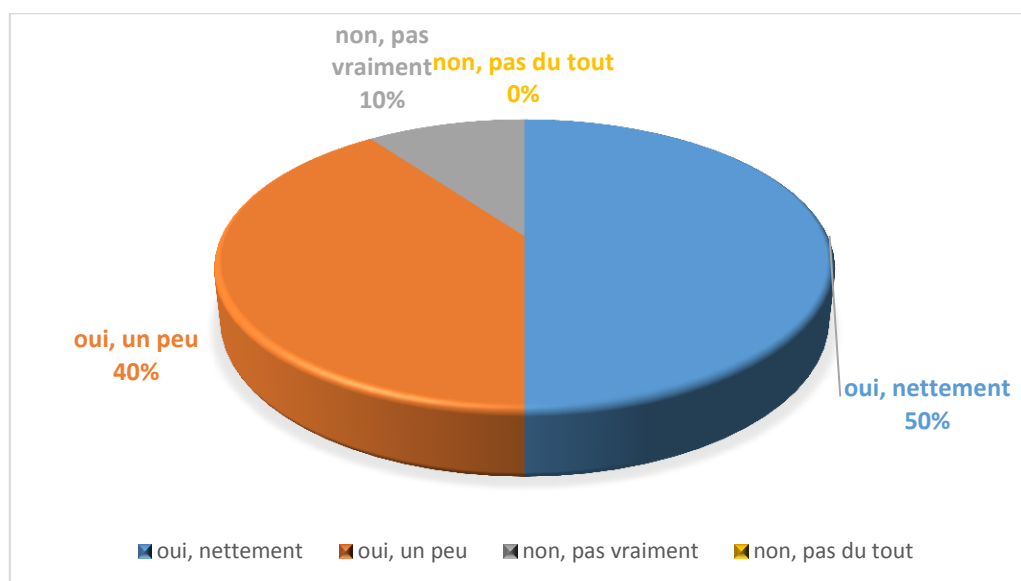
Graphique N° 10 : L'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques : une évaluation réussie.

Le tableau N° 10 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Sur un échantillon de 50 personnes, 15 déclarent que cet alignement est parfaitement réalisé, 30 estiment qu'il est partiellement réalisé, 5 jugent qu'il est peu réalisé, et aucun ne considère qu'il n'est pas du tout réalisé. Ces résultats montrent que 90% des employés reconnaissent un alignement effectif, total ou partiel, entre les compétences et les objectifs stratégiques, ce qui souligne des progrès significatifs tout en laissant place à des améliorations pour renforcer cette cohérence stratégique.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 11 : Amélioration de la performance globale suite aux actions de gestion des compétences.

Amélioration de la performance	Oui, nettement	Oui, un peu	Non, pas vraiment	Non, pas du tout
Nombre	25	20	5	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

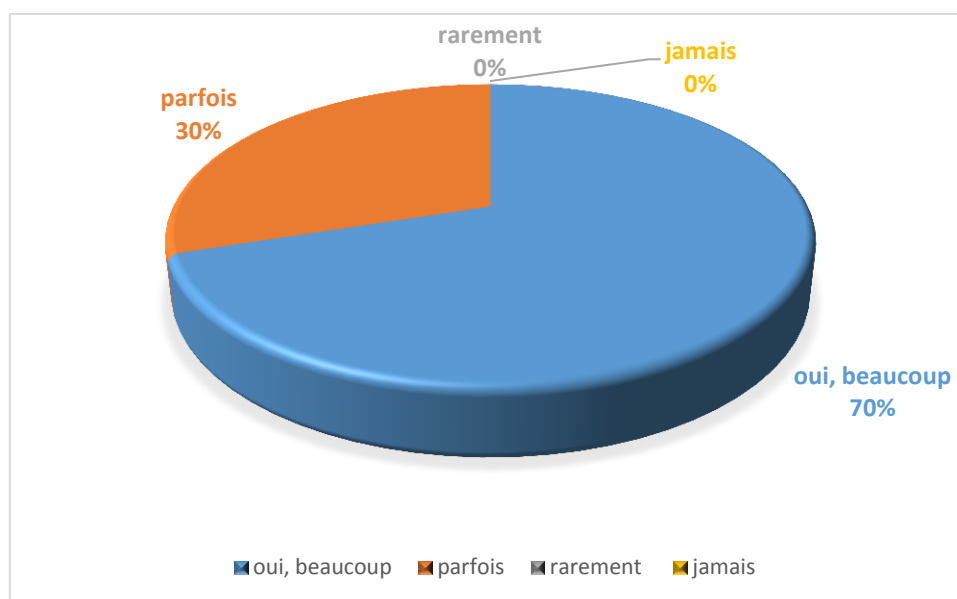
Graphique N° 11 : Amélioration de la performance globale suite aux actions de gestion des compétences.

Le tableau N°11 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'amélioration de la performance globale suite aux actions de gestion des compétences. Sur un échantillon de 50 personnes, 25 déclarent avoir constaté une amélioration nette, 20 une amélioration partielle, 5 estiment que l'amélioration n'est pas vraiment perceptible, et aucun ne considère qu'il n'y a pas eu d'amélioration. Ces résultats montrent que 90% des employés reconnaissent un impact positif des actions de gestion des compétences sur la performance globale, ce qui souligne l'efficacité de ces initiatives dans le renforcement des capacités organisationnelles.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 12 : Encouragement de l'innovation et de l'adaptation par le management via le développement des compétences.

Encouragement	oui, beaucoup	parfois	rarement	jamais
Nombre	35	15	0	0



Source : élaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

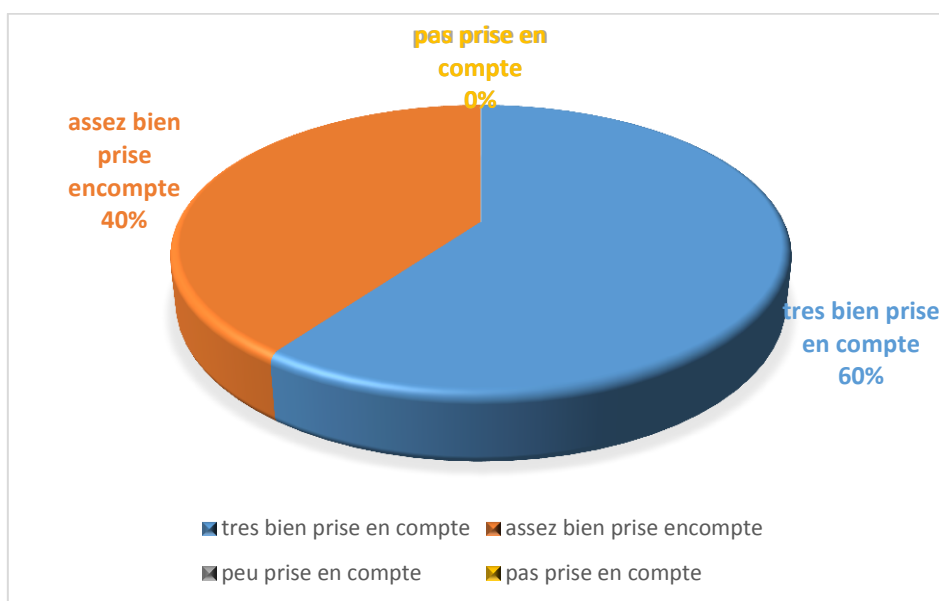
Graphique N° 12 : Encouragement de l'innovation et de l'adaptation par le management via le développement des compétences.

Le tableau N°12 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'encouragement de l'innovation et de l'adaptation par le management grâce au développement des compétences. Sur un échantillon de 50 personnes, 35 déclarent que le management encourage beaucoup ces aspects, 15 indiquent un encouragement parfois présent, tandis qu'aucun ne rapporte un encouragement rare ou inexistant. Ces résultats montrent que 100 % des employés perçoivent un soutien du management pour stimuler l'innovation et l'adaptation, ce qui souligne le rôle central des compétences développées dans la capacité de l'organisation à innover et à s'adapter aux changements.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Tableau N° 13 : La prise en compte des compétences comportementales (communication, leadership, travail en équipe).

La prise	Très bien prise en compte	Assez bien prise en compte	Peu prise en compte	Pas prise en compte
Nombre	30	20	0	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 13 : La prise en compte des compétences comportementales (communication, leadership, travail en équipe)

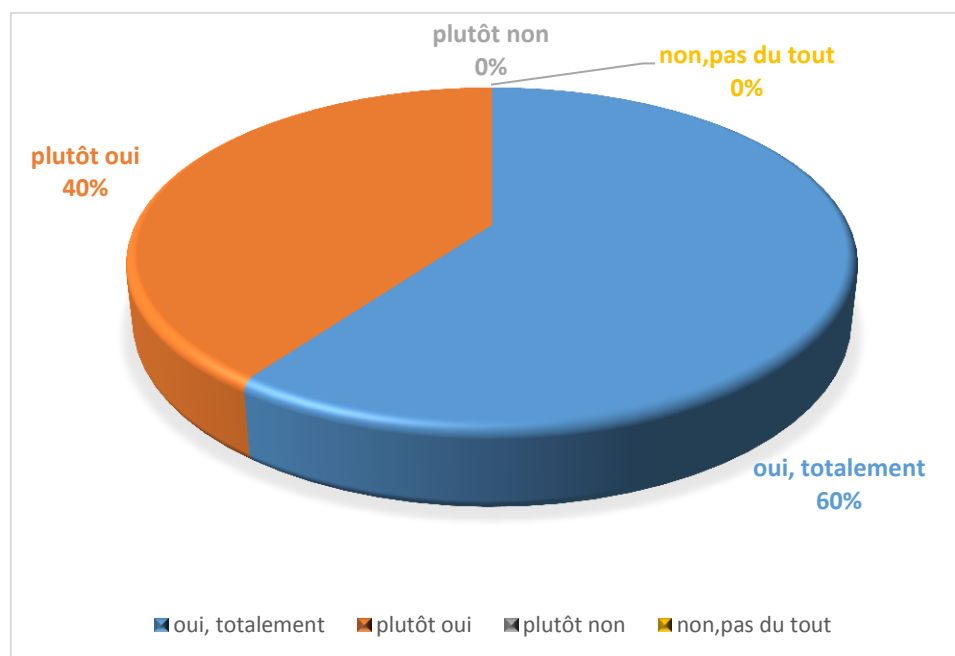
Le tableau N° 13 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la prise en compte des compétences comportementales telles que la communication, le leadership et le travail en équipe. Sur un échantillon de 50 personnes, 30 déclarent que ces compétences sont très bien prises en compte, 20 estiment qu'elles le sont assez bien, tandis qu'aucun ne considère qu'elles sont peu ou pas prises en compte. Ces résultats montrent que 100% des employés reconnaissent une bonne prise en compte des compétences comportementales, soulignant leur importance stratégique dans le développement professionnel et la performance collective au sein de la direction.

L'évaluation	Oui, totalement	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout
--------------	-----------------	------------	------------	------------------

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Nombre	30	20	0	0
--------	----	----	---	---

Tableau N° 14 : Transparence et équité du système d'évaluation des compétences.



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

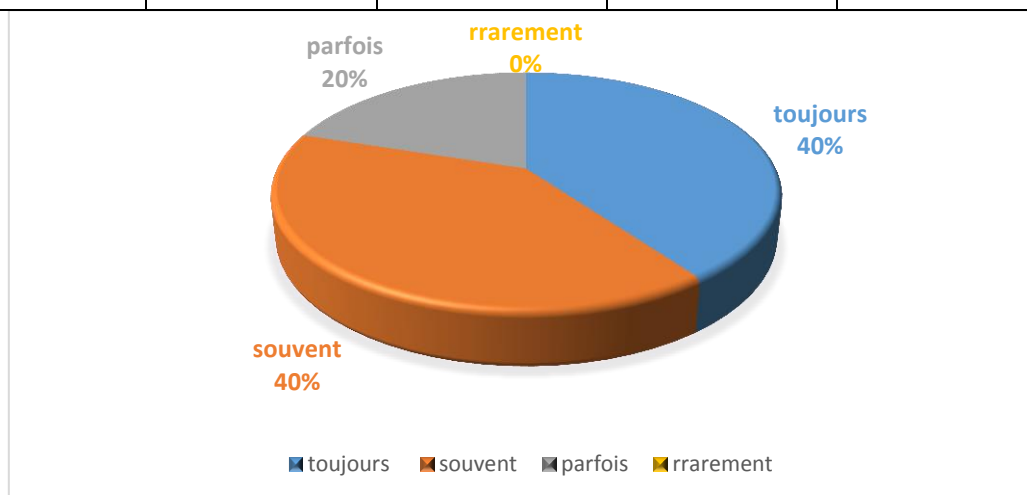
Graphique N° 14 : Transparence et équité du système d'évaluation des compétences.

Le tableau N°14 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la transparence et l'équité du système d'évaluation des compétences. Sur un échantillon de 50 personnes, 30 déclarent que le système d'évaluation est « oui, totalement » transparent et équitable, tandis que 20 estiment qu'il l'est « plutôt oui ». Aucun employé ne considère que le système est « plutôt non » ou «non, pas du tout » transparent et équitable. Ces résultats indiquent que 100% des employés perçoivent le système d'évaluation des compétences comme étant globalement transparent et équitable. Cela souligne la confiance des collaborateurs dans ce processus, ce qui est essentiel pour garantir l'adhésion, la motivation et la justice au sein de la direction. Cette perception positive contribue à renforcer la crédibilité du système d'évaluation et à soutenir un climat de travail sain et performant.

Tableau N° 15 : Adéquation des formations proposées aux besoins réels des postes et perspectives d'évolution.

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Formation	Toujours	Souvent	Parfois	Rarement
Nombre	20	20	10	0



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

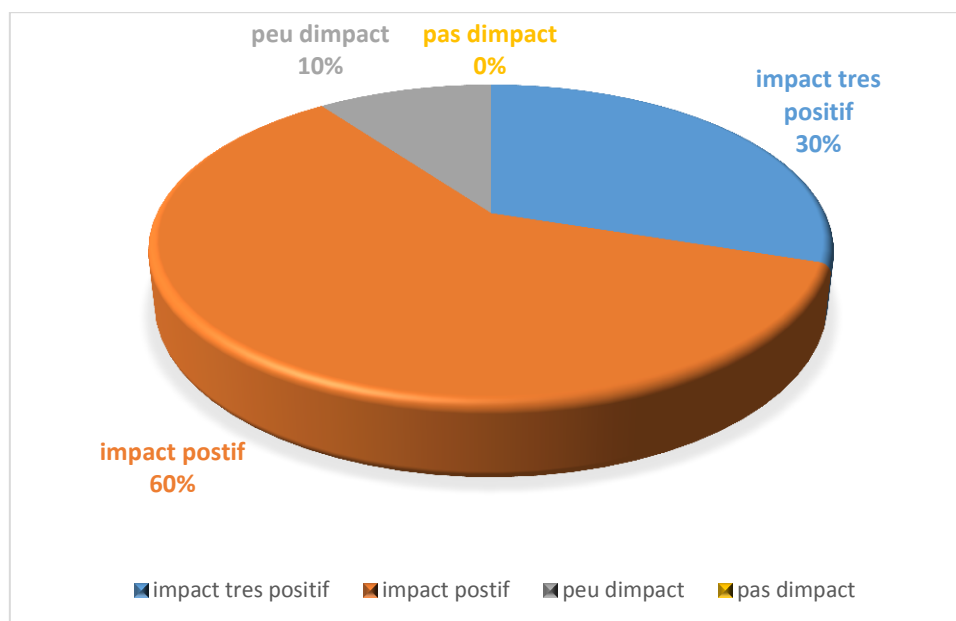
Graphique N° 15 : Adéquation des formations proposées aux besoins réels des postes et perspectives d'évolution

Le tableau N° 15 présente la répartition des réponses des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'adéquation des formations proposées aux besoins réels des postes ainsi qu'aux perspectives d'évolution professionnelle. Sur un échantillon de 50 personnes, 20 déclarent que les formations correspondent « toujours » aux besoins, 20 estiment qu'elles le font « souvent », tandis que 10 répondent « parfois ». Aucun employé ne considère que les formations sont « rarement » adaptées. Ces résultats montrent que 80 % des employés perçoivent les formations comme étant régulièrement adaptées aux besoins réels de leurs postes et aux perspectives d'évolution, ce qui souligne une bonne prise en compte des attentes professionnelles et des exigences du terrain. Cependant, la présence de 20 % des réponses « parfois » indique qu'il existe encore une marge d'amélioration pour mieux aligner les formations avec les besoins spécifiques des collaborateurs et ainsi optimiser leur développement et leur progression au sein de la direction.

Tableau N° 16 : Impact de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers.

Impact	impact très positif	impact positif	peu d'impact	pas d'impact
Nombre	15	30	5	0

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 16 : Impact de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers.

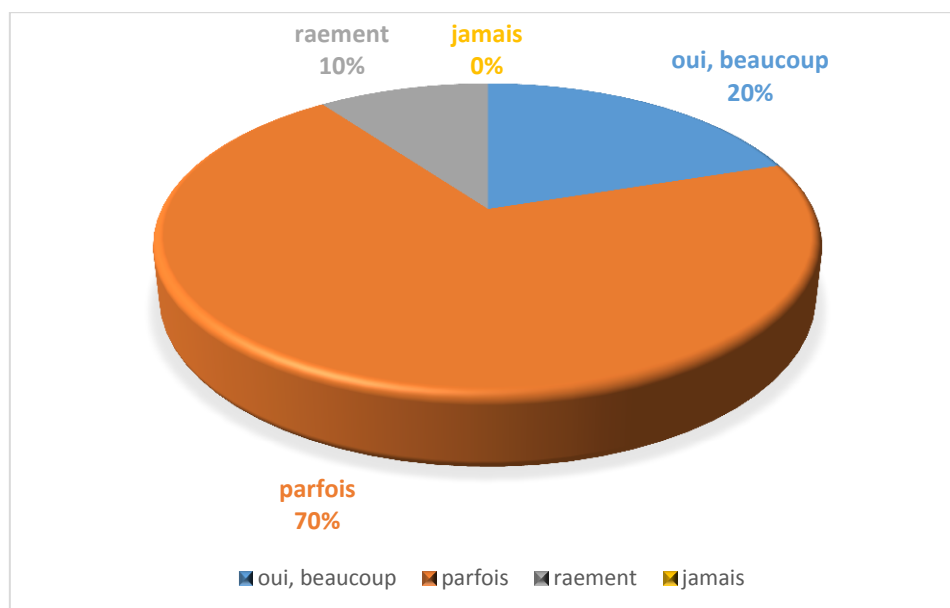
Le tableau N° 16 illustre la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant l'impact de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers. Sur un échantillon de 50 salariés, 15 estiment que cet impact est très positif, 30 le jugent positif, 5 considèrent qu'il a peu d'impact, et aucun ne pense qu'il n'y a pas d'impact. Ces résultats montrent une majorité claire d'employés qui reconnaissent un effet favorable de la gestion des compétences sur la satisfaction des usagers.

Cette perception est en accord avec la réponse de la responsable, qui considère également que la gestion des compétences a un impact positif sur la satisfaction des usagers. Cette convergence souligne une reconnaissance partagée de l'importance de la gestion des compétences pour améliorer la qualité du service rendu et la satisfaction des bénéficiaires, renforçant ainsi la légitimité des pratiques mises en place au sein de la direction.

Tableau N° 17 : Promotion de la mobilité interne et de la promotion fondée sur les compétences.

Promotion	Oui, beaucoup	Parfois	Rarement	Jamais
Nombre	10	35	5	0

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

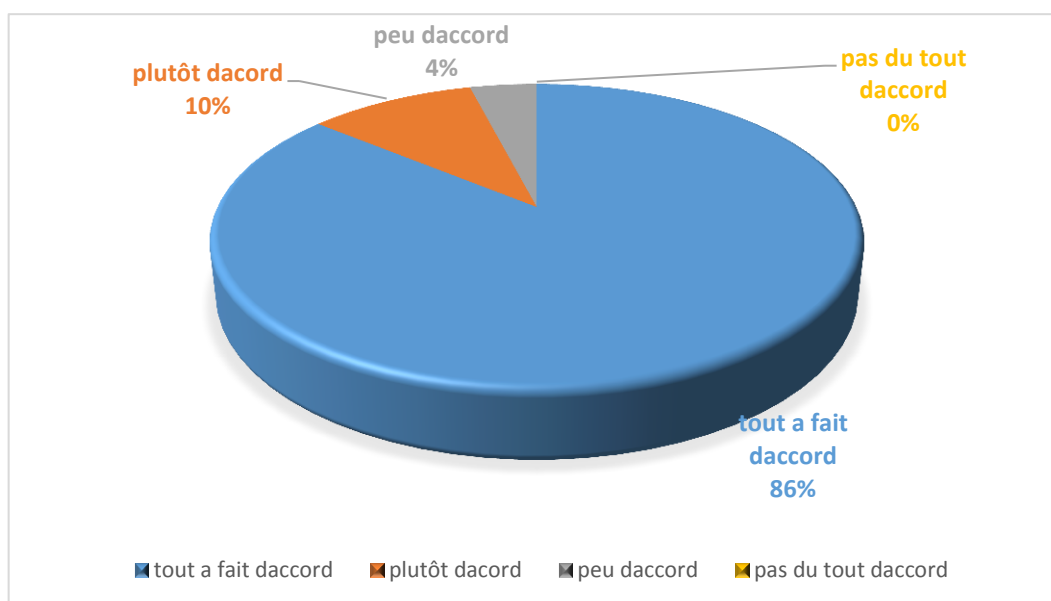
Graphique N° 17 : Promotion de la mobilité interne et de la promotion fondée sur les compétences.

Le tableau présente la répartition des réponses des employés concernant la fréquence à laquelle ils estiment bénéficier d'opportunités de promotion. Sur un échantillon de 50 personnes, 10 répondent « oui, beaucoup », 35 déclarent en bénéficier « parfois », 5 estiment en bénéficier « rarement », et aucun ne répond « jamais ». Ces résultats indiquent que la majorité des employés (90%) perçoivent au moins parfois des opportunités de promotion au sein de la direction, ce qui traduit une certaine dynamique d'évolution professionnelle. Toutefois, seule une minorité (20%) considère que ces opportunités sont fréquentes (« oui, beaucoup »), tandis qu'une petite part (10%) les juge rares. Cela suggère que, bien que des perspectives d'avancement existent, il pourrait être pertinent d'améliorer la visibilité et l'accessibilité des parcours de promotion afin de renforcer la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

Tableau N° 18 : Management des compétences comme levier essentiel de la performance de l'entreprise.

Management	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord
Nombre	43	5	2	0

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 18 : Management des compétences comme levier essentiel de la performance de l'entreprise.

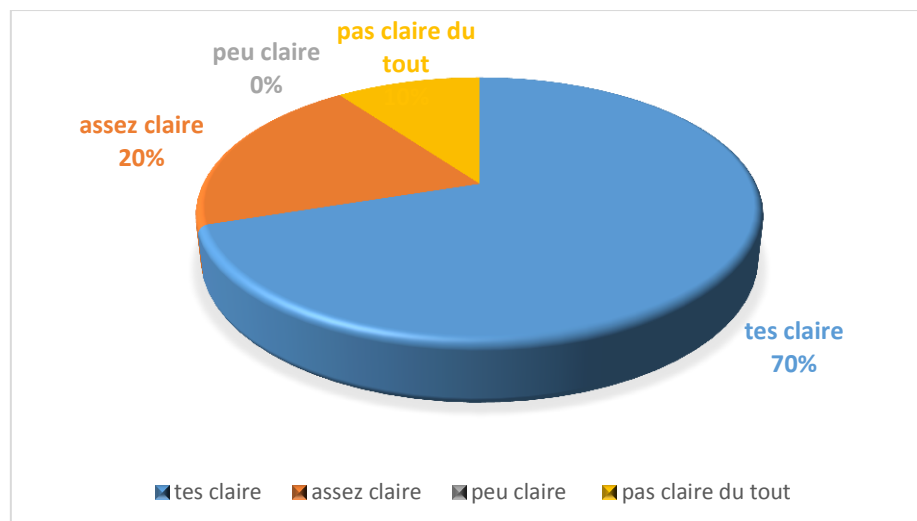
Le tableau N°18 présente la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou sur le rôle du management des compétences dans la performance de la direction. Sur un échantillon de 50 personnes, 43 se déclarent « tout à fait d'accord » avec l'idée que le management des compétences est un levier essentiel de la performance, 5 sont « plutôt d'accord », 2 sont « peu d'accord » et aucun n'est « pas du tout d'accord ». Ces résultats révèlent une adhésion massive (96%) à l'importance stratégique du management des compétences pour optimiser la performance collective. Cette perception rejoint les analyses du secteur public, où la gestion des compétences et des ressources humaines est considérée comme un facteur clé d'efficacité, de qualité de service et de satisfaction des usagers. Le management des compétences permet de valoriser le potentiel humain, d'adapter les profils aux besoins organisationnels et d'accompagner les agents dans leur développement, contribuant ainsi à la performance globale de la direction. La quasi-unanimité des réponses positives confirme que les employés perçoivent la gestion des compétences comme un pilier central de la réussite et de l'amélioration continue au sein de la direction.

Evaluation	Très claire	Assez claire	Peu claire	Pas claire du tout
------------	-------------	--------------	------------	--------------------

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Nombre	35	10	0	5
---------------	-----------	-----------	----------	----------

Tableau N° 19 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour mon développement professionnel.



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

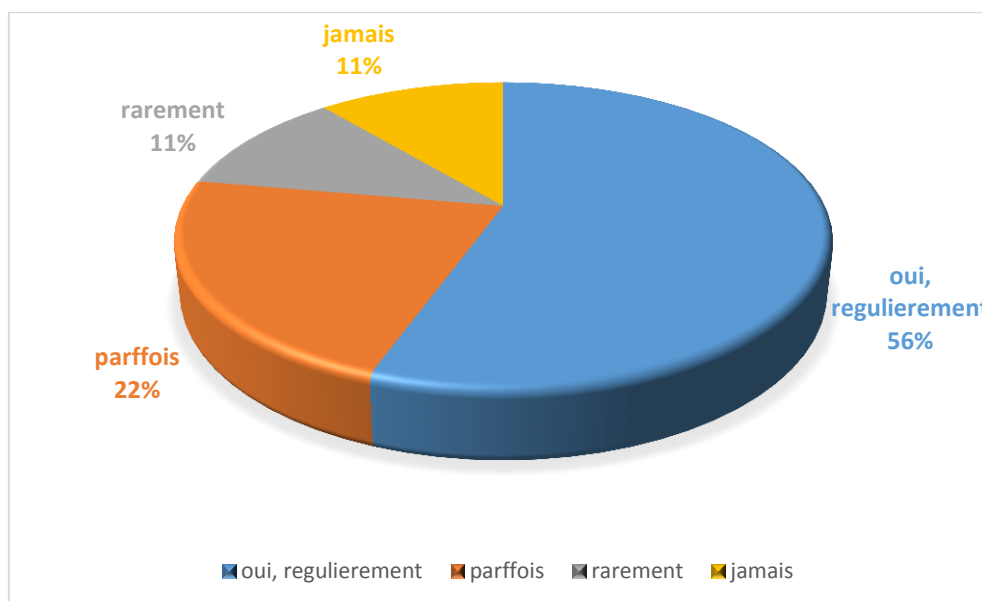
Graphique N° 19 : L'évaluation des compétences : un outil constructif pour mon développement professionnel.

Le tableau N° 19 présente la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou concernant la clarté de l'évaluation des compétences en tant qu'outil constructif pour leur développement professionnel. Sur un échantillon de 50 salariés, 35 estiment que cette évaluation est très claire, 10 la jugent assez claire, aucun ne la trouve peu claire, tandis que 5 la considèrent comme pas claire du tout. Ces résultats révèlent que la majorité des employés perçoivent l'évaluation des compétences comme un outil constructif et bien défini, ce qui met en avant l'importance d'une démarche d'évaluation transparente et compréhensible pour favoriser le développement professionnel au sein de la direction.

Tableau N° 20 : Possibilités d'informations et d'actions pour renforcer les compétences.

Possibilités d'informations	Oui, régulièrement	Parfois	Rarement	Jamais
Nombre	25	10	5	5

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

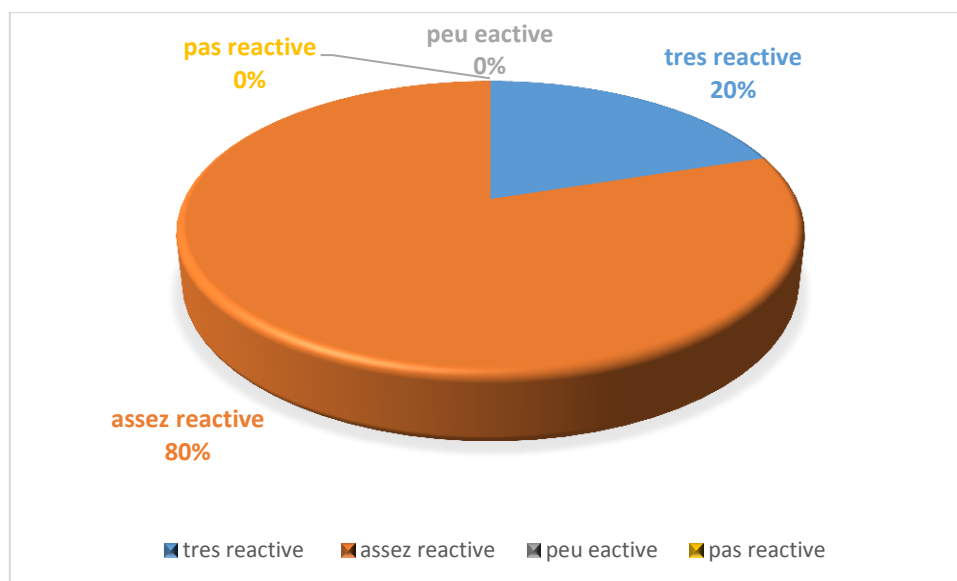
Graphique N° 20 : Possibilités d'informations et d'actions pour renforcer les compétences.

Le tableau N° 20 illustre la perception des employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou quant à leurs possibilités de proposer des informations ou des actions pour renforcer leurs compétences. Sur un échantillon de 45 salariés, 25 déclarent avoir régulièrement cette possibilité, 10 parfois, 5 rarement, et 5 jamais. Ces résultats montrent que la majorité des employés bénéficie d'un certain niveau d'opportunités pour contribuer activement à leur développement professionnel, soulignant ainsi l'importance d'un environnement favorable à l'initiative individuelle dans la gestion des compétences.

Tableau N° 21 : Évaluation de la réactivité de la direction face aux besoins en compétences liés aux évolutions technologiques et aux exigences de performance.

Evaluation	Très réactive	Assez réactive	Peu réactive	Pas réactive
Nombre	10	40	0	0

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou



Source : Elaboré par nous-même sur la base des résultats de l'enquête 2025.

Graphique N° 21 : Évaluation de la réactivité de la direction face aux besoins en compétences liés aux évolutions technologiques et aux exigences de performance.

Le tableau N° 21 présente l'évaluation par les employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou de la réactivité de la direction face aux besoins en compétences liés aux évolutions technologiques et aux exigences de performance. Sur un échantillon de 50 salariés, 10 jugent la direction très réactive et 40 l'estiment assez réactive, tandis qu'aucun ne la considère peu ou pas réactive. Ces résultats témoignent d'une perception majoritairement positive quant à la capacité de la direction à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux exigences de performance, soulignant ainsi l'importance d'une gestion proactive des compétences dans un contexte en constante mutation.

Synthèse des résultats :

L'analyse globale du questionnaire mené auprès des 50 employés de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou révèle une population majoritairement féminine (60%) et composée d'individus principalement âgés de 25 à 44 ans, avec une ancienneté marquée puisque 40% des salariés cumulent plus de 10 ans dans la structure. La direction est perçue comme valorisant le développement des compétences, même si cette reconnaissance n'est pas systématique pour tous : 40% des salariés la jugent toujours présente, 50 % parfois, et 10 % rarement. La majorité reconnaît l'impact positif de la gestion des compétences sur la qualité des services, bien qu'un décalage soit noté entre l'importance accordée à cette gestion et l'efficacité

Chapitre III : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

réelle des formations, puisque 50% des employés n'ont pas bénéficié de formation ciblée malgré un besoin exprimé. L'accompagnement du management est unanimement salué, tout comme l'adéquation des compétences managériales pour améliorer la performance des équipes. L'évaluation des compétences est perçue comme un outil constructif par l'ensemble des répondants, et 90% estiment que l'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques est effectif, même si une marge de progression subsiste. Les actions de gestion des compétences sont jugées bénéfiques pour la performance globale par 90 % des salariés, et l'encouragement à l'innovation et à l'adaptation est ressenti par tous. Les compétences comportementales (communication, leadership, travail en équipe) sont également bien prises en compte, et le système d'évaluation est unanimement considéré comme transparent et équitable. En ce qui concerne la formation, 80% des employés estiment qu'elle est adaptée aux besoins des postes et aux perspectives d'évolution, mais 20% expriment un besoin d'amélioration. Enfin, la gestion des compétences est perçue comme ayant un impact positif sur la satisfaction des usagers. En résumé, la direction affiche une gestion des compétences structurée et appréciée, mais doit poursuivre ses efforts pour systématiser la valorisation, mieux cibler l'offre de formation et renforcer l'adéquation entre dispositifs de développement et besoins opérationnels, afin d'optimiser la performance collective et la satisfaction des usagers.

Conclusion

Ce chapitre a permis de dresser un portrait complet et détaillé de la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou, en mettant en lumière son contexte géographique, son histoire, sa structure organisationnelle, ses missions et ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines et du management des compétences. Cette connaissance approfondie du terrain est essentielle pour comprendre les dynamiques internes qui influencent la performance de la DEP.

Le cadre institutionnel rigoureux, la diversité des services, la répartition territoriale et les procédures de gestion des agents constituent autant de facteurs qui conditionnent la réussite des projets d'équipements publics. Cette base solide prépare l'analyse empirique qui suivra, à travers l'étude quantitative menée par questionnaire, afin d'évaluer concrètement l'impact du management des compétences sur la performance au sein de la DEP.



Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un monde professionnel en constante mutation, où les exigences de performance, de qualité et d'innovation deviennent cruciales, la gestion des compétences s'affirme comme un levier stratégique incontournable. Elle ne consiste plus simplement à gérer les profils, mais à développer une véritable dynamique de valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être des collaborateurs, en cohérence avec les objectifs organisationnels.

L'étude menée au sein de la Direction de l'Équipement Public (DEP) de la wilaya de Tizi-Ouzou a permis de mieux comprendre comment une entreprise publique algérienne peut intégrer cette logique de gestion par les compétences pour améliorer sa performance globale. En réponse à la problématique posée — Comment la gestion des compétences contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de la DEP ? — les résultats de l'analyse ont démontré que cette démarche constitue un réel facteur de progrès et d'adaptation pour l'organisation.

Les données recueillies sur le terrain ont révélé que la DEP met en œuvre plusieurs politiques RH cohérentes, telles que la formation continue, la motivation, l'amélioration des conditions de travail, et la reconnaissance des efforts. Ces actions ont eu pour effet de renforcer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, d'accroître l'implication des agents, et d'améliorer la qualité des services fournis. Ces constats nous permettent d'affirmer que la gestion des compétences a bel et bien un impact positif direct sur la performance organisationnelle, ce qui valide pleinement la première hypothèse implicite de cette recherche.

Par ailleurs, l'analyse a montré que lorsque la gestion des compétences est intégrée de façon stratégique dans la politique globale de ressources humaines, elle permet une meilleure coordination des efforts internes, une utilisation optimale des talents, ainsi qu'un alignement plus pertinent entre les ressources humaines disponibles et les missions de l'entreprise. Cela confirme que cette approche renforce l'efficacité et l'efficience de l'organisation, en l'occurrence la DEP, comme suggéré dans la seconde hypothèse.

Enfin, il est apparu clairement que le recours à un management fondé sur les compétences permet à l'organisation de mieux faire face aux évolutions de son environnement, qu'il s'agisse des exigences des usagers, des contraintes budgétaires ou des mutations réglementaires. La DEP, par les pratiques adoptées, a démontré sa capacité à s'adapter, à innover, et à renforcer sa résilience organisationnelle. Cette capacité d'adaptation confirme la troisième hypothèse selon laquelle le management par les compétences favorise l'agilité et la réactivité organisationnelle.

Ainsi, cette étude met en lumière l'intérêt stratégique d'une gestion active et structurée des compétences dans les organisations publiques algériennes. Elle montre que la performance n'est pas le fruit du hasard, ni uniquement liée à la technologie ou aux ressources matérielles, mais bien ancrée dans la mobilisation intelligente et continue du capital humain. L'expérience de la DEP pourrait servir de référence pour d'autres institutions désireuses d'initier des dynamiques similaires d'amélioration continue.

En définitive, cette recherche confirme que la gestion des compétences, loin d'être une simple mode managériale, constitue une condition essentielle pour construire une performance durable, humaine et responsable. C'est en investissant dans les compétences de leurs agents que les organisations, publiques ou privées, parviennent à évoluer, à innover et à créer de la valeur.



Bibliographie

I. Ouvrages :

1. Anderson, J. R., & Hardaker, J. B. (1981). Why farm recording systems are doomed to failure. *Review of Marketing and Agricultural Economics*, 49(3), 199–202.
2. Anciaux, J.-P. (1996). *Le savoir en action – Des connaissances à la performance*. Paris : Éditions d'Organisation.
3. Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241. (Article) Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour 2011–2014*. Communication COM (2011) 681 final. Bruxelles. Condomines, B. (2011). *L'évaluation de la performance*. Dunod, Paris.
4. Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2006). *La gestion des connaissances : firmes et communautés de savoir*. Paris : Éditions d'Organisation.
5. Cosson, C. (2001). *La gestion des compétences*. Paris : Éditions Liaisons.
6. Drucker, P. F. (2006). *Devenez manager ! Les meilleurs textes de Peter Drucker*. Paris : Pearson – Village Mondial.
7. Durand, R. (s.d.). Ressources et performance. In B. Quélin & J.-L. Arrègle (coord.), *Le management stratégique des compétences* (pp. 83–125). Paris : Ellipses.
8. Foss, N. J. (2000). Les compétences de la firme. *Revue d'Économie Industrielle*, 93(1), 25–42. (Article)
9. Fransman, M. (1994). The management of knowledge. In P. Lorange & N. Roos (Eds.), *Strategic management of technology and innovation*.
10. Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamics of Strategy*. New York : Free Press.
11. Giget, M. (1998). *La dynamique stratégique de l'entreprise : Innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*. Paris: Dunod.
12. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76. (Article)

13. Henri Maché de Boishandelle. (1998). Dictionnaire de gestion (vocabulaires, concepts et outils). Economica, Paris.
14. Itami, H., & Roehl, R. W. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, MA : Harvard University Press.
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.
16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press.
17. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465. (Article)
18. Kogut, B., & Zander, U. (2000). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502–514. (Article)
19. Le Boterf, G. (1997, 2000, 2006). Construire les compétences individuelles et collectives (rééditions), Paris : Éditions d'Organisation.
20. Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge : Cambridge University Press.
21. Lawrence, P.-R., & Lorsch, J.-W. (1973). Adapter les structures de l'entreprise. Paris : Éditions d'Organisation.
22. LeBoterf, G.
23. Lellu, A., Hadj Nekka, K., & Tahari, Z. (2007). Formation et production des compétences : enjeux et perspectives. K : Lareem, Dar El Gharb.
24. LeRoy, F. (2025). Les stratégies de l'entreprise. Paris: Eyrolles. Marmuse, C. (1997). La performance. In *Encyclopédie de gestion*. Economica, p. 68.
25. Marbach, V. (1999). Évaluer et rémunérer les compétences. Les Éditions d'Organisation.
26. Marbach, V. (2000). La gestion des compétences. Paris : Éditions Liaisons.

27. Marchesnay, M. (1991). *Économie d'entreprise*. Paris : Eyrolles.
28. Martine. (2009). *Management et pilotage de la performance*. Hachette, Paris.
29. Montserrat, X. (2004). *Comment motiver*. Paris : Éditions d'Organisation.
30. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
31. Saias, M., & Métais, E. (2001). *Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée*. *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, 4(1), 183–213. (Article)
32. Saulquin, J., & Schier, G. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité*. *Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57–65. (Article)
33. Schmidt, C. (1999). *Corporate Excellence in the New Millennium*. *Journal of Business Strategy*, 20(6), 39. (Article)
34. Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). *Psychological Concepts of Performance*. In D. Ilgen & E. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance* (pp. 53–89). San Francisco : Jossey-Bass.
35. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers.
36. Uzzi, B. (1997). *Social Structure and Competition in Interfirm Networks*. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. (Article)

II. Articles scientifiques et revues:

1. Anderson, J. R., & Hardaker, J. B. (1981). „Why farm recording systems are doomed to failure“. *Review of Marketing and Agricultural Economics*, 49(3), 199–202.
- Barney, J. (1986). „Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy“. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
2. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). „Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage“. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

3. Foss, N. J. (2000). „Les compétences de la firme“. *Revue d'Économie Industrielle*, 93(1), 25–42.
4. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). „Strategic Intent“. *Harvard Business Review*, 67(3), 63–76.
5. Isenberg, D. J. (1987). „The Tactics of Strategic Opportunism“. *Harvard Business Review*, 65(2), 92–97.
6. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization...* (ouvrage).
7. Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). „General Systems Theory: Applications for Organization and Management“. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
8. Kogut, B., & Zander, U. (2000). „What firms do? Coordination, identity, and learning“. *Organization Science*, 7(5), 502–514.
9. Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). „Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition“. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
10. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). „The Core Competence of the Corporation“. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
11. Quélin, B., & Arrègle, J.-L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris : Éditions Ellipses.
12. Saias, M., & Métais, E. (2001). „Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée“. *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, 4(1), 183–213.
13. Saulquin, J., & Schier, G. (2007). „Responsabilité sociale des entreprises et performance“. *Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 57–65.
14. Schmidt, C. (1999). „Corporate excellence in the new millenium“. *Journal of Business Strategy*, 20(6), 39.
15. Spender, J.-C. (1996). „Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm“. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 45–62.

16. Tampoe, M. (1994). „Managing Competence for Competitive Advantage“. In M. Tampoe (Ed.), *Managing Competence for Competitive Advantage* (pp. 69–75). London : Routledge.)
17. Uzzi, B. (1997). „Social Structure and Competition in Interfirm Networks“. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.

III. Mémoires et thèses :

1. Hatem, C., & Kaci, C. (2019–2020). L’apport du management des compétences sur la performance de l’entreprise. Cas NAFTAL Tizi-Ouzou (Mémoire, Université d’Alger).
2. Meschi, P.-X. (1996). Relating the corporate competences’ building to the objectives emerging from the process of strategy: The case of MERLIN (Mémoire ou thèse).
3. Dejoux, C., & Dietrich, A. *Management par les compétences : le cas Manpower*. Pearson Éduca, p. 80



Annexes

Table des Matières

Introduction générale	1
-----------------------------	---

Chapitre 1 : Le management des compétences

Introduction	4
--------------------	---

Section 1 : Les approches théorique du management des compétences..... 4

1. Le cadre conceptuelle du management	4
--	---

1.1. Définitions du management Selon William Newman et E. Kirby Warren (1961)	5
---	---

1.2. Les fonctions du management.....	5
---------------------------------------	---

2. La connaissance et son apport à la compétence	6
--	---

2.1. La connaissance dans les théories économiques et du management.....	6
--	---

2.2. Conversions de connaissances et apprentissages	6
---	---

2.2.1. Les connaissances tacites	6
--	---

2.2.2. Les connaissances explicites	7
---	---

3. Les approches théoriques du management de la compétence	9
--	---

3.1. L'émergence de l'approche ressource	9
--	---

3.1.1. Le management scientifique vs la théorie des relations humaines.....	9
---	---

3.1.2. Une nouvelle approche de la stratégie basée sur les ressources.....	10
--	----

3.1.3. L'émergence de l'approche compétence	12
---	----

3.1.3.1. Genèse de l'approche basée sur les compétences	12
---	----

3.1.3.2. L'élaboration de la stratégie	13
--	----

3.1.4. Apport de l'approche basée sur les compétences.....	20
--	----

3.1.5. Critiques de l'approche basée sur les compétences	21
--	----

3.1.6. Les réponses face aux critiques	23
3.1.7. Le passage de la logique poste à la logique compétence	25
Section 2 : Les attributs de la compétence	26
1. La motivation et la rémunération et le profil de compétence.....	26
1.1. La motivation professionnelle.....	26
1.1.1. La motivation pour CAMPBELL	26
1.1.2. La motivation d’après P. Roussel	26
1.1.3. Importance de la motivation.....	27
1.1.4. La relation motivation et compétences.....	28
1.2. Rémunération	29
1.2.1. La relation compétence et rémunération	29
1.3. Les profils de compétence et l’évaluation.....	30
1.3.1. Définition	30
1.3.2. Objectifs	30
1.3.3. Types de compétences évaluées	31
1.3.4. Méthodes d'évaluation.....	31
1.3.5. Importance de l’évaluation des compétences	31
1.3.6. Référentiel de compétences-fiche de poste	31
2. Les dimensions et typologie de la compétence	32
2.1. Typologie de compétences	32
2.1.1. La compétence individuelle et la compétence collective	32
2.1.2. Les compétences réelles et compétences requises	34
2.2. Les ressources de la compétence.....	34

2.2.1. La compétence par le savoir	34
2.2.2. La compétence par le savoir-faire	35
2.2.3. La compétence par le savoir être	35
2.3. Caractéristiques de la compétence	35
2.4. Les compétences à installer dans une perspective actionnelle	36
2.4.1. La compétence stratégique	36
2.4.2. La compétence informationnelle	37
3. Le modelé d'analyse de management de compétence.....	38
3.1. Le modelé A.B.C.....	38
3.2. Le modelé C.C.P	39
3.2.1. Comportement	39
3.2.2. Compétence	39
3.2.3. Performance	39
3.3. Le modelé R.C.C	40
3.3.1. Ressource	40
3.3.2. Capacités	40
3.3.3. Connaissances	40
3.3.4. Avantage concurrentiel	41
3.3.5. Création de valeur	41
3.3.6. Gestion stratégique	41

Chapitre 2 : La performance d'entreprise ; concepts, approches

Introduction	42
Section 1 : Cadre théorique de la performance d'entreprise	42

1.1. Introduction au concept de la performance	42
1.1.1. Définitions de la performance	43
1.1.2. La notion de performance.....	44
1.1.3. Définition de la performance globale	46
1.2. Evolution du concept de la performance	47
1.2.1. De la performance financière à la performance organisationnelle.....	47
1.2.2. De la performance objective à la performance autant que construit	48
1.2.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de Management	48
1.3. La typologie de la performance.....	49
1.3.1. La performance financière	49
1.3.2. La performance organisationnelle	49
1.3.3. La performance commerciale	50
1.3.4. La performance sociale	50
1.3.5. La performance économique	51
1.3.6. La performance technique	51
1.3.7. La performance managériale	51
1.3.8. La performance sociale	51
1.3.9. La performance concurrentielle.....	52
1.4. Les approches de la performance	53
1.4.1. L'approche réalisation des objectifs.....	53
1.4.2. L'approche systémique	54
1.4.3. L'approche par les stakeholders	54

1.4.4. L'approche par la performance globale	56
2. L'évaluation de la performance	56
2.1. Définitions de l'Évaluation de la Performance	58
2.2. L'évaluation de la performance.....	58
2.2.1. Améliorer la performance individuelle et collective.....	58
2.2.2. Faciliter le développement des compétences et la formation.....	58
2.2.3. Servir de base aux décisions de gestion des carrières et de rémunération	58
2.2.4. Renforcer la communication et le feedback	56
2.2.5. Aligner les objectifs individuels avec les objectifs organisationnels	59
2.2.6. Motiver et reconnaître les efforts	59
2.3. Les méthodes d'évaluation de la performance les plus courantes	59
2.3.1. L'entretien individuel structuré.....	59
2.3.2. L'évaluation à 360 degrés	59
2.3.3. La gestion par objectifs (MBO - Management by Objectives)	60
2.3.4. La méthode des incidents critiques	60
2.3.5. L'échelle d'évaluation graphique	60
2.3.6. L'échelle d'évaluation ancrée dans le comportement	61
2.4. Choisir la bonne méthode	61
2.5. Les objectifs de l'évaluation	61
2.6. Les inconvénients et erreurs à éviter	62
Section 2 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise	62
1. Relation entre compétence et performance	63
2. Motivation des salariés comme source de performance.....	64

2.1. Les variables des ressources humaines	65
2.2. La performance comme résultante de la compétence	68
2.3. L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise	69
Conclusion.....	72

Chapitre 3 : L'impact du management des compétences sur la performance cas : D.E.P Tizi-Ouzou

Introduction	73
--------------------	----

Section 1 : Cadre organisationnel et contexte pratique du management des compétences à la Direction des Équipements Publics de Tizi-Ouzou (DEP)

1. Présentation générale de la Direction des Équipements Publics (DEP) de Tizi-Ouzou	73
1.1. Situation géographique et contexte local	73
1.2. Historique et évolution institutionnelle	74
1.3. Cadre réglementaire et missions institutionnelles	74
2. Organisation interne et fonctionnement de la DEP	75
2.1. Structure organisationnelle détaillée	75
2.2. Coordination entre services et subdivisions territoriales.....	77
3. Gestion des ressources humaines et management des compétences à la DEP.....	77
3.1. Recrutement et intégration des agents.....	77
3.2. Évaluation et suivi des performances	78
3.3. Promotion professionnelle.....	78
4. Missions et activités principales de la DEP	78
5. Le Processus de gestion du personnel à la DEP	79

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête mener à la Direction des équipements publics TIZI-OUZOU (questionnaire).....

1. Méthodologie de recherche	82
1.1. Description générale de l'enquête.....	82
1.1.1. Lieu de l'enquête.....	82
1.1.2. Population ciblée	82
1.1.3. Objectif de l'enquête.....	82
1.2. Présentation de l'enquête	82
1.3. Etapes suivies	83
Conclusion.....	106
Conclusion générale	107
Bibliographie	109
Annexe	114
Table des Matières	115

Résumé

Ce mémoire porte sur le management de la compétence et son rôle déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle, à travers une étude de cas menée au sein de la Direction des Équipements Publics (DEP) de Tizi-Ouzou. Dans un contexte économique marqué par l'instabilité et la transformation rapide du marché du travail, les entreprises doivent miser sur la valorisation de leur capital humain. La recherche met en évidence que la performance ne dépend plus uniquement des moyens matériels, mais surtout de la capacité à gérer efficacement les compétences : cela passe par des pratiques telles que la formation, la motivation, la rémunération équitable et l'évaluation des compétences. L'analyse montre que lorsqu'une organisation crée un environnement propice au développement des compétences, elle améliore non seulement l'efficacité individuelle, mais aussi sa performance globale. Ce travail souligne ainsi l'importance stratégique du management de la compétence comme levier durable de compétitivité et d'adaptation au changement.

Mots clés : Management, compétence, performance, management de la compétence, l'évaluation des compétences

Abstract

This thesis focuses on competency management and its crucial role in enhancing organizational performance, through a case study conducted at the Public Equipment Directorate (DEP) of Tizi-Ouzou. In an economic context marked by instability and rapid changes in the labor market, companies must invest in the development and value of their human capital. The research highlights that performance no longer relies solely on material resources, but increasingly on the ability to effectively manage competencies. This involves practices such as training, motivation, fair compensation, and skills assessment. The analysis shows that when an organization fosters an environment that supports skill development, it enhances both individual efficiency and overall organizational performance. Thus, this work underlines the strategic importance of competency management as a sustainable lever for competitiveness and adaptation to change.

Key words: Management, performance, competency, competency management, skills assessment.