

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

L'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise. Cas NAFTAL Tizi-Ouzou.

Réalisé par :

**HATEM Cylia
KACI Cylia**

Dirigé par:

M^r : BENBOUZID Badr Eddine

Présenté devant le Jury composé de :

- **Président : Mr. HADJ MOHAND Moussa.....M.A.A.....UMMTO**
- **Rapporteur :Mr. BENBOUZID Badr Eddine.....M.A.A.....UMMTO**
- **Examineur : Mr. FERAT Merzouk M.A.A.....UMMTO**

Année universitaire 2019/2020

Remerciements

Merci à Dieu de nous avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail. Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne.

A cet effet, on tient à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tout d'abord à Mr BEN BOUZID B, pour son encadrement, et d'avoir partagé ses connaissances avec nous, qu'il trouve en ces lignes l'expression de notre gratitude.

Ensuite, aux membres du jury qui ont l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance

Nous exprimons notre gratitude aux responsables de NAFTAL d'OUED AISSI plus particulièrement Mr cadre en service commerciale qui a accepté de répondre à nos questions.

- Un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire. Plus précisément à notre ami MAYES et à Mr BELHOCINE Hamid pour leurs soutiens et orientation tout au long de la réalisation de ce mémoire

Enfin nos plus grands remerciements à nos parents qui ont fait de notre réussite leur principale préoccupation.

Dédicaces

Tout d'abord je remercie dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé la patience et la volonté et de m'avoir fourni sa bénédiction.

Je dédie ce modeste travail

A toi mon très cher Père, mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifier pour me voir réussir, avec beaucoup d'amours, d'attentions et de réconfort. Merci pour ton soutiens, t'est encouragement dans tout ce que j'entreprends et de toujours me dire que t'est fière de moi. Je ne te le dirais jamais assez, JE T'aime MON PAPA. Que dieu te garde pour nous.

A ma très chère maman, ma confidente, ma source de bonheur, mon exemple de courage, de force et de sacrifice. Je ne trouve guère les mots pour exprimer ma reconnaissance pour tout ce que ta fait pour moi, ton amour inconditionnel et ton sourire qui m'a toujours donne la force de donne le meilleur de moi-même. JE T'aime MAMAN CHERIE.

A mon chère grand frère AMIROUCH (DADA) mon pilier, en gage de mon amour pour toi je te dédie spécialement ce travail, merci d'être toujours là pour moi, d'avoir cru en moi et pour t'est conseilles qui on fait de moi ta fierté aujourd'hui.

A toi mon petit frère CHABANE mon complice, qui sait toujours comment me procuré le sourire et la joie de vivre.

Aucune dédicace ne pourra compenser vos sacrifices pour moi et vos encouragements.

A mon binôme CYLIA qui m'a accompagné tout au long de ce travail, pour sa patience et sa bienveillance.

J'adresse aussi un remerciement spécial à ma meilleure amie WASSILA, ma sœur de cœur. Merci pour tout.

Et enfin a toutes ma familles et mes proches qui on contribuer de loin ou de prêt pour ce travail.

Cylia

Dédicaces

Tout d'abord je remercie dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé la patience et la volonté et de m'avoir fourni sa bénédiction.

Je dédie ce modeste travail à mon cher père, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, qui a veillé à me donner l'aide et m'encourager et à me protéger merci pour tes lourds sacrifices et d'avoir donné ta vie sans le moindre épargne d'efforts pour m'aider et m'encourager pour en arriver là.

A celle qui m'a donné à la vie qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite à ma chère maman aucune dédicace ne serait exprimer mon respect mon amour et ma considération pour tout ce que tu as consenti pour moi.

Je vous remercie pour tous le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse dieu le très haut vous accorder santé bonheur et longue vie. Je vous aime.

A mon grand frère KOUCEILA qui a toujours était un exemple d'éducation et de réussite pour moi ainsi qu'à mes deux petits frères MAYES et ASSALAS que dieu vous garde pour moi.

A mes chers amis une pensée très spéciale envers mes collègues toute ma famille et mes chers amis en particulier MELISSA et SABRINA pour leur soutien moral et leurs esprits de groupe.

Sans oublier ma binôme CYLIA pour son soutien moral sa patience et sa compréhension et présence tout au long de ce mémoire.

Cylia

Liste des abréviations

Abréviation	Significations
ADM	Administration
ANEM	Agence Nationale de l'Emploi
APC	Assemblée Populaire Communale
CA	Chiffre d'affaire
CDD	Contrat de travail à Durée Déterminée
CDI	Contrat de travail à Durée Indéterminée
CMP	Centre Multi Produit
COM	Commercialisation
CSD	Centre de Stockage et Distribution
CV	Curriculum Vitæ
DA	Dinars Algérien
G.P.L	Gaz de Pétrole Liquéfié
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IBM	International Business Machines
ISO	Organisation International de Normalisation
JC	Journées Comptables
OCDE	Organisation de Coopération et de développement économique
PP	Prix Pré- établi
PR	Prix Réelle
QR	Quantité Réelle
RE	rentabilité économique
RF	Rentabilité Financière
RH	Ressources Humaines
RN	Résultat Net
SMQ	System de Management de la Qualité
TAC	Ticket à crédit
TBP	tableau de Bord prospectif
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TQM	Total Quality Management
USA	États-Unis
VA	Valeur Ajoutée

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Le cadre conceptuel sur le management des compétences

Introduction	04
Section 01 : Le management des compétences, enjeux et évolutions.....	05
Section 2 : La mise en place d'un modèle de gestion des compétences	17
Section 03 : Les outils d'évaluation et du développement du potentiel de la compétence	27
Conclusion	40

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

Introduction	41
Section 1 : Cadre théorique de la performance d'entreprise	42
Section 2 : La mesure et les indicateurs de la performance	52
Section 3 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise	67
Conclusion	76

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Introduction	77
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	77
Section 2 : Les aspects méthodologiques de l'enquête	88
Section 3 : Etude du management des compétences (variables RH) comme Moteur DE performance de L'entreprise	94
Conclusion	118
Conclusion générale.....	120

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises, l'instar des entreprises algériennes qui sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs compétences et de les développer pour faire face à la crise sanitaire dû à la pandémie du Covid-19.

Des changements majeurs surviennent dans notre environnement, touche la compétence partout à travers le monde. Les entreprises étatiques ou privées ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de la compétence car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs performances de gestion et pour se restructurer.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme. En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises innovantes. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation constante est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle-ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes.

L'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des compétences du personnel par l'application adéquate des pratiques permettant à la firme d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel.

La performance sera présentée, dans le présent mémoire, comme étant l'efficacité organisationnelle, afin d'améliorer la gestion des compétences il est important pour nous d'identifier les différents modèles qui contribuent à cette amélioration, il est important de démontrer le rôle du recrutement, de la formation ainsi que le rôle de la rémunération motivation et de l'apprentissage sur la gestion des compétences mais aussi sur le TQM qui est un mode de management basé sur un ensemble de principes et de méthodes de gestion de la performance ce qui nous facilitera l'étude du liens entre les deux concepts performance et compétence.

Depuis quelques temps en Algérie la gestion des compétences est primordial et nécessaire dans le milieu du travail et l'environnement changeant poussent les entreprises algériennes à faire appel à la compétence du salarié pour faire face à ce changement et améliorer la performance de l'entreprise.

Problématique de recherche

Les entreprises de plusieurs secteurs économiques commencent maintenant à se questionner sur les façons de demeurer concurrentielles afin de conserver et d'accroître leur marché. Pour plusieurs d'entre-elles leur survie passe par l'innovation en exploitant une niche précise à plus haute valeur ajoutée, en offrant de nouveaux produits ou en utilisant de nouvelles façons de faire. Elles sont donc parallèlement en quête d'innovation constante et d'une plus grande productivité. Elles doivent être plus productives financièrement, économiquement et socialement. De plus, elles ont comme mandat d'offrir plus de qualité, plus rapidement et pour moins cher, tout en demeurant un bon citoyen corporatif. C'est pour cela cette dernière se doit de bien exploiter la bonne gestion de ses compétences afin d'atteindre le plus haut degré de sa performance. L'entreprise NAFTAL est une entreprise public performance qui donne beaucoup d'importance à son capital humain c'est pour cela que notre cas d'étude se portera sur elle.

Le présent mémoire permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet et le lien qui existe entre la gestion des compétences et l'atteinte de la performance organisationnelle, de ce fait, la problématique peut être formulée comme suit :

« Comment contribue la compétence (variable RH) à l'amélioration de la performance de l'entreprise NAFTAL. ? »

Afin de répondre à cette problématique, on a élaboré les sous questions suivantes :

- Dans l'entreprise « NAFTAL » existent –ils des moyens et des politiques (*la rémunération, formation et les conditions du travail ...*) pour atteindre la performance ?
- Quel lien peut –on établir entre les politiques de la gestion des compétences et la performance organisationnelle ?
- D'une manière détaillée la gestion par les compétences influencera-t-elle positivement ou négativement sur la performance de l'entreprise ?
- Et enfin quelle sont les stratégies les plus importantes adoptées par l'entreprise pour mettre en œuvre un management par la compétence ?

Méthodologie de recherche

Pour parvenir à répondre avec une logique scientifique à notre problématique de base nous avons adopté une démarche descriptive basée sur la technique documentaire qui nous a permis de consulter des ouvrages mémoires articles et d'autres documents relatifs à notre objet d'étude ; en second lieu nous avons opté de mener une enquête : (*questionnaire et entretien*) auprès de l'entreprise concernée afin de comprendre et d'analyser l'impact de la

gestion des compétences sur la performance organisationnelle au sein d'une organisation algérienne.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise NAFTAL.

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais d'entretiens et de questions avec plusieurs employés de NAFTAL.

Intérêt du sujet

Le choix de ce thème est d'une part motivée par la volonté de consolider nos acquis durant le cursus de master pour s'inscrire dans une logique de continuité de notre cycle de formation d'autre part par l'importance de ce thème notamment l'apport du management des compétences sur la performance des entreprises.

Ce travail constituera en premier temps une nouvelle source bibliographique et une étude documentaire ainsi que tout un ensemble de lectures réalisées qui mettra en évidence de nouvelles connaissances pouvant servir d'autres prospecteurs ultérieurs il sera également une opportunité pour nous en tant que futurs fonctionnaire de préparer notre avènement au milieu professionnelle.

Structure de recherche

Afin de parvenir à une réponse consistante et méthodique à la question principale de départ ce travail a été structuré en trois chapitres qui se présentent de la manière suivante :

Le premier chapitre se porte sur les bases conceptuelles du management des compétences et sur le concept de la compétence et les différents modèles de compétence et la gestion de la compétence comme on a touché aux outils d'évaluation de la compétence et ses outils de développements.

Ensuite le deuxième chapitre se portera sur la notion de performance et ses différentes typologies et aussi sur ses différents indicateurs et sa mesure ainsi que le rapport qui existe entre la gestion de la compétence et la performance, et l'impact des politiques de la compétence sur la performance organisationnelle.

En fin dans le troisième chapitre, un cas pratique établit au sien de l'entreprise NAFTAL sera diviser en trois section, la première section présentera l'organisme d'accueil de NAFTAL et la deuxième section présentera ses organismes sur les quels on s'est basés et la troisième section se portera sur l'enquête réaliser au sein de l'entreprise ainsi le questionnaire et l'analyse des résultats.

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 trois sections, la première portera sur l'exploration des valeurs de la notion compétence, la deuxième se portera sur mise en place d'un processus de gestion du management des compétences.

¹ Ouerghi M, « *La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques* », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin, 2007. p2.

Section 01 : Le management des compétences, enjeux et évolutions

Cette section introductif de ce chapitre commence par une développassions de la notion compétences, et puis nous touchons les éléments de cette dernière. Pour explique l'émergence de la notion compétences plusieurs théoriciens s'intéressait a sa, puis en deuxième section nous verrons la mise en place d'un processus de gestion des compétences et enfin dans la troisième section nous allons voir les outils d'évaluation et développement du potentiel de la compétence que on voit essentiel pour faire une bonne évaluation des objectifs qui ont été attribué au différente partie de l'entreprise.

Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept du management des compétences, mais, en général, nous admettons que c'est durant les années soixante-dix(70) dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

1.1. 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.

1.1.1 Définitions du management

Selon William Newman et E. Kirby Warren (1961) : « *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* ».¹

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* » (Peter F. Drucker, 2002, « *Devenez Manager* »).

¹ William Newman et E. Kirby Warren, « *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice* » 4^{ème} édition , 1977, p 670 .

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 :¹

- **Piloter** : 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.

1.2. La compétence : historique, notions et Typologie

La compétence vient du mot latin *Compétentia* qui signifie : se rencontrer au même point, répondre à, s'accorder avec .Au sens le plus large : le terme désignait à l'origine « *une aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées* »

Le terme apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordination hiérarchiques et revendiquer les hausses du statut des salariées dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles.²

¹https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/1stmg_man.02 consulte le 22/03/2021 à 13h45.

² Claude B : « *Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances* », édition DUNOD, Paris, 2005, p.69.

1.2.1. Evolution historique du concept

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (*demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances*). Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990.¹

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

Guy LE BOTERF signale, que la nouvelle économie exige une conception nouvelle de productivité, celle-ci tend à prendre la signification de « *performance globale* », un tel point de vue conduit à considérer l'entreprise non plus comme un simple portefeuille d'affaires à gérer mais comme un portefeuille de compétence à valoriser.²

1.2.2. La notion de compétence

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement.³

Selon Guy LeBoterf et dans le sillage des travaux de Bertrand Schwartz, dès le début des années 70, la compétence est la combinaison de ressources naturelles autour de trois notions :

- **Les savoirs** : ce qui est requis ou à anticiper dans l'exercice d'un métier ou d'un emploi. Cela permet de formuler les objectifs de formation et de les évaluer avec davantage d'objectivité ;
- **Les savoir-faire** : « être capable de » permettant de sortir du pur contenu disciplinaire ;
- **Les savoir-être** : l'importance des comportements professionnels nécessaires pour travailler dans une entreprise ou une organisation.⁴

¹ Guy L B, « *construire les compétences individuelles et collectives* », Ed d' Organisation, Paris, 2004, P15.

² *Idem*.

³ Dietrich A, Frédérique Pigeyre, Patrick Gilbert, Jacques Aubret, « *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010, p.8.

⁴ REVUE : « *COMPÉTENCES : UNE NOTION AU CŒUR DES STRATÉGIES RH* » p.5.

Zarafian définit aussi cette notion comme suit : « *La compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* ». ¹

Une compétence c'est un ensemble plus ou moins complexe, une combinaison de savoirs, savoir-faire, savoir-être mobilisé et mis en œuvre pour réaliser une activité, une tâche. ²

Comme le souligne Guy LeBoterf : la notion des compétences fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent. ³

Donc la compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augment.

1.2.3. Typologie De Compétences

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

1.2.3.1. 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. ⁴

- Un « *savoir mobiliser* » il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités 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 éprouve 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.

¹ Zarafian PH, « *Objectif compétence, éditions liaisons* », 2001, p. 65.

² Claude L, « *la gestion des compétences, éditions d'organisation* », 5^{ème} tirage 2001.p21.

³ Guy L B « *Construire la compétence individuelle et collective les réponses a 90 questions* ». 3^{ème} éditions 2004.p14.

⁴ Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « *Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite auprès de 10 entreprises ANACT* », 2006, p.87.

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 :

- 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* » ;¹
- Un code et un langage communs ;
- Un savoir-coopérer ;
- « *Il n'y a compétence collective que s'il ya mise en commun pour Co-agir ou coproduire* » ;
- Un savoir apprendre de l'expérience.

1.2.3.2. Les compétences réelles et compétences requises

a- Les compétences réelles (acquises)

Les compétences réelles sont les compétences que l'individu possède réellement.²

Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus scolaire, professionnelle et extra professionnelle, et extraprofessionnelle. 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 tâches 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*) ;

¹Oiry, E., Sulzer, E., « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », In : Brochier, D., (Ed.), « La gestion des compétences ». Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002 p. 29.

² Astier PH ; Conjard P ; Devin B ; Olry P Lyon : « Acquérir et transmettre des compétences ». p.94.

Chapitre I : Le cadre conceptuel sur le management des compétences

- Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou familles professionnelle, elles regroupent les savoirs et savoir-faire indispensables à l'exercice du métier en question.

1.2.4. Les différentes approches de la compétence

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci-dessous offre un aperçu de la conception de la compétence au travers de ces dernières. Avant de donner une définition de la notion de compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches de celle-ci.

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

Approche compétences	Principaux auteurs	Spécifiés
Approche psychologique	DAVID Mc Clelland BOYATZIS BERNAUD	Les compétences réfèrent à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	WITORSKI Zarifian STROOBANTS	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation, l'expérience et le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	MALGALIVE	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	HAMEL Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoutée.
GRH	LE BOTERF MARTINET Silem	La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné.

Source : AFNOR (*Formation professionnelle terminologie*. 1996) Normes Françaises NFW 50-750 de 07/96.

1.2.5. Les ressources de la compétence

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

1.2.5.1.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.

1.2.5.2.La compétence par le savoir-faire

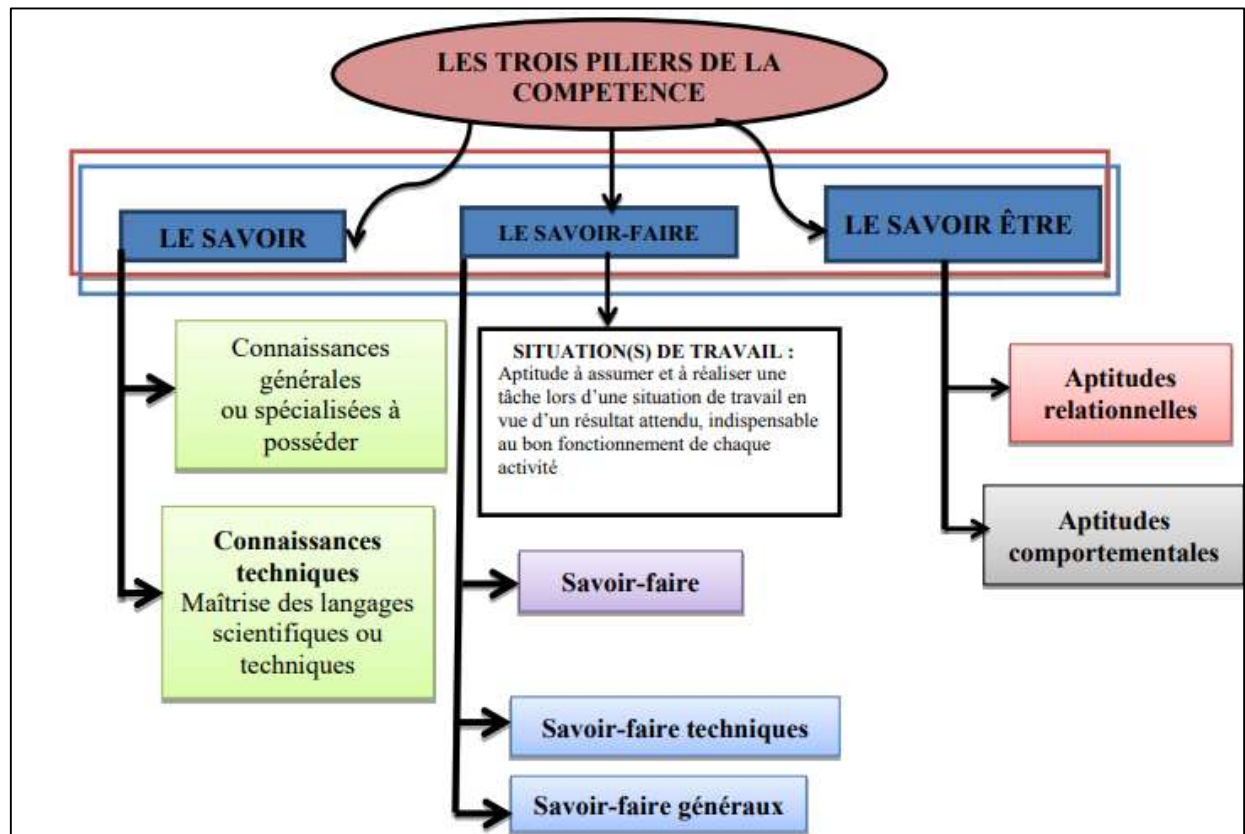
Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire. Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action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

1.2.5.3.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.

Figure N°1: Le triptyque compétence



Source : Dominique LARUE, « La gestion par les compétences, un outil au service du projet stratégique », mémoire CNAM Ingénierie des compétences, 2005, p. 3.

1.2.6. 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.

1.2.7. Les enjeux de l'évaluation des compétences

Parmi ses enjeux :

1.2.7.1. Les enjeux pour l'entreprise

L'un des enjeux majeur de l'approche ou la démarche compétence est donc de permettre à l'entreprise d'entreprendre une démarche qualité, ainsi d'améliorer continuellement ses produits quant à ce changement sémantique qui s'explique par une phrase « *le client est roi* ».

Les innovations deviennent permanentes sans qu'il existe de pause entre différents projets. « *La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du capital cognitif ne peut plus être limité aux périodes précédant le changement. Il devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter des moyens potentiels afin de réagir à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible* ».¹

Tout cela confirme que la démarche compétence accompagne bel et bien le changement et facilite l'adaptation.

1.2.7.2. Enjeux pour le manager (l'évaluateur)

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel ;
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel ;
- Examiner la façon dont les missions sont remplies ;
- Veiller à ce que tous les objectifs soient atteints ;
- Fixer des objectifs pour l'année suivante ;
- Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans l'obligation de faire les propositions suivantes : (*augmentations du salaire, promotion ou formations*).

1.3. Le management des compétences

L'avantage concurrentiel des entreprises ne réside plus dans les choix de positionnement face à l'environnement, mais dans l'exploitation des ressources internes. Parmi ces ressources internes figurent en première place les savoirs et la capacité des organisations à les exploiter, à les diffuser et à les intégrer au travers d'apprentissage individuels et collectifs. Le management des compétences y contribue largement.

¹ Permatin D, « *La compétence au cœur de la GRH* », édition 2000 p. 25

1.3.1. Définitions de management des compétences

Elle recourt à la notion de compétence pour construire une approche renouvelée des ressources de l'entreprise. Désigne une pratique globale et intégrée au pilotage de l'organisation, il suppose un engagement du dirigeant, qui fait le choix d'une politique de développement et de valorisation des compétences et mise sur cette politique pour développer une stratégie gagnante, propice aux intérêts de l'entreprise et des salariés.

Le management des compétences¹ désigne un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise, Ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles, manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

Le management des compétences comme tout autre processus de management passe inévitablement par la gestion, donc manager les compétences consiste à les gérer et développer pour accroître le professionnalisme des ressources humaines. Cette gestion s'établit partir du moment où l'on prend n'importe quelle décision touchant aux compétences (*évaluation, motivation, rémunération etc.*).

Le management des compétences selon Dimitri Weiss, « *se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines, qui cherche à concilier, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'actions des salariés, le développement des compétitivités d'une entreprise* ».²

Donc il a pour objet de « *permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences, et aptitudes) et la motivation nécessaire pour exercer les activités et assumer les responsabilités qui sont ou seront indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise* ».³

Il occupe une place centrale dans les préoccupations des directions des ressources humaines, il est devenu aujourd'hui une réalité, pour l'entreprise et une nécessité pour répondre aux exigences des salariés, ainsi que pour la formation, le développement des compétences et leurs évaluations.

¹ Dietrich A, « *le management des compétences* », Edition Vuibert, 2008, p .41.

² Weiss D : « *Ressources humaines* », édition d'organisation, Paris, 1999, p.395.

³ Cohen A et Soulier A : « *Manager par les compétences* », édition Liaison, Paris, 2004, p.23.

1.3.2. L'importance du management des compétences

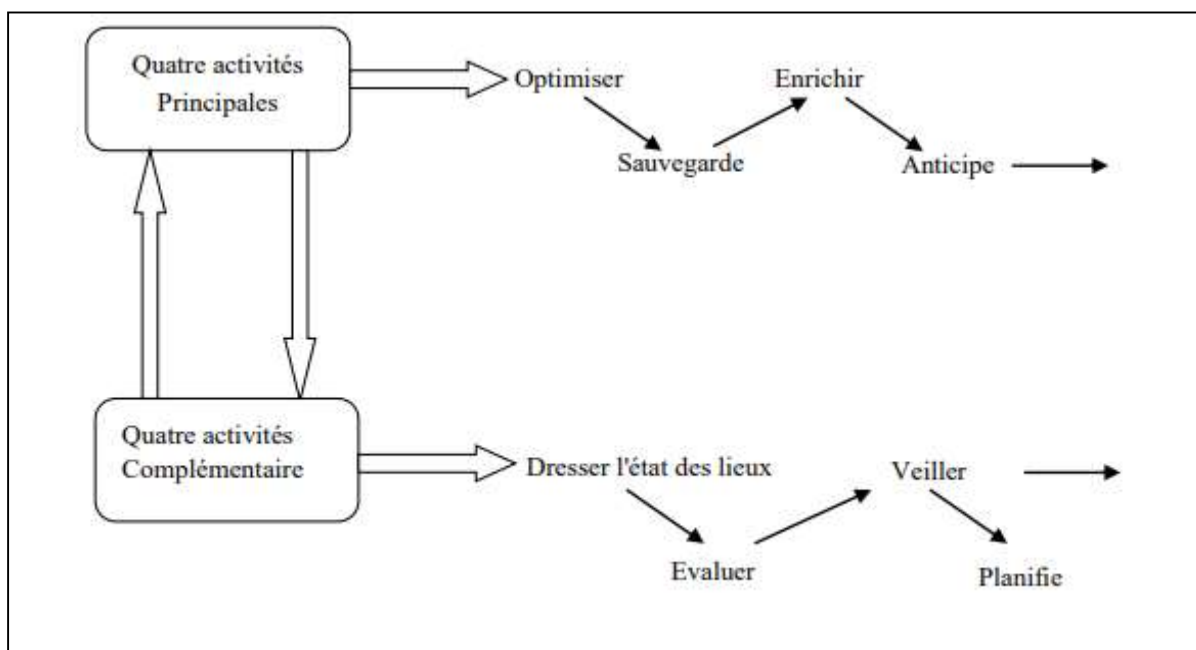
Le management des compétences aide les entreprises dans :

- La gestion des compétences de ses collaborateurs permettant l'amélioration de la performance de l'individu et de l'entreprise ;
- Une meilleure intégration et cohésion de la fonction ressources humaines à la stratégie de l'entreprise et un gain de crédibilité par une efficacité plus grande ;
- Une meilleure motivation et implication des managers opérationnels et des salariés, et renforcement des relations humaines ;
- L'offre de chances égales pour tous, suivant la compétence contextuelle loin des systèmes d'organisation asphyxiants et des postes de travail non conformes aux potentiels et compétences.

1.3.3. La démarche du management des compétences

La démarche du management des compétences s'articule autour de quatre activités principales à savoir : optimiser, sauvegarder, enrichir et anticiper ; ces activités principales sont attachées à des activités complémentaires, leur ensemble définit la démarche de la gestion des compétences, comme nous le démontre la figure suivante :

Figure N°02 : Les compétences dans les services publics



Source : Michel Boye et Robert Gérard : «*Gérer les compétences dans les services publics*», édition d'organisation, Paris, 1994, p69.

Chapitre I : Le cadre conceptuel sur le management des compétences

Les activités principales d'une démarche de management des compétences se présentent comme suit :

- **Optimiser** : veiller à la disponibilité des compétences ;
- **Sauvegarder** : éviter le gaspillage des compétences, tout en les positionnant vis-à-vis de la concurrence interne et externe, cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation ;
- **Enrichir** : assurer le maintien et la croissance de la valeur, et de la qualité du patrimoine de compétence en cohérence avec les enjeux, les exigences interne et externe. Cela suppose l'évolution permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiative de l'action nécessaire de développement ;
- **Anticiper** : c'est identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines, en général et des compétences en particulier, et établir les évolutions probables.

Section 2 : La mise en place d'un modèle gestion des compétences

Après avoir vu la constitution de la démarche compétence et le management des compétences dans la section une on déduit que c'est la pratique la plus essentielle pour une entreprise de nos jours. En effet pour répondre aux mutations socio-économiques et leurs conséquences sur l'organisation du travail plusieurs entreprises mettent en place un processus pour une bonne gestion des compétences, qui va nous permettre de faire face à la concurrence sur la marche visée.

La gestion des compétences est née en tant que pratique au milieu des années quatre-vingt dans quelques grandes entreprises. Les auteurs citent, parmi les applications initiales celles d'IBM, usine de l'Essonne en 1985, qui avaient comme objectif l'orientation des carrières de ses salariés ainsi que la satisfaction des besoins de l'entreprise de Sollac Dunkerque en 1986, qui a abouti en 1989 à la mise en place d'un nouveau système de GRH en s'appuyant sur une logique compétence.

2.1. La mise en place d'un modèle de gestion des compétences

Comme on l'a dit la gestion des compétences est une politique d'une très grande importance dans les pratiques des entreprises de nos jours. Elle leur permet d'acquérir de nombreux avantages.¹

- L'amélioration de l'efficacité de l'organisation à travers ;
- La mise en adéquation des emplois avec les individus à travers ;
- Le maintien du capital des compétences dans l'organisation à travers ;
- La responsabilisation des employés à travers.

2.1.1. Le développement et la construction d'un modèle des compétences

Une entreprise ne peut fonctionner sans ressources humaines, mais reste qu'une entreprise qui possède une main d'œuvre non compétente ne peut subsister dans un monde où la compétence prend de l'ampleur, l'entreprise à son rôle a joué également en veillant au développement de cette dernière et investir au maximum dans leur formation et développement.

2.1.1.1 . Le développement des compétences

Le développement des compétences fait partie des priorités d'un manager. Cette politique vise à améliorer la performance individuelle et aussi collective des collaborateurs. Le manager mise ainsi sur une relation gagnant-gagnant entre l'employeur et le cadre.

¹ Rivard. P « La gestion de la formation en entreprise, PUQ 2000. Cite par BOUKHROUF, (Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes », mémoire de magister UMMTO.

La finalité de cette politique de développement des compétences consiste à augmenter l'employabilité du personnel aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Mais il permet également d'adapter l'entreprise aux nouvelles tendances socio-économiques et technologiques. La capacité de l'entreprise à faire face aux divers changements et aussi à les anticiper est meilleure.

En outre, le développement des compétences sert aussi à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

2.1.1.2. La construction d'un modèle des compétences

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire : les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensembles cohérents afin de pouvoir cibler, dénommer et mesurer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi le développement d'un modèle ou dictionnaire de compétences est idéalement le résultat d'une méthodologie qui satisfait aux normes de qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable ;
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même manière par tout un chacun, grâce à une description et une opérationnalisation claires ;
- Le lexique de compétences doit refléter les besoins des départements de l'entreprise ;
- Le rapport entre les compétences ne peut être exclu, mais le chevauchement systématique des compétences doit être limité au maximum, les corrélations entre les compétences ne constituent pas un problème en soi car elles reflètent la réalité,
- L'utilisation des découvertes découlant des recherches scientifiques récentes en matière de compétences peut améliorer l'efficacité du modèle de compétences.¹

2.2. Le modèle de la compétence

Pour désigner l'émergence d'un nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre ou « *gestion par les compétences* », selon Zarifian, ce nouveau modèle se dessine dans les entreprises qui cherchent une sortie de la crise " par le haut " et qui formalisent cette stratégie autour de la référence à la qualité.

Il distingue trois modèles de gestion du travail :

- Le modèle du métier : transmission du savoir-faire, du maître au compagnon ;
- Le modèle du poste de travail : contre le précédent, issu de l'industrialisation, fondé sur la rationalisation de la production.

¹ Beirendonck L.V , « *tous compétents. Le management des compétences dans l'entreprise* » Edde BOECK. p. 29.

Il s'impose aux modèles précédents, le salarié doit connaître les objectifs de l'entreprise et être acteur de son développement¹, pour cela nous devons passer par le recrutement de la bonne personne qui sera compétente dans son domaine.

2.2.1. Le recrutement

Il est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

2.2.1.1. Définitions du recrutement

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « *faire des recrues* », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « *appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment* ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « *engager du personnel* ». Selon Jean GUYOT dans son livre « *le recrutement méthodique du personnel* », en (1983), l'acte de recruter est définie comme étant : « *Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification* ».

Le recrutement peut être défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (*ou susceptibles de le devenir*) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature.²

2.2.1.2. Objectif du recrutement

La procédure de recrutement diffère, à un certain degré, d'une entreprise à une autre, mais les objectifs restent les mêmes.

Ces derniers peuvent être résumés à travers les points suivants :

La finalité de recrutement est de programmer, réaliser et contrôler les actions visant à fournir, à partir du marché d'emploi, en qualité et en quantité le personnel nécessaire pour les poste à pourvoir dans les délais ;

Assurer la meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (*compétences, aspirations, possibilité d'évolution d'une personne*) et les exigences d'un poste ;

C'est le moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie.

¹Zarifian (PH), « *Vers de nouveaux modèles d'organisation ?*, *Sociologie du Travail* », vol. XXXV, n° 1/93, 1993, p.p. 3-25.

²Isaffo J.R., « *La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise* » ; éd CADICEC, Kinshasa, p.96.

2.2.1.3.Types de recrutement

On peut citer deux types phares du recrutement :

a- Recrutement interne

Le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* ».

b- Recrutement externe

Si le recrutement en interne n'est pas possible du fait du non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel et Si aucun candidat ne peut être trouvé au sein de l'entreprise, ou si les projets de développement de l'entreprise nécessitent une augmentation du personnel, on possède alors au recrutement externe.

2.2.1.4.Le processus de recrutement

Nous pouvons regrouper les opérations de recrutement en quatre étapes :

- **Etape (1)** : La préparation du recrutement ;
- **Etape (2)** : La recherche des candidatures ;
- **Etape (3)** : La sélection des candidats ;
- **Etape (4)** : Accueil et intégration.

La relation recrutement et compétences : c'est recruter sur la base des savoirs, des savoir-faire ou des savoir-être professionnels.¹

De là on va se base sur les compétences les plus importantes :

- Le profil (*Diplômes requis, Durée d'expérience*) ;
- Compétences techniques ;
- Aptitudes professionnelles.

Si par exemple vous ne trouvez pas de serveur de restaurant diplômé ou expérimenté, vous allez peut-être recruter un candidat qui, bien que n'étant pas serveur de métier, est capable de gérer l'accueil de la clientèle, possède quelques connaissances en sommellerie et sait travailler en équipe, car il a déjà mobilisé ces compétences dans un autre métier.

Et pour trouver ces supers employés, c'est les recruteurs qui reviennent la tâche de refuser des candidats, et d'intégrer les candidats sélectionnés à l'entreprise. Faire des recherches et collaborer avec les autres membres de l'équipe sont également des éléments

¹<https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/responsable-du-recrutement.html> consulte le 13-05-2021 à 22h 30.

fondamentaux du job de recruteur, ce qui contribue au succès général et à la qualité des embauches. Etre recruteur demande donc de posséder un certain nombre de compétences, et voici le top 5 :

- Capacité d'écoute ;
- Garder votre cible en tête (*être tenace*) ;
- Capacité de communication ;
- Patience ;
- Compétences informatiques.

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.

Ce deuxième aspect concerne le traitement de la motivation, Rémunération et L'évaluation des individus recruter dans le but que ce soit pour les questions salariales, des employés à travers de bonnes pratiques.

2.2.2. La motivation

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

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 (vroom en 1964) 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* ». ²

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». ³

¹ Fabien F. « *Les théories de la motivation* », édition Dunod, Paris, 1998, p16.

² Roussel P. « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition economica, Paris, 1996, P74.

³ Salvator M : « *théories de la motivation au travail* », édition Dunod, Paris, 2004 p.10.

2.2.2.1. Importance de la motivation

Selon BIDAULT et al, 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.¹

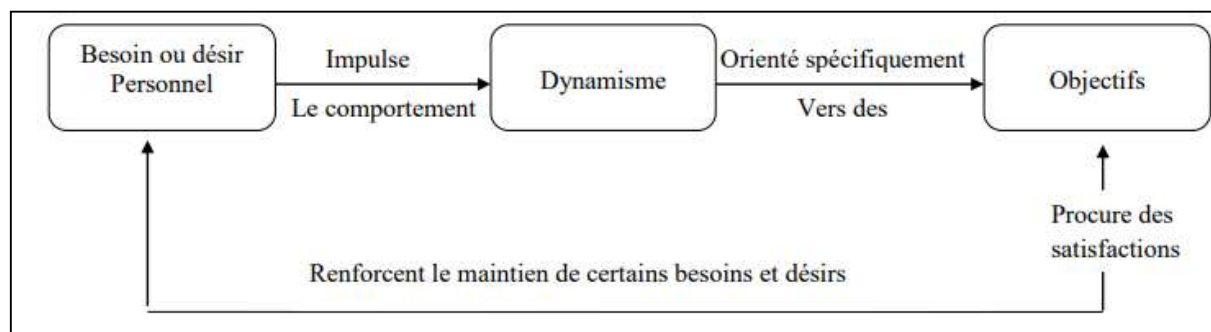
- Sur le plan individuel (*en apprenant à satisfaire ses ressorts de motivation clés, car chacun doit être acteur de sa motivation*) ;
- Sur le plan managérial, en aidant son équipe à le faire et en améliorant son leadership motivationnel.

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.

Figure N°03 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Terry et Franklin : « Théories de la motivation au travail », Dunod, Paris, 1985, p22.

¹ Bidault, E et Al. , « Action et Communication Administratives » : éd.Nathan, Paris.1994 p.23.

2.2.2.2. 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

2.2.3. 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

¹ Zarifian PH, « *Objectif compétence* », p.p. 121-122.

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 (2001), 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"*. 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.

2.2.3.1 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. (2000) propose cinq types de rémunération des compétences :

- Celle de la variété des compétences utilisées ;
- Celle liée à la spécialisation des compétences (*professionnalisation*) ;
- Celle des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
- Celle des compétences prouvées ;
- Celle des compétences potentielles.

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 des salariés*).

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.

2.2.4. Le management de la qualité

Parmi les sciences contemporaines, le management de la qualité fait difficilement son chemin, bien que sa fondation remonte après d'un siècle. Le management de la qualité est né aux Etats Unis et s'est développé au Japon. Il gagne aujourd'hui le monde entier¹. L'objectif de cette section est l'étude du management de la qualité qui joue un rôle déterminant au sein des entreprises, et une priorité pour celles qui veulent augmenter la qualité de leurs productivités ainsi que leurs organisations.

2.2.4.1. Définition du management de la qualité

Le système management de la qualité a plusieurs définitions relatives à différents auteurs du management, nous allons essayer d'en donner deux :

Selon l'ISO 9001 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant « *L'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité* ». ²

Selon DORBES H en 2005 le système SMQ est : « *l'organisation formalisée mise en place dans l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la politique qualité* ». ³

D'après ces deux définitions nous réalisons que le système management de la qualité (SMQ) est relatif à une certaine démarche établie dans l'entreprise pour construire le cœur de la politique qualité sur le terrain.

Cette orientation et ce contrôle de l'organisme, en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité ; constituant du même coup les missions et les composantes du management de la qualité.

¹ Ogue J-M « *Management de la qualité* », 4^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, 2005, P.26.

² NF EN ISO 9000 version 2000, « *Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire* », Afnor, France, P.9.

³ Dorbes H., « *Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue science de gestion d'entreprise N°12, 2005, P.1.

2.2.4.2. La compétence au cœur d'une démarche qualité

Au cours de ces dernières années, le développement de la gestion des relations de l'homme au travail s'articule autour de plusieurs objets qui expliquent l'évolution du capital humain. Le travail demande des compétences variées qui garantissent la continuité de l'entreprise dans une économie concurrentielle.

Les compétences prennent une place de plus en plus importante dans la réflexion scientifique et sociale et s'inscrivent dans le cadre de l'émergence de nouvelle forme d'organisation et de performance productive dont elles semblent prendre une place déterminante

2.3. Synthèse sur le modèle de compétences

Les compétences des salariés leur permettent non seulement de construire des projets professionnels, mais contribuent aussi à leur épanouissement. Dans une société où le travail est aux avants postes, la richesse sur le plan personnel de l'aboutissement d'un projet professionnel sera d'autant plus importante que le salarié pourra évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale. La logique compétence qui dépasse le cadre du poste de travail ou de l'activité professionnelle en responsabilisant l'individu dans son devenir professionnel ouvre de nouveaux champs de reconnaissance de ses potentialités, dont le développement personnel et la liberté. L'individu pourra prétendre à plus de responsabilité, d'autonomie et de valorisation.

L'approche à base du modèle de compétences s'inscrit dans une logique d'intention stratégique qui est notion centrale qui consiste à prendre une part active à la construction de l'environnement de l'entreprise¹. Elle a permis une avancée significative dans le management stratégique, l'idée consiste à repenser en termes de construction et de valorisation des compétences clés et stratégiques qui doivent être difficilement imitables et permettent de créer la valeur de l'entreprise en parallèle avec les regroupements des activités dans les domaines d'activités stratégiques suffisamment homogènes pour qu'ils s'appliquent un même ensemble d'actions stratégiques.²

¹ Koenig G, « Les ressources au principe de la stratégie », in G.Koenig (coord.), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle », Paris, Economica, 1999, p230.

² Marchesnay M, « Management stratégique », Editions de l'Adreg, septembre 2004, p179.

Section 03 : Les outils d'évaluation et du développement du potentiel de la compétence

La construction des compétences, leur évaluation et leur développement, vise à développer le professionnalisme des acteurs au sein d'une organisation, c'est le passage de l'individu du stade de l'homme du métier au professionnel. La relation entre l'évaluation des compétences et le développement professionnel, nous fera part des compétences et potentiels des employés, ce qui nous offrira une base de données pour une analyse prospective sur des stratégies d'actions relatives aux emplois et aux compétences professionnelles dans l'organisation. La professionnalité c'est un ensemble des compétences reconnus socialement comme caractérisant une profession.¹

La gestion prévisionnelle des compétences est un outil stratégique de management des compétences l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres.²

Nous définirons ce qu'est un outil stratégique pour le management des compétences.

3.1. Les outils d'évaluation du potentiel

De nombreux outils, ou pseudo outils, ont été développés depuis de nombreuses années. Pour évaluer la valeur d'un outil, deux dimensions doivent être considérées :

L'intérêt d'outils performants et - des entretiens associés- en la matière est cependant évident: rapidité du processus d'évaluation, individualisation de ce processus et surtout capacité à identifier les facteurs de blocage d'un potentiel, les zones de risque, les conditions à mettre en œuvre pour assurer un développement ciblé du collaborateur.³

Ils montrent de manière très claire les conditions pour assurer le développement et le succès des collaborateurs, en termes d'organisation du travail, d'encadrement, de développement. Ils peuvent donc être très performants dans une approche évaluation de potentiel, mais aussi de gestion de la mobilité interne et d'orientation de carrière. Ils débouchent souvent sur une analyse des valeurs, des attitudes et des motivations profondes qui sous-tendent les comportements, ce qui peut être indispensable dans certaines circonstances (*réorientation de carrière, prise de nouvelles responsabilités, ...*).⁴

¹ Wittorski, R, « *de la fabrication des compétences - éducation permanente* » n° 135 la compétence au travail p.p.57-70

² La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management › Divers › RH](http://www.needocs.com/Management%20Divers%20RH)

³ Dietrich, A « *Management des compétences* » - 3^{ème} édition - Enjeux, modèles et perspectives 2010..P.22.

⁴ Dietrich, A *Op.cit.* P.23.

3.1.1. Le bilan de compétences

Le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquies afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel, ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plu adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Il peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise (2000) soutient que le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel.¹

3.1.1.1. L'objectif du bilan compétences

C'est une démarche qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation.

Généralement, un bilan est composé de trois étapes :

- 1- Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- 2- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- 3- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

3.1.1.2. Les acteurs de l'évolution des compétences

Pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Les acteurs de l'évaluation sont plus ou moins nombreux selon l'entreprise et le contexte. Généralement, l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique mais elle peut être faite par toute personne dans l'entreprise notamment par le salarié lui-même.²

3.1.2. Référentiel de compétences

Benjamain, 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.»*³

¹ Kerlan Françoise. « Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007. p.72.

² Marie T : « Du recrutement à la gestion de carrière », 2^{ème} édition EMS Paris, 2013, p235.

³ Benjamain, « Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité » Editions AFNOR 2002.

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. 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.¹

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

3.1.2.1. L'objectif d'un référentiel de compétences

Un référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences, il correspond à l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement en termes de faits reconnus. L'élaboration du référentiel de compétences poursuit les objectifs suivants :

- Offrir l'intérêt de fournir un principe de classement des métiers qui correspond assez bien à une satisfaction des connaissances ou à une typologie des situations d'emplois renvoyant à des descriptifs d'activités.³
- Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace de la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (*temps, fonction*) ;⁴
- Orienter le développement de l'organisation (*identifier les compétences réelles démontrées, à des degrés variables par les salariés ou par un salarié donné à des moments différents de son évolution*) ;

¹ Guittet, A, « *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* », ESF Editeur, Paris, 1998, P35.

² Alain L : « *100 questions pour comprendre et agir le management* », édition AFNOR, Paris, 2004, p190.

³ Claude B, « *Le guide des techniques d'évaluation, performances. Compétences. Connaissances* », édition DUNOD, Paris, 2005, p.73.

⁴ Daniel P « *La compétence au cœur de la GRH* », édition EMS Management & SOCIETE, Paris, 2005, p145.

- Simplifier l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier en facilitant les projections et en donnant des repères objectifs pour évaluer les capacités d'adaptation des salariés ;
- Définir une cartographie détaillée des métiers, activités ou missions présents dans l'entreprise ainsi que des compétences et des niveaux de responsabilité de chacun, en terme de savoir-faire par exemple ;
- Définir pour chaque compétence des niveaux opératoires correspondants à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- Déterminer pour chaque niveau des unités opératoires et des connaissances précisant des normes et renvoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques ;
- Permet la mise en visibilité et la mise en acte de la gestion des compétences aussi il accompagne la démarche de l'amont (*analyse des activités, anticipation des besoins*) à l'aval (*l'évaluation des salariés*).¹

Il permet d'évaluer la différence entre les compétences acquises et celles attendues pour un métier. C'est aussi un instrument de pilotage pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que cela soit à court terme ou à long terme et Introduire et développer la communication au sein d'un service.

Le but principal est donc d'établir un plan d'action pour couvrir ces écarts en mettant en œuvre différents dispositifs de formation professionnelle à travers un plan de développement des compétences et également en favorisant la mobilité interne. Par ailleurs, le référentiel devient également un allié pour la gestion et la mise en œuvre des formations. Les formations peuvent être organisées par compétences et plus seulement par métiers, ce qui permet de mélanger les équipes et mutualiser les sessions.

3.1.2.2. L'élaboration d'un référentiel de compétences

Maintenant, passons de la théorie à la pratique. Comment mettre en place votre référentiel de compétences ? Nous vous suggérons d'établir cette démarche en 6 étapes fondamentales :²

a- Déterminer l'objectif d'un référentiel de compétences / postes

Il faut se poser les bonnes questions avant de vous lancer dans un tel projet afin de définir le périmètre et la structure de ce document : comment allons-nous l'utiliser ? A quoi va-t-il me servir ? Que vais-je faire des résultats obtenus ?

¹ Dietrich A « *Le management des compétences* », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010, p.102.

² <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/referentiel-competences>.consulté le 16/05/2021 à 21h30.

b- Sélectionner le périmètre sur lequel vous allez travailler

Cela peut être un métier, un poste, un service. Tout dépend de ce que vous souhaitez en faire. En revanche, veillez à ne pas être trop ambitieux en prenant en compte un périmètre beaucoup trop large, car cela pourrait vous rendre la tâche excessivement difficile. Généralement, cette étape consiste à définir les métiers concernés.

c- Construire une « *dream team* »

Inviter des personnes à rejoindre votre équipe, tout en veillant que celle-ci ait une véritable connaissance sur les métiers. Cela peut être des responsables RH, des managers opérationnels et des collaborateurs experts métiers. Cette constitution de groupe vous permettra d'être efficace et rationnel quant à la réalisation de ce référentiel métier.

d- Faire un inventaire de toutes les compétences

Commencez par les compétences existantes dans l'entreprise en relevant les connaissances, les aptitudes et les pratiques sur plusieurs métiers. Vous pouvez utiliser des méthodes comme le brainstorming, ou tout simplement en allant sur le terrain en observant les activités principales de chacun.

e- Élaborer des niveaux de compétences avec des critères précis

Afin d'évaluer le degré de maîtrise d'une compétence, vous allez mettre en place plusieurs niveaux de compétences, par exemple :

- **Niveau 1** : Notions ;
- **Niveau 2** : Autonomie ;
- **Niveau 3** : Maîtrise ;
- **Niveau 4** : Expertise.

Chaque niveau de compétence peut être jugé comme suffisant ou non en fonction des requis sur le métier en question. D'autant plus que cette évaluation permet de classer une personne en tant que « *senior* » ou « *junior* » sur son métier.

f- La dernière étape mais pas la moindre : construire le référentiel

Tout d'abord, regroupez l'ensemble des compétences par rubrique (*savoir, savoir-faire, savoir-être*). Ensuite, faites une description brève de celles-ci. Enfin, indiquez les exigences des différents niveaux de compétences selon les requis par métier. Vous obtenez enfin votre référentiel des compétences métiers.

3.2. Les outils de développement des compétences

Nul n'ignore que la compétence devient de plus en plus importante dans l'organisation actuelle, plusieurs acteurs sont impliqués dans sa construction et son développement commençant par l'individu qui tend à évoluer et faire évoluer ses compétences (*par l'auto*

formation, le E-Learning, la maîtrise de la technologie...), sans oublier l'organisation du travail qui joue un rôle moteur, dans la réussite d'une démarche management des compétences, elle est en quelque sorte le trait d'union entre l'individu et sa compétence, un environnement de travail favorable, motive les individus d'une organisation à s'améliorer en permanence.

Le développement des compétences repose sur le capital humain qui joue un rôle très important pour la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, on distingue les moyens du développement suivants :

- La formation ;
- L'apprentissage.

Les compétences sont en perpétuel renouvellement. Il faut voir dans ce renouvellement un aspect cumulatif et non un renouvellement par une destruction de la compétence antérieure. Des chercheurs de différents champs (*Formation et emploi, 1999, par exemple*) s'accordent pour prendre en compte la relation étroite entre les compétences et les situations de travail : elles s'acquièrent et se construisent par des processus d'apprentissage et de formation pour faire face aux évolutions du travail (*Solveig Fernagu-Oudet, 2006*).

Le succès des organisations est fortement associé au développement des compétences de leurs employés, qui permettent à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissage qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leur habiletés et leur attitudes.

La formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles, selon le BOTERF les organisations

3.2.1. Le développement des compétences par La formation

Les entreprises sont conscientes de la nécessité d'investir massivement pour améliorer les compétences de leurs employés par des différentes formations, elles devront donc porter une attention particulière à l'utilisation des techniques et des programmes dans ce domaine.

3.2.1.1. Définitions

La formation professionnelle, est avant tout un investissement immatériel qui doit permettre selon Bertrand SCHWARTZ à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient.

La formation a connu un développement important au début des années 70, avec en particulier, l'influence des nouveaux textes législatif sur la formation. Au seuil de l'an 2000, la formation est devenue une variable clé de la GRH, l'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises.

La formation doit permettre d'améliorer les performances de l'entreprise (*qualité des prestations, productivité, volume d'affaire...*) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées.¹

SEKIOU définit la formation comme suit : « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* ». ²

3.2.1.2. Le rôle de la formation

La formation est particulièrement importante pour les organisations qui sont aux prises avec des taux de production stagnants ou décroissants, elle l'est également pour celles qui intègrent rapidement des technologies de pointe à leur processus de production et qui sont, par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et habiletés de leurs employés. L'entreprise a désormais besoin de cette conception de la formation dans laquelle les individus d'une organisation sont invités à développer leurs compétences en devenant des acteurs de leurs formations et de leurs propres parcours professionnels.³

La formation développe l'implication des salariés, et elle reste insuffisante, car il faut faire un effort par la direction pour les fidéliser, car elle risque aussi de les perdre qui implique une augmentation du taux de Turn Over.*

3.2.1.3. Le plan et le processus de formation

Il existe deux types de démarches de formation :

La démarche descendante, où les projets sont définis au niveau central, ensuite ils sont élaborés et déclinés au sein d'un processus. Cette démarche demande un plus grand nombre d'aller-retour, entre la direction et les salariés, sans pour autant prendre en compte les attentes et suggestions de ces derniers.

La démarche ascendante qui tient compte des besoins exprimés par le personnel, l'encadrement et les partenaires sociaux, en effet, il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions, mais plutôt une combinaison de plusieurs sources (*besoin du personnel, besoins*

¹ Lelarge G, « *la gestion des ressources humaines* », Editions SEFI, Paris, 2003, p.143.

² Lakhdar S, Bloudin L, Peretti J.M, Alis D et Chevalier F, « *Gestion des ressources humaines* », Edition De boeck, Bruxelles, 2001, p. 536.

³ M PALIER, « *de l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend* », Revue actualité de formation permanente n° 143

* Le Turn Over = Nombre de départ / Effectif moyen.

exprimés par la hiérarchie, manifestations et expressions des partenaires sociaux, analyses des écarts et des dysfonctionnements).

L'efficacité d'un bon plan de formation dépend en grande partie de sa bonne gestion commençant par l'analyse des besoins et se termine par l'évaluation des résultats.

Un programme de formation passe par trois phases :

- **1^{ère} étape :** la phase d'analyse : au cœur de cette phase l'organisation détermine ses besoins en matière de développement des compétences ;
- **2^{ème} étape :** la mise en application, au cours de laquelle certaines méthodes d'apprentissage et certaines méthodes d'apprentissage et certains programmes seront utilisés pour susciter l'acquisition de nouvelles attitudes.

Former un homme d'action requiert d'autres pédagogies, surtout s'il est déjà adulte ¹ il faut que le formateur traduise son expérience en savoir-faire et sache semer des idées, accoucher de projets, montrer l'exemple..., le formateur dans ce cas doit avoir le savoir-faire (*la maîtrise des techniques*), et le faire- savoir (*la communication*) et enfin le savoir-faire savoir (*la sagesse*).

La mise en application d'un programme formation demande notamment le choix de la méthode, soit séminaires, séminaires suivis de discussions, études de cas, et parfois programmes d'auto-formation.²

- **3^{ème} étape :** c'est la phase d'évaluation des résultats de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints (*François-Marie Gerard, 2003*).

Cette évaluation est nécessaire car elle permet :

- D'examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;
- Connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation ;
- Analyser les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences dans l'entreprise après la formation.

En plus de choisir la méthode de formation appropriée, il faut adapter le contenu des programmes de formation aux types d'habiletés qui seront enseignées évaluées et développées par la suite.³

¹ Aubrey B, Tilliette B, « *savoir faire savoir, l'apprentissage de l'action en entreprise* » - inter édition - Paris-1990, p. 24

² Shimon L-D, all, « *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Ed : renouveau pédagogique INC.2002- imprimé au Canada P : 319

³Adaptation de Irwin I .Goldstein, Training in organisation, 3^{ème} ed, P : 21 1993, 1974, Wadsworth, Inc,

3.2.1.4. Les modes d'évaluation de l'outil de développement (*formation*)

On peut distinguer l'évaluation en cours de formation, en fin de programme de formation et l'évaluation au milieu du travail (Michel Benoît, 1997).

- **Evaluation en cours de formation** : le responsable de la formation effectue un suivi régulier, qui lui permet de contrôler la mise en œuvre du programme de formation ;
- **Evaluation en fin de formation** : l'évaluation en fin de formation a pour but :
 - Donner aux formés l'occasion de faire la synthèse de ce qui était traité durant la formation ;
 - Fixer le niveau théorique acquis par les formés à l'examen de fin de stage ;
 - Exprimer leur avis, quant à la pertinence de l'efficacité de l'acte pédagogique ;
 - Recueillir des suggestions, quant à l'amélioration des objectifs du contenu de la structure et méthodes de la formation ;
 - Recevoir le programme de formation à la lueur des commentaires fournis par les formés ;
 - Identifier les besoins et préparer de nouvelles interventions de formation.

Evaluation au milieu du travail : un programme de formation n'a de sens que s'il y a une augmentation du rendement du personnel formé. Cette évaluation sert à deux buts précis :

- Informer les titulaires des postes de leur contributions respectives à l'entreprise ;
- Informer et orienter les employés ayant des difficultés de rendement afin qu'ils puissent s'améliorer.

Pour l'entreprise, la formation, dans sa forme la plus avancée a pour objectif de développer les compétences professionnelles* du personnel. Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer tous ses capacités pour mieux dynamiser le social.¹

La formation est le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans le besoin en formation, parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « *la formation tout au long de la vie* » qui constitue le plus grand défi. Cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs.

* Compétences personnelles se définissent comme suit : habiletés génériques qu'un individu doit démontrer et attitude qu'il doit manifester dans l'exercice de son emploi.

¹ Zaidi k. « *l'impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire de master en gestion des ressources humaines, université de Bejaia, 2014, p.34.

3.2.1.5. L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'entreprise après avoir pris connaissance d'une pénurie de compétences compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences. Le développement des compétences devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.¹

3.2.1.6. La relation entre la formation et la compétence

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en les enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

Les avantages de la formation peuvent être présentés au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. A cet effet les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples² Parmi les avantages de la formation on distingue :

- Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit ;
- Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Elle améliore et aide le climat et le développement organisationnel ;
- Elle aide plus de personnes à s'identifier aux buts de l'organisation ;
- Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation ;
- Elle encourage l'authenticité, l'ouverture et la confiance ;
- Améliore les relations entre les cadres et leurs subalternes ;
- Elle fait acquérir des connaissances.

3.2.2. Le développement des compétences par l'apprentissage (*l'organisation apprenante*)

L'apprentissage est devenu un concept clé pour les entreprises soucieuse d'actualiser leurs compétences, d'améliorer leurs perspectives professionnelles et renforcer leurs potentiels de production et d'innovation.

¹ Http : //www.mémoireonline.com /Formation-et-developpement-des-competences.html, publier en 2009, consulté le 18.05.2021. À 16h00.

² Benmerzouga O., « *Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise* », Mémoire de magister en science de gestion, université de Tlemcen, 2006, p.p.30-31.

D'après GARVIN : une définition précise de l'apprentissage n'est guère aisée, c'est sans doute pourquoi d'importants désaccords subsistent entre les théoriciens.¹

Apprendre est une caractéristique universelle de l'être humain, et les personnes ne suspendent pas leur capacité à apprendre quant à elles arrivent au travail. L'idée du concept d'organisation apprenante est d'arriver à transmettre l'apprentissage des individus à la connaissance de l'organisation.

Jean BRILMAN, propose en se référant aux travaux de Peter SENGE, NONAKA et TAKEUCHI, ARIE DE GENS, la définition suivante : une organisation apprenante est une organisation qui :

- Se conçoit comme un système d'apprentissage collectif qui construit en permanence son futur ;
- Est en état de vigilance ;
- Crée, capitalise et diffuse des connaissances et des savoirs faire nouveaux ;
- Améliore les compétences de ses membres ;
- S'auto évalue et se compare aux meilleurs ;
- Se transforme pour atteindre ses objectifs.

3.2.2.1. De l'apprentissage individuel, à l'apprentissage organisationnel et au E-Learning

Une entreprise apprenante est finalement un mode d'organisation ouvert, réactif face aux changements de l'environnement grâce à ses processus internes, dynamiques et interactifs en l'occurrence l'apprentissage individuel, l'apprentissage organisationnel et le E-Learning. Soutenus par une vision, un encadrement, et une structure adéquate.

a- L'apprentissage individuel

Pour Charlotte Fillol, l'apprentissage individuel est inspiré des sciences naturelles, et fait l'objet de recherches depuis le début du 20^{ème} siècle dans des champs disciplinaires variés : les sciences de cognition, les sciences de l'intelligence, mais aussi dans les sciences de l'éducation et de gestion.²

Elle ajoute, en effet, que l'apprentissage n'est pas propre uniquement à l'individu, les organismes vivants, les animaux ou encore les systèmes sociaux l'adaptent et réagissent à leurs environnements, bref, eux aussi, apprennent.

¹Garvin D, « *Building a learning organization*, Harvard business review», juillet ,Aout, 1993.

² Fillol C, « *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?* » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition l'Harmattan, Paris, 2009, p-p 46-50.

D'après cet auteur, l'apprentissage individuel proprement dit se définit comme un processus de création et d'acquisition des connaissances par une unité.

b- L'apprentissage organisationnel

Si l'apprentissage individuel est étudié, dès le début du 20^{ème} siècle, il faudrait attendre les travaux d'Herber Simon, cinquante ans plus tard, pour que le concept soit transposé à l'organisation. En effet, nombreuses les disciplines qui ont traité la notion de l'apprentissage individuel (la psychologie, la sociologie, le management), permettant une compréhension plus large et plus complète de ce dernier.

Pour Tarondeau, « *c'est un phénomène collectif car il suppose que l'organisation de savoir, même s'il est strictement individuel, ait des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres* ». ¹

Pour Argyris et Schon, l'apprentissage organisationnel « *est un processus par lequel les membres d'une organisation détectent les erreurs et les corrigent en modifiant leurs théories d'action* ». ²

De ces définitions, nous dirons que l'apprentissage organisationnel est un processus collectif (*même si c'est individu qui est à son origine*), de création et d'acquisition de connaissances et de compétences par une organisation.

c- Le E-Learning

Depuis plusieurs années, les technologies de l'information et de la communication TIC devient un moyen d'ouverture sur le monde, dans une économie globalisée, l'organisation doit faire face à ces changements par la mise en place de ses technologies qui facilitent la recherche de l'information. Au domaine de la formation les TIC conduit à la création de ce qu'on appelle e -Learning.

La définition de l'e-Learning qui s'impose aux USA, est celle donnée par Marc Rosenberg, dans son livre e-Learning :

- Le e-Learning est en réseau, ce qui le rend capable instantanément : de mise à jour, de stockage et accès, de distribution, et de partage de l'enseignement et des informations, c'est en quelque sorte amener la formation à des apprenants avec l'aide des TIC ;
- Il est délivré via un ordinateur utilisant la technologie standard de l'Internet ;
- Il intègre la plus large compréhension de l'acquisition de savoir-faire ;

¹ Tarrondo J.C, « *Le management des savoir* », PUF, Paris, 1998, p.32.

² Argyris C, Schon D, « *Apprentissage organisationnel : theories, méthode, pratique* », Edition de Boeck université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares , 1996, p19.

- Le e-Learning¹ est considéré comme un nouveau paradigme de la formation dont l'employé ;
- L'apprenant : est vu comme un chercheur de savoir, dont les besoins de connaissances changent dans le temps.

Le e-Learning reçoit un accueil favorable des entreprises les arguments les plus fréquemment évoqués en facteur du e-Learning sont les suivants :

▪ **L'apport pour les compétences l'entreprise**

- Des coûts de formation réduits ;
- Le E-Learning permet aussi de réduire le coût global de la formation ;
- Le E-Learning permet notamment de dématérialiser le lieu de formation ;
- L'exploitation des nouvelles technologies dans la formation.

▪ **L'apport pour les compétences de l'apprenant**

La formation en ligne (*E-Learning*) permet d'accroître l'efficacité générale de l'effort de formation pour les raisons suivantes :

- Le E-Learning est plus facilement accessible, l'apprenant pouvant se former au travail, à la maison ou de n'importe quel endroit disposant d'un accès Internet ;
- La gestion du E-Learning est plus flexible, l'employé (*apprenant*), pouvant se former quand il veut sans avoir de contraintes horaires ;
- Le E-Learning est facilement adaptable aux besoins spécifiques de chacun ;
- Il permet d'échanger avec d'autres apprenants sur une grande échelle à l'aide de forum ou de chat.

3.2.3. Valorisation du capital humain par le développement des compétences

La mondialisation de l'économie, qui élargit et accélère la concurrence à instaurer une nouvelle logique d'affaire au sein des organisations, basée sur le management des savoirs et le développement des compétences. Pour être performante, l'entreprise a besoin de compétences individuelles et collectives nécessaire pour qu'elle obtienne une part de marché qui assure sa survie.

¹ Rosenberg M, «*e-learning strategies for delivering knowledge in the digital age*», Marc Grawhill , New York 2001.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la notion de la compétence dans ses aspects les plus importants et les plus fins. Aujourd'hui ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence. Les compétences jouent un rôle crucial pour l'entreprise et pour les employés, c'est pour cela qu'elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses.

Dans un environnement instable et complexe, les compétences ne sont jamais figées. Elles peuvent rapidement devenir obsolètes et caduque, ainsi la compétence d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain. LOBOYER signale que « toute compétence reste virtuelle s'elle n'est pas actualisée.¹

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

¹ Levy- Leboyer C, « *La gestion des compétences, une démarche essentielle pour une pour la compétitivité de l'entreprise* », Deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2009, p131.

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

Introduction

Depuis le début de l'ère industrielle, la performance de l'entreprise est devenue l'un des soucis majeurs des responsables d'entreprises. Pratiquement, toutes les actions visent à atteindre un niveau de performance désiré. Ce faisant, la performance de l'entreprise est devenue l'une des principales préoccupations des auteurs en sciences de gestion.

En effet, Plusieurs travaux ont été et continuent à lui être consacrés la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

La performance de l'entreprise bien qu'étant un thème assez ancien en gestion, reste tout de même un concept assez mal défini et mesurable et qui a évolué au fur du temps. Si au niveau de l'entreprise, on a le plus souvent considéré que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, historiquement ce concept a longtemps été mesuré uniquement grâce à des indicateurs financiers (*retour sur investissement, chiffre d'affaires, résultat...*). Le but étant de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse de ses actionnaires. S'il est évident que la notion de performance de l'entreprise est liée au gain que celle-ci réalise et s'il suffisait à l'époque d'Henri Ford de produire pour vendre, les données ont bien changé depuis. Face au contexte actuel de l'économie qui est la mondialisation, les entreprises sont appelées à s'adapter au nouvel environnement économique pour affronter la concurrence internationale, ce qui les conduit à améliorer leur performance sur le plan économique et financier ainsi qu'en matière de gestion de ressources humaine.

Trois sections seront présentées dans ce chapitre, la première section sera consacrée à la présentation de la notion performance des entreprises dans son cadre théorique commençant par l'explication des différentes étapes évolutions de ce concept, ensuite on va présenter ses différentes définitions selon les différents auteurs. La deuxième section est consacrée à la présentation des indicateurs de la performance et les éléments d'appréciation de cette dernière. Et enfin pour la dernière section on va essayer de mettre l'accent sur le lien entre la performance et le concept de la compétence à travers des diverses variables.

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

Section 1 : Cadre théorique de la performance d'entreprise

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80 de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies dans cette section nous allons essayer d'étudier la performance sa définition son évolution ses approches et sa typologie :

1.1. 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* ». ¹

D'ailleurs tout au long du XXème 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. ²

1.1.1. 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 2001) 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 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. ³

¹ Martine, « *mangement et pilotage de la performance* », édition Hachette, Paris, 2009, p.27.

² Saulquin J, Schier G, « *responsabilité sociale des entreprise et performance* », complémentarité ou substituable, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, p.p.57-65.

³ Idem.

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

1.1.2. 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 (ex *investisseurs, employés et consommateurs*).¹

En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante. De plus la performance a plusieurs facettes, elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information. De ce fait il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois et de satisfaire toute les parties prenantes qui ont des objectifs parfois contradictoires.

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

La performance apparait 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* », vise sur des modèles d'évaluation de la performance repose sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la *productivité, la qualité ...*) posant l'hypothèse implicite que la performance intermédiaire est gage de la performance finale .Dans ce cadre, la performance a été développée pour être évalué autant que performance globale de l'organisation en associant les différentes dimensions de la performance telle que la performance économique et la performance sociale.

1.2. Définitions de la performance

D'une manière générale la notion de la performance est développée durant ces dernières années dans les organisations et elle est utilisée dans le domaine des affaires. En effet on ne parle plus de « *contrôle et gouvernement de l'entreprise* » mais de « *système de pilotage de la performance* ».

¹ Saint S , Onge et Haines V, « *gestion des performances au travail* », édition de Boeck, 1^{ère} édition Bruxelles, Paris, 2007, p.17.

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

Le mot performance revient très fréquemment dans les discours et les écrits des chercheurs en science de gestion c'est pour cela que cette dernière recouvre un vaste choix de définitions et de pratiques diverses.

Pour commencer on a :

- Selon Sillamy (1980) « *la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier* ». ¹
- De son côté, Marchersney (1991) l'assimile au degré de réalisation du but recherché. ²
- Et pour Waldman (1994) définit la performance comme étant « *l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle* ». ³
- Selon A. BOURGIGNON (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, trois sens s'articulent autour du mot performance : ⁴

- 1- La performance est un succès. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs ;
- 2- La performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus ;
- 3- La performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès.

Et enfin pour HAMHAMI, 2012 la performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats financiers. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative. ⁵

1.3. La typologie et approche de la performance

Appréhendée d'une manière générale La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule Performance financière mais elle a été progressivement élargie au cours du

¹ Saulquin J, Schier G., *Op.cit.*, p.61.

² Marchesnay, M. (1991), « *Economie d'entreprise* ». Ed Eyrolles. p.60.

³ Waldman, D-A. (1994), « *La gestion de la performance et la qualité totale* ». Gestion, Vol.19, n°3, p.p.39-47.

⁴ Bourguignon A, « *Peut-on définir la performance ?* », In DORIATH B., GOUJET C., « *Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, p.168.

⁵ H.Amel et s.Ahmed, (2012)« *management et mesure de la performance globale des entreprises. les cahiers du MCAS* », n8 ,p.p.19-36.

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

vingtième siècle pour Considérer d'autres aspects tels que les aspects économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux.

Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

Tableau N°2 : Différents types de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficience comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure ...
Financière	de rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes ...
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché ...
Sociale	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme ...
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution ...

Source : MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, p 18.

1.3.1. La performance financière

Pour expliquer la performance, BOURGUIGNON (2000)¹ 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 (1995), 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 (BOUQUIN, 2004).

La logique financière, dans laquelle l'efficience 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 (PESQUEUX, 2002), est remise en cause par KAPLAN ET JOHNSON (1987) et (HAMHAMI, 2012) : « *Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise* » (LÖNING et al, 2003).

¹ Bourguignon A., 2000. « Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Ed. Economica, p.p. 931-941.

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

1.3.2. La performance organisationnelle

Pour Kalika (1988), 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.¹

- 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 lie 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.²

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 ». ³

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

¹ Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), « Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation.

² 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.

³Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles

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

celle qui aménage des degrés de liberté individuelles et collectives sans nuire à l'efficacité globale et en d'adaptant en permanence aux désirs parfois mouvants des individus.

1.3.5. La performance environnementale

Résultats mesurables du SME d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux.

Elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources humaines naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

Mais on peut aussi citer d'autres tels que :

1.3.6. 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*).¹

1.3.7. 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.²

1.3.8 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 et les rôles de décision.

¹ Marmuse, C. (1997), « *La performance, Encyclopédie de Gestion* », Edition Economica p.68.

² Marchesnay, M. (1991), *Economie d'entreprise*. Ed Eyrolles

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

1.3.9. La performance sociétale

A partir du moment où l'entreprise évolue dans une société, elle se doit de répondre à ses besoins sur le plan aussi bien économique que sociétal. Une entreprise est dite socialement responsable si elle s'assure que ses actions sont congruentes avec les attentes des acteurs avec lesquels elle est en relation.¹

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement.²

Elle peut être assimilée « *au degré d'ajustement entre les pressions sociétales qu'elle subit et les réponses qu'elle leur apporte* ».

Ces pressions sociétales concernent la protection et l'épanouissement de l'élément humain au travail, la défense et la promotion des intérêts du consommateur la protection de valeurs et des intérêts particuliers ainsi que la préservation de l'environnement et de ses ressources naturelles. Ces pressions sont exercées par les associations des consommateurs, les législations, les actionnaires et les concurrents. Bachet insiste sur l'importance d'introduire la notion de « *productivité sociétale* » à côté de l'efficacité économique et financière. Elle englobe des valeurs telles que solidarité, justice sociale et équité.³

1.3.10. La performance concurrentielle

Michael Porter précise que « *la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme mais aussi de ses capacités à s'accommoder voire s'approprier les règles du jeu concurrentiel de son secteur* ».

Ceci serait possible grâce à la détection des changements éventuels dans les systèmes concurrentiels de chacune des activités de l'entreprise et à l'identification et l'amélioration des critères de différenciation, source de création de valeur. D'après Marmuse (1992), cette performance serait « *une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque)* ».

1.4. Les approches de la performance

Dans ce paragraphe, seront présentées l'approche réalisation des objectifs, l'approche par les stakeholders, l'approche par les ressources et celle par l'immatériel.

¹ Marchesnay, Jolly, Faïche et Lauria. « *Performance sociétale et performance économique : un même combat. Direction et gestion n°152-153 ; Massiera Philippe. La performance sociétale* ». La revue des sciences de gestion N°172-173. p.p.51-58.

² Simon, Y, et Tézenas du Montcel, H. (1978), « *Economie des ressources humaines dans l'entreprise* », Edition Masson.p.70

³ Bachet, D. « *les fondements de l'entreprise* » p50.

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

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...*).¹

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'efficience 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.

1.4.2. L'approche systémique

Cette approche va au-delà de l'appréciation de réalisation des objectifs : elle appréhende l'efficacité de l'organisation via sa capacité à survivre dans son environnement. Elle considère l'organisation comme un système adaptatif ayant une finalité et qui assure, grâce à des processus de régulation et de contrôle, un équilibre entre facteurs internes et externes.

L'efficacité de l'organisation peut alors être appréhendée de manière :

- Interne à travers le bon fonctionnement de ses processus de leadership, de communication, de prise de décision, de planification... ;
- Externe grâce à la maîtrise des processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources.

Selon cette approche, les critères d'évaluation de la performance seront de type productivité et efficience d'une part, et adaptabilité et flexibilité d'autre part.

L'approche systémique suppose que l'organisation est constituée d'éléments inter reliés et qu'il est impératif, pour atteindre l'efficacité, de s'intéresser à ses constituants et de considérer les interactions entre eux. Elle suppose que si un élément présente une faible

¹ Ben Kahla, K. (1996), « *Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques* », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

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

performance, c'est l'efficacité de toute l'organisation qui se trouve affectée. Elle estime également, que dans l'objectif d'assurer sa survie, l'entreprise a intérêt à procéder à un remplacement rapide de ses ressources consommées. La quantité des ressources en réserve dans l'entreprise est garant de sa survie sur le long terme.

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 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 :¹

- **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.²

¹ Schmidt, C., « *Corporate excellence in the new millenium.* », Journal of business strategy.1999, Vol.20, n°6,p.p.39-43.

²Idem.p.43.

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

Il apparaît que la finalité de l'entreprise serait la création de la valeur¹ 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.

1.4.4. L'apport de l'école basée sur les ressources

Selon Bounfour A. (2000), « *Cette école a contribué à forger une nouvelle vision de la performance de l'entreprise* ».² En effet, elle associe la performance de l'entreprise sur les ressources dont celle-ci dispose. Elle considère que « *ce sont les ressources de l'entreprise qui permettent la création d'un avantage concurrentiel défendable et met en avant l'importance des ressources rares dont dispose l'entreprise dans sa réflexion stratégique et son développement* ». De plus, elle explique la différence des niveaux de performance entre les entreprises par la variété et la différenciation des ressources qu'elles utilisent.³

1.4.5. L'approche par l'immatériel

L'émergence de l'immatériel en tant que facteur de compétitivité industrielle a incité certains auteurs à développer une approche qui vise à gérer les ressources immatérielles : le management des ressources immatérielles. Ainsi, l'unité d'affaires PIMS en collaboration avec l'Irish Management Institute s'est intéressée au rôle joué par le facteur immatériel dans la compétitivité industrielle aux Etats Unis et en Europe. L'analyse⁴ avancée suppose l'existence d'un ensemble de relations.

¹ Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), « *Les maitres de l'innovation totale* », Edition d'Organisation.p.50.

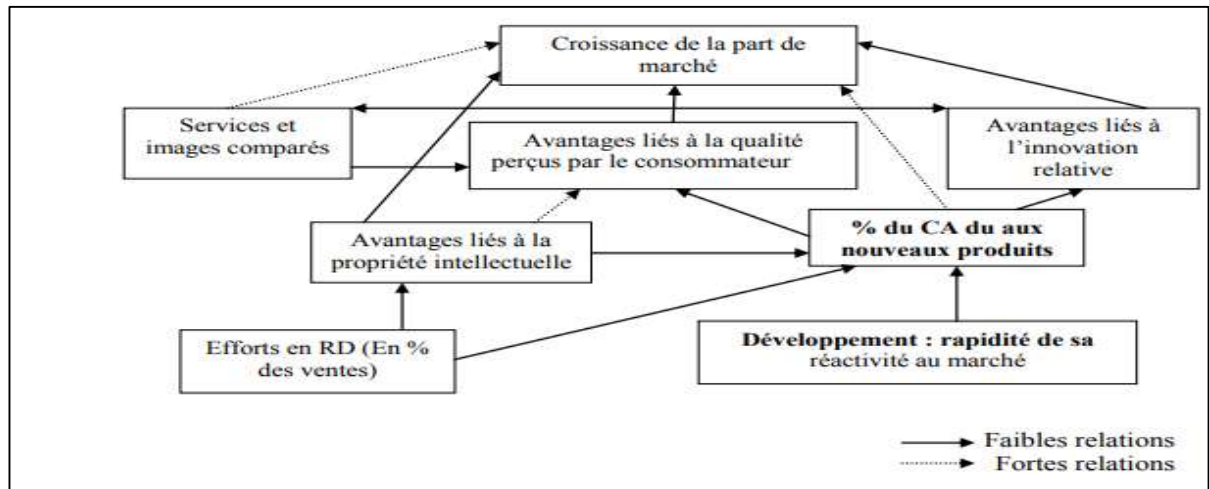
²Bounfour, A. (2000), « *La valeur dynamique du capital immatériel* », Revue Française de Gestion, n°130, pp.111-124.

³Arrègle, J-L. (2000), « *Les nouvelles approches de la gestion des organisations* », Edition Economica;p.

⁴Bounfour, A. (1998), « *Le management des ressources immatérielles* », Edition Dunod p.

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

Figure N°4: Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise



Source : « Panorama de l'industrie communautaire, 1995-1996 » cité par Bounfour, A. (1998)

Section 2 : La mesure et les indicateurs de la performance d'entreprise

Le terme « *mesure de la performance* » a été cité plusieurs fois mais n'a pas été défini, ni décrit. Tout d'abord, la mesure renvoie à une « *Action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence la mesure du temps, des longueurs* ».

▪ Les critères de la performance l'entreprise

En utilisant la définition de la performance et de la mesure, on peut déduire que la mesure de la performance permet de décrire et de mettre en œuvre efficacement la stratégie, de surveiller l'organisation, de prendre des décisions, d'améliorer sa coordination. L'état de l'art n'a pas permis d'identifier une méthode commune de mesure de la performance organisationnelle.

Cette section a pour but de présenter les différentes méthodes et outils permettant de mesurer la performance des organisations. La première partie définira les indicateurs de performance et la méthodologie permettant le choix des indicateurs. La deuxième partie présentera comment seront intégrées ces indicateurs dans un instrument d'action afin de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système.

Avant de parler de la mesure de performance et aussi des indicateurs de performance on doit présenter les différents critères de la performance.

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

Bourguignon définit la performance comme étant c'est la réalisation des objectifs organisationnels.¹

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes. ».²

La mesure de la performance en effet est toujours étroitement lié à la stratégie de l'organisation, elle destinée à contribuer à la prise de décision ainsi quels sont les progrès réalisés vers l'obtention des résultats. Donc, plusieurs notions sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis.

2.1. Les critères de la performance d'entreprise :

Ils constituent des repères qui permettent à un salarié de mener une action en vue d'atteindre un objectif on peut les présenter comme suit :

Figure N°5 :La performance organisationnelle



Source : CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « *Evaluation organisationnelle* » édition PADIE, Canada, 2003, p 37.

¹ Bourguignon A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2007, p.172.

²J. SAULQUIN, G. SCHIER, « *responsabilité sociale des entreprises et performance* », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, p.p. 57-65.

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

2.1.1. L'efficacité

Elle renvoie à un objectif donné et indique si ce dernier a été atteint. Exemple : livrer le produit demandé dans les délais négociés.¹

2.1.2. L'efficience

Elle est la capacité de minimiser les moyens pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.²

2.1.3. La pertinence

*«La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir ».*³

Dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins principaux intervenants. Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires.

Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à l'apprentissage organisationnelle.

2.1.4. La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « *la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable* » pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est lié aux sources et au types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.⁴

2.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle

2.2.1. Notion d'indicateur

Un indicateur de performance peut être défini, comme étant « *une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ».⁵

¹ Bouquin H, « Comptabilité de gestion », p.p.172-173.

² Idem.

³ Lusthaus C, Marie, Helene, « évaluation organisationnelle », p.167.

⁴ Idem

⁵ PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2003, P.130.

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

Les indicateurs ont des fonctions multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « *ou en est-on dans telle ou telle action ?* » ;
- Evaluation d'une action : répondre à la question « *quel résultats avons-nous atteint ?* »
- Diagnostique d'une situation, d'un *problème* : *il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »* ;
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « *quels changements affectent notre environnement ?* ». ¹

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, productivité, taux de marge, sécurité, stock, ...etc.

2.2.2. Définitions retenus par quelques auteurs

a-Selon Caroline SELMER Un indicateur doit rendre fidèlement compte d'un élément mis sous contrôle ; c'est donc une donnée objective qui décrit un élément d'un strict point de vue quantitatif. Avant d'inscrire un nouvel indicateur dans un tableau de bord, il y a lieu de se poser un certain nombre de questions qui permettront de le fiabiliser. ²

b-Selon C-ALAZARD et S-SEPARI «*Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précises, utiles, pertinentes pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités diverses* ». ³

Un indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer une situation ou une tendance, de façon relativement objective, à une instant donnée, ou dans le temps.

2.2.3. Typologie d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

¹ Demeestere René, et all, « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006, P 83.

² Selmer C « *la boîte à outils du contrôle de gestion* » P.68.

³ Alazard C, Separi S., *Op.cit.* p.643.

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

a- Indicateur de résultat et indicateur de progression ou de suivi

Un indicateur peut, soit il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (*degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif*) on parle alors d'indicateur de résultat par définition l'indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs ; c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.¹

Soit il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (*actions correctives*) avant que le résultat soit consommé, on parlera alors d'indicateur de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.²

Un indicateur peut, soit indiquer le niveau de déroulement d'une action en cours (*indicateurs de progression*).

b-Indicateur de pilotage et indicateur de reporting :

Les indicateurs de reporting : servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. Ils ne servent pas essentiellement de manière directe au pilotage du niveau qui rend compte, l'indicateur de reporting ne correspond pas souvent à un engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet d'en mesurer l'accomplissement.

Pour l'indicateur de pilotage il sert à la propre gouvernance de l'acteur qui suit pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle a posteriori.³

c-Indicateur financier et indicateur non financier

Un indicateur peut être élaboré à partir de données comptables et financières (*taux de rentabilité d'un investissement, coût de revient d'un produit...*) ou à partir des données opérationnelles extraites d'autres systèmes de gestion (*volume, stock, ...*). Plus l'indicateur se rapproche de la réalité des modes opératoires et des processus de l'entreprise qu'ils s'agissent de processus industriels ou administratifs, plus il repose sur des données physiques et opérationnelles.

¹ Lorino PH « méthodes et pratiques de la performance » 3^{ème} éditions ; p.131.

² Idem.

³ Idem p.133.

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

d-Indicateur synthétique et indicateur ciblé

Un indicateur peut être élaboré à partir d'une multitude d'informations pour décrire de manière globale une situation. Il peut être focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance. Un indicateur synthétique est souvent assez difficile à interpréter, compte tenu de ses composantes multiples, par contre, il permet de couvrir un champ très large. À l'inverse, un indicateur ciblé est beaucoup plus directement interprétable pour l'action, mais il présuppose la sélection préalable des bons enjeux.

2.3. Les formes des indicateurs utilisés

Les instruments les plus fréquents sont les écarts, les ratios, les graphiques et les clignotants :¹

2.3.1. Les écarts

Le contrôle de gestion permet le calcul d'un certain nombre d'écart. Il s'agit alors de repérer celui qui présente un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

2.3.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans le temps et dans l'espace qui est significative ;
- Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation.

La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

2.3.3. Les graphiques

Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être variées.

2.3.4. Les clignotants

Ce sont des seuils limités définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action, leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives. Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs. Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

¹Alazard C, Separi S., « *contrôle de gestion* » édition dunod. P, 641.

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

2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur

Selon Pierre VOYER, il existe quatre volets qu'il faut respecter, pour assurer la valeur optimale des indicateurs : sa pertinence ; sa faisabilité ; la qualité et la précision de sa mesure et sa convivialité d'interprétation et d'utilisation.¹

2.4.1. La pertinence de l'indicateur

L'indicateur doit correspondre à un objectif ou à une attente. Aussi, il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs.

2.4.2. La faisabilité de l'indicateur

Pour que l'indicateur soit faisable, il doit d'abord avoir la possibilité informationnelle de produire l'indicateur par l'utilisation de mécanisme de mesure et de traitement rigoureux des données fiables, en temps opportun et de façon rentable. Aussi, avoir la possibilité organisationnelle, c'est-à-dire s'assurer que quelqu'un assume la responsabilité d'alimenté, de produire et de fournir les indicateurs.

2.4.3. La qualité et la précision de sa mesure

L'indicateur doit posséder certaines caractéristiques intrinsèques : la clarté et la précision dans sa formulation, sa qualité théorique, doit être bien formulé, définit précisément et ses paramètres bien établis. En outre, il doit être assez sensible pour faire ressortir toutes variations significatives de l'objet de mesure et assez homogène dans le temps et dans l'espace pour permettre la comparaison.

2.4.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation

La convivialité représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement l'indicateur.

a-L'accessibilité

L'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser. Il doit être simple à utiliser et à la mesure des capacités des utilisateurs si le système est informatisé.

b-L'intelligibilité

L'indicateur doit être simple, claire, compris de la même façon par tous et son interprétation doit être commune et partagée.

¹ Voyer P, « *tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », 2^{ème} Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006 p.p.69-71.

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

c-L'évocation

L'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (*tableau, graphique...*).

2.5. La mesure de performance et le tableau prospectif

La performance se mesure avec des critères ou indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de résultat qui se présente comme suit :

2.5.1. La mesure de performance

Parmi ses mesures :

2.5.1.1. Les écarts

Un écart se définit comme la différence entre des données réalisées et des données budgétées, exprimées sous forme monétaire (*frais de personnel*) ou non monétaire (*taux de rebuts d'un atelier de production*).

Par conséquent, le signe résultant du calcul d'un écart n'a pas la même signification selon l'élément sur lequel il porte. Un écart sur marge positif est favorable car la marge réel est supérieure à celle prévue, par contre un écart sur coût positif est défavorable car il traduit des coûts réels supérieurs aux coûts prévus.¹

L'analyse des écarts a pour objet de : rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact et informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires. Parmi ces écarts on peut retenir les suivants :²

a- L'écart sur chiffre d'affaire

Le chiffre d'affaire découle de la valeur de deux paramètres, le prix de vente et les quantités vendues. L'écart de chiffre d'affaire est la différence entre le CA réel et le CA prévu.

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{Total des ventes}$$

L'impact financier de l'écart des ventes en volume. Il se calcul de la façon suivante :

b-L'écart sur coût

Cet écart appelé aussi écart sur prix, il mesure l'impact d'une variation de prix ou de coût des facteurs de production. Il se calcul de la manière suivante :

$$\text{Ecart sur Prix} = (\text{PR} - \text{PP}) * \text{QR}$$

¹ Berland N et De Ronge Y, « *Contrôle de gestion* », Edition, PEARSON, France, p.301.

² Doriath B, « *Contrôle de gestion* », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2005, p.p. 72-95.

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

c-L'écart sur coût des charges (Frais)

Cet écart appelé aussi écart sur budget (*salaires et autre charges*). Il valorise le surcoût dus à la variation de prix des charges consommées.

2.5.2.2. Les ratios

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs financières. Leur calcul permet de porter un jugement rapide sur l'entreprise. Ce calcul se fait à partir des éléments du bilan et du compte de résultat. Les ratios sont essentiels pour le chef d'entreprise, du fait qu'ils permettent de faire une analyse financière de l'entreprise.

En outre, pour effectuer cette analyse financière, il suffit de choisir quelques ratios significatifs, on les comparant sur plusieurs périodes afin de procéder à des comparaisons dans le temps. Parmi ces ratios, on peut retenir ceux qui suivent :

a-Ratio de Rentabilité

La notion de rentabilité est liée à celle du bénéfice et, d'une manière générale, la rentabilité d'une entreprise exprime le rapport entre ce que l'entreprise offre comme résultat par rapport aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir. On distingue deux types d'indicateurs pour, la rentabilité de l'entreprise :¹

▪ La rentabilité financière

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (*ou actionnaire*).²

La rentabilité financière exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise.

Son mode de calcul est comme suivi :

$$RF = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}) * 100.$$

▪ La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisés. Ces derniers correspondent à la somme du besoin de financement de l'activité.

Son mode de calcul est le suivant :

$$RE = (\text{Résultat d'exploitation} / \text{Capitaux Utilisés}) * 100.$$

¹ Bouin.X, Simon.F-X, « Tous gestionnaires », « Comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles », 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2006, p.50.

² Burnes M, Op, cit, p .242.

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

b- Les ratios de structure financière

Les ratios de structure financière mettent en rapport les deux grandeurs du bilan et, permettent de vérifier et de démontrer de manière chiffrée, qu'il est effectivement préférable de disposer d'un fond de roulement positif et de supporter un BFR le plus faible possible.

2.5.2.3. Les indicateurs de la fonction RH

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :¹

a- Indicateurs Economiques et Financiers

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont : les indicateurs de productivité et les indicateurs d'efficience qui mettent en relation un indicateur de production évalué en volume ou en valeur et un indicateur de moyen humain (*en volume ou en valeur*).

b-Indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants :²

▪ Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salariale consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suivi :

Le Montant à la Formation / Masse Salariale Total

▪ Le taux de participation à la formation ou le ratio des salariés formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

Taux de Participation à la Formation = Nombre de Salariés Formés / Effectif

¹ Imbert J., « Les tableaux de bord RH », Edition d'Organisation, Paris, 2007, p.p.111-116.

²Amimer A, « La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion» Management des organisations, 2005-2006, P 18.

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

c-Indicateur de rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

- **Indicateur de politique de rémunération**

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

- **Indicateur de la masse salariale**

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

- **Indicateur du système de paie**

Cet indicateur s'intéresse aux aspects technique de la gestion des salaires (*système de calcul, de traitement des bulletins de salaire*).

d-Indicateurs du climat social

Le climat social peut être apprécié à partir de plusieurs indicateurs :

- **Le turnover**

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne le non satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

$$\text{Nombre de départ durant l'année} / \text{Effectif}$$

- **Le taux d'absentéisme**

L'absentéisme est considéré comme une source de disfonctionnement, il représente la proportion des heures d'absence par rapport aux heures totaux du travail. Plus cette proportion est grande, plus il est probable qu'il s'agit de lésions professionnelles grave.

Il se calcul ainsi :

$$\text{Heurs d'absence la période} / \text{heurs théorique sur la période}$$

- **Taux de démission**

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

$$\text{Total des démissions} / \text{total des départs}$$

e-Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (*la direction générale, les autres départements fonctionnel*

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

ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (*avoir le profil demandé*), délai (*selon les délais fixés par le service recrutement*) et le coût.

▪ La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste.

Nombre de candidat restant au bout d'un an/nombre de recrutement

▪ Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

2.5.2. Le tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (TBP)

Il a pour principal objectif de fournir aux managers un outil d'aide à la décision. Ce dernier consiste en un indicateur global de performance qui regroupe des évaluations financières et des évaluations opérationnelles : satisfaction des clients, méthodes internes et innovation. Ces évaluations pourraient constituer « *le fondement de la performance financière future* ». ¹

Le TBP élargit les objectifs des unités au-delà de la seule performance économique en permettant d'évaluer la contribution de chacune d'elle à la satisfaction des attentes des clients actuels et futurs. Ce faisant, il permet de cerner les efforts requis en matière d'investissement dans les hommes, les systèmes et les procédures pour promouvoir la performance.

Le tableau de bord prospectif établit un équilibre entre :

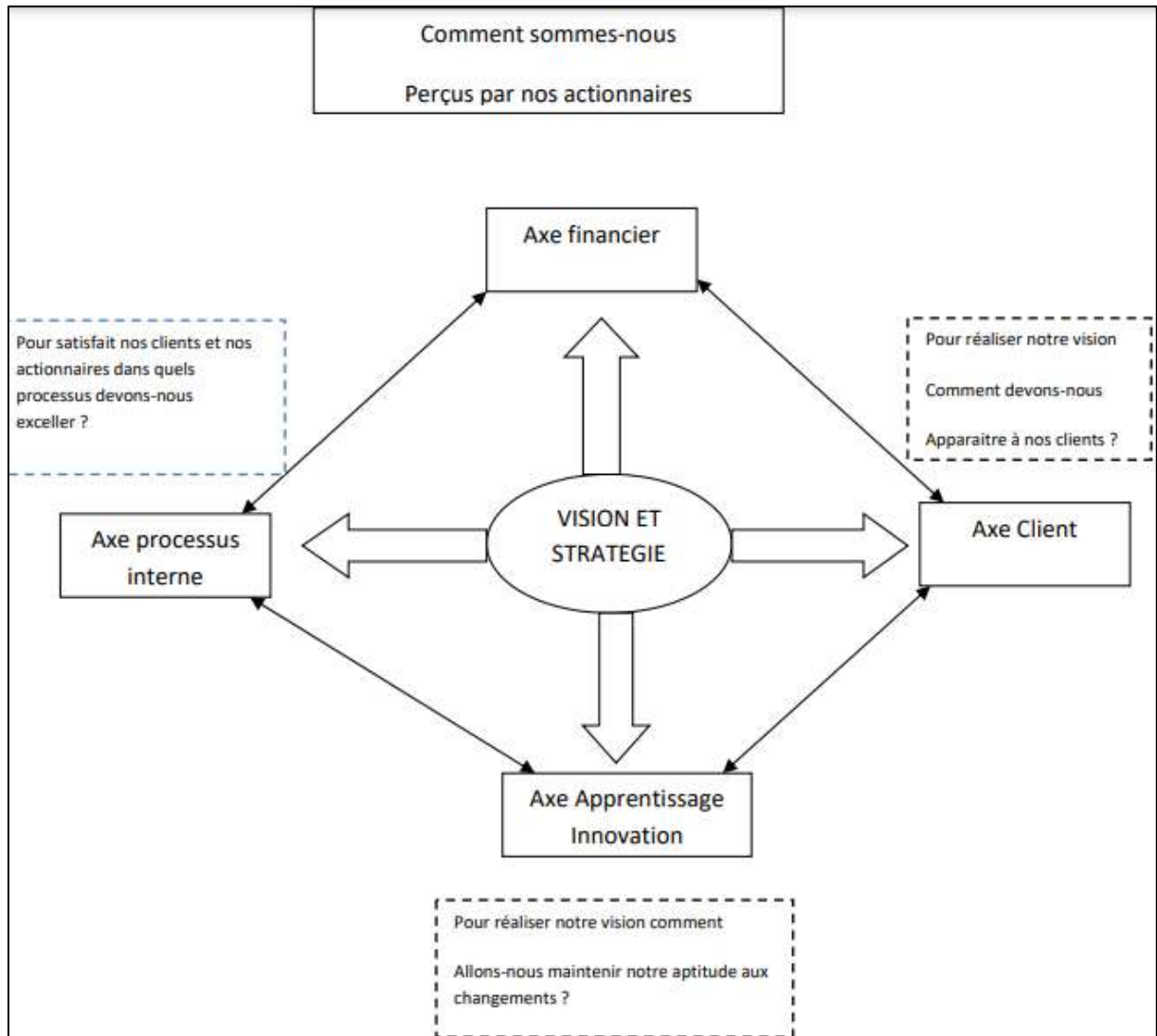
- Les indicateurs de résultat (*performance passée*) et les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future ;
- Les indicateurs extérieurs destinés aux actionnaires et clients et les indicateurs internes concernant les processus essentiels de l'innovation, le développement des compétences et la croissance ;
- Les mesures objectives et quantifiées qui traduisent les résultats et les mesures plus subjectives de la performance.

L'indicateur global proposé par Kaplan et Norton permet aux dirigeants d'analyser leurs activités en fonction de quatre perspectives :

¹ Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1998), « *Le tableau de bord prospectif* », Edition d'Organisation.p45.

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

Figure N°6: Tableau de bord prospectif



Source: ROBERT S, KAPLAN NORTON DAVID P, « *Using the balanced scorecard as strategic management system* » Harvard Business Review (Janvier-Février 1996), p 76.

a-La perspective financière

L'idée principale des auteurs est que la performance financière n'est que le résultat des opérations et l'aboutissement conséquent des différentes actions de l'entreprise. L'accroissement du chiffre d'affaires, la réduction des coûts, l'amélioration de la productivité, la meilleure utilisation de l'actif et la réduction des risques constituent des exemples d'objectifs financiers qui doivent orienter les actions et qui procurent une cohérence globale aux différents axes du TBP.

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

Comme mesures clés, Kaplan et Norton retiennent pour :

- **L'avenir** : « le chiffre d'affaires par zone géographique, le chiffre d'affaires par segment de client, le chiffre d'affaires par produit, le pourcentage du chiffre d'affaires investi, etc. » ;
- **Le présent** : « la rentabilité par segment, les coûts comparés aux concurrents, les indicateurs de trésorerie, les indicateurs de productivité, etc. » ;
- **Le passé** : « le chiffre d'affaires de l'année N par rapport à celui de l'année N-1, le bénéfice net, les différents ratios etc. ».

b- Le perspectif client

Pour évaluer cet axe, les auteurs conseillent de recourir à différents indicateurs relatifs à la satisfaction et à la fidélité des clients existants, l'extension de la base clientèle, la rentabilité par catégories de clients et la part du marché sur les segments ciblés. Ils articulent ces indicateurs dans la relation de cause à effet suivante.¹

Parmi les mesures clés pouvant être utilisées, Kaplan et Norton proposent :

- **Les opinions des clients (mesures subjectives)** : satisfaction produit/service, image de l'entreprise, niveau de relations perçu, rapport qualité : prix perçu, taux de réclamations... ;
- **Les comportements de clients (mesures objectives)** : la récurrence d'achats, la fidélité, l'acquisition de nouveaux clients, les clients pris par les concurrents, les parts de marché, les ventes croisées...

c- Le perspectif processus internes

La satisfaction des stakeholders dépend, entre autres, de la connaissance qu'a l'entreprise de ce qu'elle fait et de ce qu'elle doit faire en interne. Elle doit focaliser son attention sur les opérations concernant les processus, les décisions et les actions conduisant à une bonne performance au regard de ses clients et actionnaires. Kaplan et Norton insistent sur l'impératif de maîtrise de trois types de processus : le processus innovation, le processus de production et le processus service après-vente.

Pour évaluer le degré de maîtrise de ces trois processus, les auteurs proposent différentes mesures clés dont :

- La part du chiffre d'affaires réalisé par les nouveaux produits, celle réalisée par les produits exclusifs, lancement de nouveaux produits par rapport aux concurrents pour le processus innovation ;

¹ Kaplan, R-S, et Norton, D-P Op.cit.p.26.

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

- La durée du cycle d'exécution de la commande évaluée à travers le ratio (*temps de transformation/ temps de production*), la qualité des processus (*taux de défauts, déchets, gaspillage, retouches*) et les coûts des processus pour le processus de production des produits et services ;
- La qualité de la relation (*amabilité, compétence, souplesse*), le taux d'intervention n'ayant pas abouti au premier coup pour le support au client.

c- Le perspectif apprentissage

Cet axe apprentissage organisationnel reflète les moyens et les facteurs qui permettent la réalisation et l'atteinte des objectifs relatifs aux trois axes précédents. Les auteurs considèrent différentes composantes de l'apprentissage organisationnel et qui sont :

Le potentiel des salariés, les capacités des systèmes d'information, la motivation, la responsabilisation et l'alignement des objectifs de l'entreprise et des salariés. Ces composantes pourraient être évaluées par certains indicateurs dont :

- 2 La participation aux décisions, la reconnaissance des bons résultats, l'accès à l'information requise, la satisfaction globale à l'égard de l'entreprise, les encouragements effectifs à la créativité et l'initiative pour la satisfaction des salariés ;
- 3 Le turn-over pour la fidélité des salariés ;
- 4 La part du chiffre d'affaires généré par chaque salarié pour la productivité des salariés. Les évaluations des différents indicateurs cités ci-dessus permettront aux entreprises de cerner les déterminants de la performance de l'axe apprentissage organisationnel. Ces derniers concernent :
 - La réorientation des compétences pour être en mesure d'atteindre les objectifs de performance définis par les autres axes. Les principaux indicateurs à retenir sont le ratio de couverture des postes stratégiques (*mesure le nombre de salariés possédant les qualifications requises pour occuper les postes stratégiques par rapport aux besoins futurs de l'entreprise concernant ces postes*) et le temps nécessaire pour amener les salariés à leur niveau de compétence requis ;
 - Le renforcement des capacités des systèmes d'information. Les salariés des services d'exploitation ont besoin d'un retour d'information rapide et précis sur ce qu'ils font pour pouvoir participer activement aux programmes d'amélioration tracés. Le ratio de couverture de l'information stratégique permet d'évaluer la disponibilité des données concernant les besoins futurs des clients. Cette disponibilité est mesurée par le nombre

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

de processus pour lesquels l'entreprise dispose d'informations en temps réel sur la qualité, la durée des cycles et les coûts ;

- La motivation et la responsabilisation des salariés : les effets de cet élément peuvent être mesurés par le nombre de suggestions appliquées et le rythme d'amélioration des processus clés.

A ce titre, Lebas estime que la performance ne doit être évaluée de façon ponctuelle. Il ajoute que le terme « *performance* » devrait être réservé à la « *description de l'évolution des résultats sur une période estimée assez longue par le preneur de décision* », et qu'on ne peut parler réellement de performance que si l'entreprise est capable de reproduire dans le futur et de façon répétitive, le résultat favorable.¹

Section 3 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise

Explicitement, la préoccupation de la performance est centrale pour l'entreprise et la stratégie n'est pensée et mise en œuvre que pour tenter d'assurer cette performance. Pourtant, comme la compétence, il semble qu'elle ne soit pas toujours bien définie. De nombreux éléments peuvent entrer en jeu dans sa définition et sa mesure.

D'après une enquête réalisée auprès de 3000 entreprises manufacturées françaises, la performance apparaît comme la résultante de plusieurs effets négatifs et positifs émanant de différentes ressources. Ainsi selon les choix stratégiques destinée à renforcer les propriétés de certaines ressources, l'entreprise produit des effets sur divers types de performance tels que le taux de marge, la rentabilité du capital ou la performance de marché.²

La performance n'apparaît donc pas comme une notion simple mais plutôt comme une combinaison d'éléments distincts. Il est important à quels éléments l'entreprise s'attache en priorité sans oublier de mesurer les effets de son action sur les autres éléments, même s'ils sont jugés secondaires.

3.1. Relation entre compétence et performance

La qualité d'aujourd'hui n'est plus conçue comme une qualité de production constatée à posteriori, mais comme une qualité de management qui transcende toutes les limites de l'organisation, dont la finalité est la totale satisfaction des besoins nouveaux naissants et encore mal définis des clients, pour conduire l'entreprise à un haut niveau de compétitivité.

¹ LeBas, M. « *mesure de la performance globale* » 1995 p.60.

² Durand R « *ressources et performance in B Quélin j-l .ARRégle ; management stratégique compétence* » paris ; ellipses p.p.83-125.

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

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.¹

En revanche les coûts de non qualité représentent en effet un manque à gagner qui peut varier d'une entreprise à l'autre entre 10 % à 30% du chiffre d'affaire.

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe ; La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat.

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise. Par exemple, l'artiste peintre peut très bien maîtriser sa technique. Si l'environnement ne l'inspire pas, son tableau ne sera pas réussi. Le résultat, c'est le tableau et s'il n'est pas réussi, il sera qualifié d'incompétent. C'est-à-dire : L'amélioration de la performance consiste à transformer ces compétences en valeur.

Nous pouvons identifier deux niveaux : la capacité à réaliser correctement une opération et la capacité à atteindre les résultats définis en réalisant un ensemble d'opérations. Reste à définir deux autres types d'objectifs qui feront de 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.²

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 »*.³

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

¹ Dejoux C, Dietrich A « *Management par les compétences : le cas Manpower* », edNode& Pearson éduca p. 80

² Jean .P. « *Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance* », Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

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

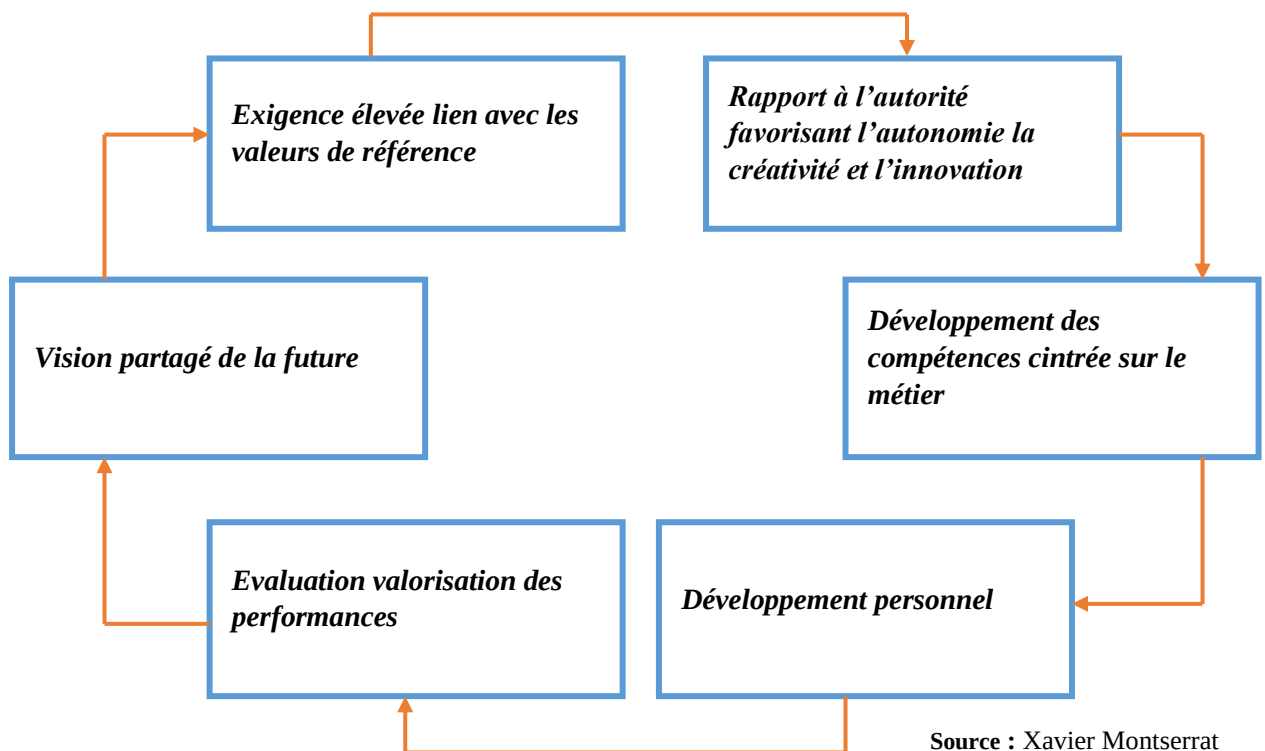
l'employé. Certes, on peut imposer un rythme de travail, mais on ne peut pas imposer à un employé d'extérioriser toutes ses compétences.

3.2. Motivation des salariés comme source de performance

En effet dans un contexte d'incertitude et d'accélération du changement, il convient avant tout de motiver la capacité des RH qui conditionne la performance afin de générer ensuite un cercle vertueux qui constitue un vecteur essentiel de performance. Par la suite la motivation et la performance renforcent ce processus grâce à l'éthique, la compétence et la reconnaissance qui sont les facteurs clés de ce renforcement.

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 »*.¹

Figure N°7: 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 :

3.2.1. Les variable RH

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

¹ Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.56.

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

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 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*. » ¹Jean Clanet.

Elle devient une fonction d'adaptation à des situations incertaines. En effet elle est un outil *qui facilite l'adaptation* des individus ou des groupes de travailleurs qui permet *d'assurer une meilleure utilisation* des RH pour adapter ses compétences :

- À l'évolution des postes de travail, des fonctions, d'adéquation au l'environnement ;
- Aux orientations stratégiques de l'entreprise.

Au sens large, la formation professionnelle est devenue un outil stratégique. Elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques autour de trois axes majeurs :

- Tirer le meilleur parti des compétences de chacun, selon ses ambitions ;
- Développer les savoirs propres et les attitudes qui créent un avantage concurrentiel ;
- Elle développe les compétences pour les rendre plus utiles afin d'aider à résoudre les problèmes (*dysfonctionnements*) de l'entreprise.

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

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

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*) ;

¹ 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.

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

- 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.¹

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.²

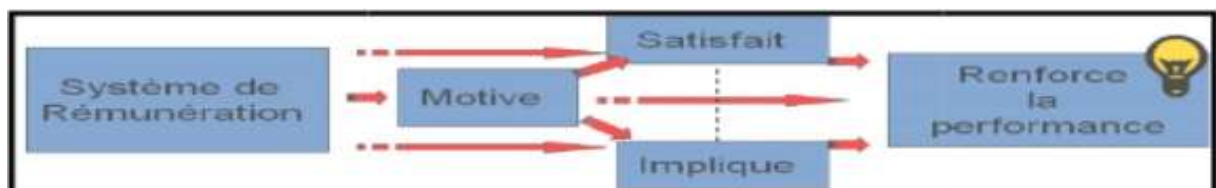
A l'origine de ces études on trouve :

- **Frederick Taylor** : L'appât du gain et maximisation du profil individuel (1911) ;
- **Elton Mayo** : Approche social et besoin de relations humaines (1927) ;
- **Abraham Maslow** : Théorie de la hiérarchie des besoins (1954) ;
- **Douglas Mac Gregor** : La responsabilité dans un contexte participatif (1960).

Selon Maslow l'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. Alors que Herzberg montre que pour renforcer la motivation au travail il faut :

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

Figure 8 : Pourquoi lier motivation et rémunération



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

¹ Marbach V « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions Organisations, 1999.

² Montserrat X, « comment motiver », Editions d'Organisation, 2004.p.62.

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

La rémunération en fonction des performances peut être utilisée pour motiver les salariés. Mais la rémunération de base doit être suffisante pour permettre à chacun de satisfaire ses besoins essentiels. En règle générale, les salariés n'aiment pas les rémunérations aléatoires.

Lorsque les organisations ont recours à la rémunération en fonction des performances, les augmentations au mérite et les primes. Les études menées par l'OCDE indiquent que la rémunération variant en fonction de leur performance individuelle. Parce que la rémunération à la performance peut induire des comportements plus individualistes.

3.2.2. La performance comme résultante de la compétence

Les entreprises sont de plus en plus sensibles aux liens entre les compétences et les performances.

- **Etymologiquement** : performance, est un résultat chiffré obtenu, elle se traduit par des résultats mesurés (*chiffre d'affaire, profit, vente du mois...*).

Il est performant signifie il est capable d'obtenir tel score, tel résultat demandés, dans les temps impartis, dans le respect des normes de qualité, de coût, de défaut, tolérance...etc.

En revanche, la compétence rappelons-le, est un ensemble de connaissances et de comportements (*manière d'être*), qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation donnée à un moment donné.

Il est compétent signifie qu'il est capable de mobiliser et combiner les connaissances, les savoirs faire et les comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations professionnelles rencontrées et à leur évaluation.

3.2.3. 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.

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

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 :

- Permet de meilleurs 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 :

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

- 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'adapter 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 (RH) 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-mêmes 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 (des) objectif (s) clair(s) et réalisable (s) 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 ;
- Améliorer des perspectives d'évolution professionnelle ;
- Rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés ;

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

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

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

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la présentation du concept de la performance de l'entreprise. Ainsi, dans ce premier volet, il a été démontré que ce concept fût appréhendé de différentes manières : degré de réalisation des objectifs, les résultats réalisés, la manière d'atteindre les résultats, l'efficacité combinée à l'efficience et la pertinence. Pour synthétiser ces différentes définitions de la performance des entreprises, regroupées sous trois rubriques : le terme performance peut traduire l'action, son résultat et éventuellement son succès. La performance est un concept qui appelle à un jugement, à une interprétation et qui ne peut se concevoir que par rapport à un référentiel.

Parce que la performance a toujours été l'une des préoccupations majeures des entreprises, les chercheurs en sciences gestion n'ont pas cessé d'enrichir ce concept. Ainsi, au fil du temps, différentes approches et modélisations de ce concept ont été développées.

Comme on peut dire que la gestion des compétences dépasse la GRH pour devenir un atout stratégique de l'organisation. et un levier très important de performance.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, instable et concurrentiel, la réussite de NAFTAL repose très largement sur ses compétences et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques afin d'atteindre une performance. Il s'agit pour NAFTAL de faire face à la concurrence, de prendre conscience de ses atouts et de se mesurer en permanence aux défis technologiques, économiques, et sociaux, qui caractérisent son domaine d'activité.

La nécessité de développer et de garder la place de leader est une préoccupation primordiale pour NAFTAL. Pour cette raison, NAFTAL doit rechercher les moyens qui lui permettront une pérennité à long terme.

Dans ce chapitre, en premier lieux nous allons d'abord définir l'entreprise NAFTAL, son historique, ses missions et présenter l'organisation de l'entreprise à travers son organigramme général, ensuite nous allons consacrer la deuxième section au processus de compétence et son développement au sein de l'entreprise NAFTAL.

Dans la troisième section, nous présenterons l'apport de la gestion des compétences sur la performance au sein de l'entreprise NAFTAL.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

Cette Première section permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil NAFTAL, son historique, sa création, son objet social, organisation de ses missions, ses objectifs ainsi que son organisation, son évolution structurelle et organisationnelle, ses Mission, son objectif stratégique.

1.1. Présentation de NAFTAL

1.1.1. Définition de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché algérien. Premier distributeur pétrolier en Algérie, avec un personnel de trente-cinq mille (35000) agents. Sur le plan juridique NAFTAL est une société par action depuis le 18 avril 1998.

1.1.2. Historique de NAFTAL

Par un transfert du monopole et de biens et personnel détenus ou gérés par SONATRACH, le 06 avril 1981 par décret N° 80/101, il est créé une entreprise nationale dénommée « *entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétroliers* » par abréviation (E.R.D.P), entreprise socialiste à caractère économique.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution de produit raffinés sur le territoire national. Le 05 janvier 1983, par décret n°112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'E.R.D.P en NAFTAL. Qui est compose de deux partis :

- **NAFT** : nom du pétrole en arabe.
- **AL** : diminutif d'Algérie

S'ensuit alors une série de dates phares dans l'histoire de l'entreprise :

- En date du 25 août 1987, il y a promulgation du décret n°87-190 portant création, par transfert, de l'activité raffinage de « NAFTAL », de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle « NFTAL ». NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Le 18 avril 1998, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6650 000 000 DA, filiale à 100% du holding « SONATRACH» valorisation des hydrocarbures. NAFTAL a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution jusqu'au 31 décembre 2000 ;
- Le 29 juillet 2002, augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX ;
- En 2011, NAFTAL a commercialisé un volume total de 14,01 millions de tonnes de produits pétrolier.

1.1.3. Présentation du distinct COM Tizi-Ouzou

Le Distinct COM se situe au niveau de la zone industrielle Aissat Idir a « *Oued-Aissi* » à de 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville, il relève administrativement de la commune de Tizi Rached.

En général, il veille sur la gestion, l'organisation, la production et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services .Pour ce faire, il analyse sa part de marché, étudie les propositions et met en œuvre toutes les actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

1.1.3.1. Centre de stockage et distribution « CSD »

Le CSD de Tizi-Ouzou est important sur une surface de dix hectares dans la zone industrielle d'Oued Aissi, administrativement il fait partie de la commune de Tizi-Ouzou, il est mis en marche le 02 février 2001. Il est doté d'installations annexes et générales, d'unité

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

de stockage et distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants. La capacité de stockage du CSD est de 30000 mètres cubes de carburant.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRAVH.

1.1.3.2. Centre multi produit « CMP »

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew. Le CMP est situé sur la route N° 12 à 500 m du centre de Tizi-Ouzou. Il a pour mission principale le ravitaillement, le stockage et la distribution des produits pneumatiques et lubrifiants.

Il assure aussi la récupération des huiles des vidanges usées, ses activités quotidiennes sont organisées comme suit :

- Ravitaillement du centre : En matière de lubrifiant le CMP s'approvisionne essentiellement d'Alger, les centres établissent des commandes, des bons d'enlèvements BE, il transmet les marchandises demandées accompagnées d'un bon de transfert de stocks, aussi tôt pour la marchandise entrée le centre établira une bonne réception ;
- La distribution au sein du centre : Pour une meilleure réalisation de la tâche en matière de distribution de ses produits, le centre est doté principalement d'un service facturation et d'une caisse après la réception de la commande le service facturation établit un bon de livraison facture BLF, le client codifié a le choix de régler en espèce ou par chèque. Le centre détient des relations fonctionnelles avec le département commercial du district notamment la cellule recouvrement, les services pneumatiques et lubrifiants en transmettant la situation des ventes, l'état des stocks et les journées comptables JC.

1.1.4. Missions et objectifs

1.1.4.1. Missions de NAFTAL

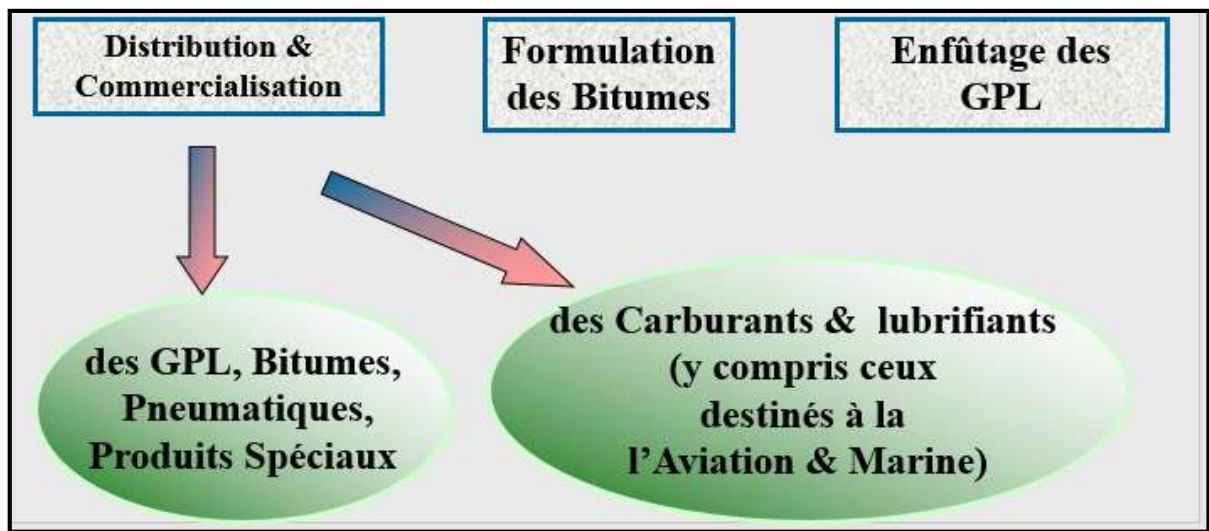
Les missions principales de NAFTAL consistent notamment à :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et annexes ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, à la sauvegarde et à la protection de l'environnement ;

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information.

Figure N°9 : Missions de NAFTAL



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

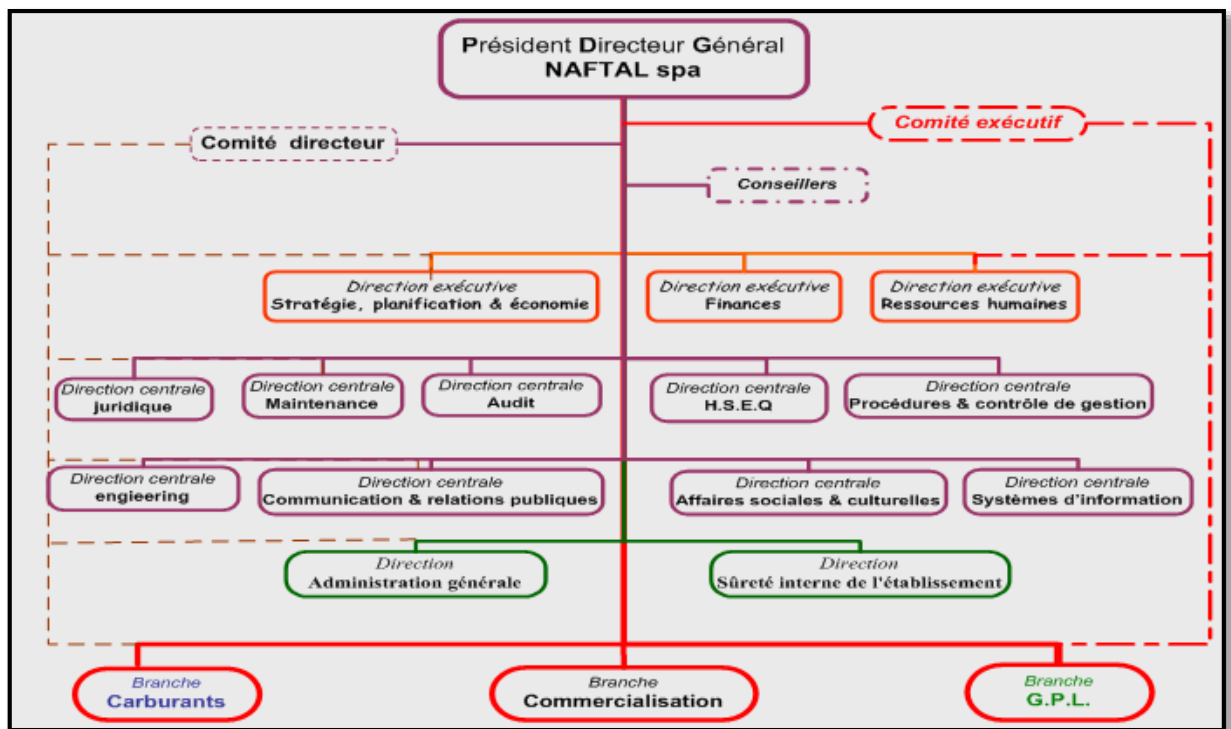
1.1.4.2. Les objectifs de NAFTAL

- Rétablir l'équilibre financier ;
- Améliorer la rentabilité et le rendement des différentes activités ;
- Gagner ou protéger les parts du marché actuelles ;
- Améliorer la qualité et l'efficacité ;
- Apprécier les résultats par type d'activités.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

1.2. Organisation et organigramme de NAFTAL

Figure N°10 : Organigramme de NAFTAL



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

1.2.1. Département commercial

Il s'occupe de la mise en vente d'un produit donné, en termes simples, le département commercial veille à :

- L'application de la politique commerciale de l'entreprise ;
- Les points de vente NAFTAL.

1.2.2. Service recouvrement

Il a pour fonctions principales :

- Suivre et contrôler le règlement des clients à terme ;
- Procède aussi au recouvrement des créances sur clients ;
- Etablir les reçus d'encaissement et saisir éventuellement les clients retardataires ;
- Il est en contact permanent avec les autres services.

1.2.3. Service carburant

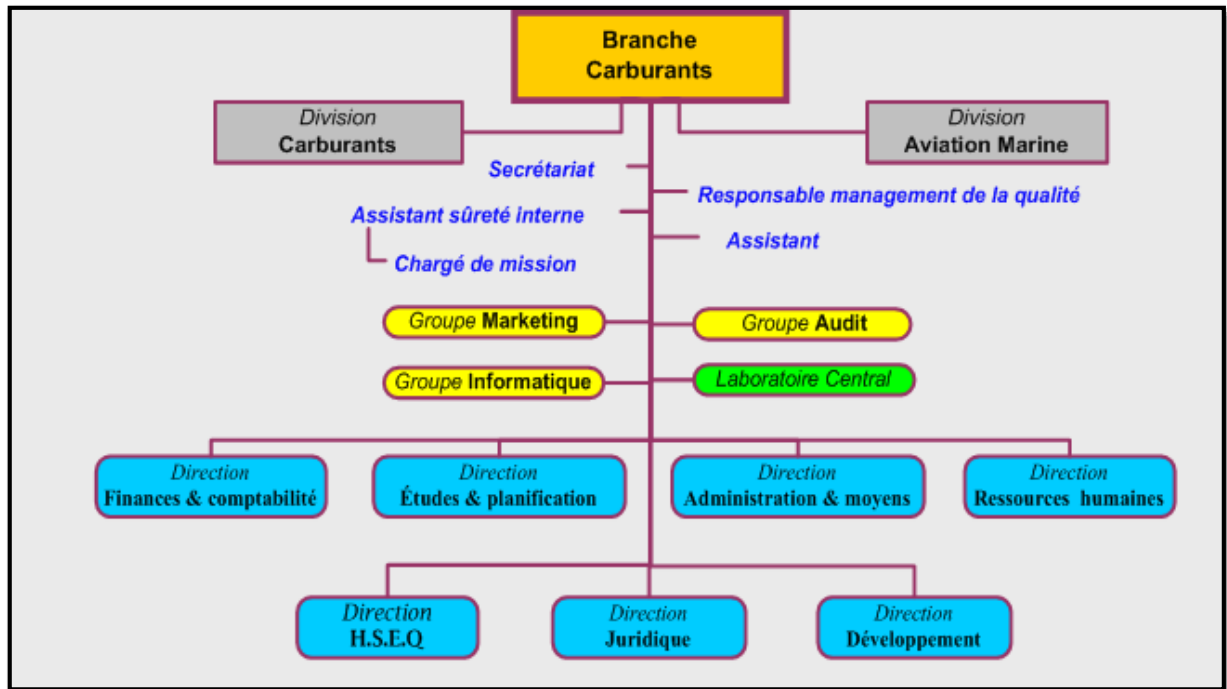
Il est chargé de :

- La commercialisation des carburants ;
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels ;

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit ;
- Enregistrer, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

Figure N°11 : Structures métiers Branche Carburants Organisation



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

1.2.4. Service lubrifiants et produits spéciaux

Il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisation des lubrifiants de NAFTAL ;
- Suivi et analyse des ventes des produits par le centre multi-produits.

1.2.5. Service pneumatique

Il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;
- Etablissement des programmes et des plannings d'approvisionnement

1.2.6. Service réseau

Il est chargé de :

- Gérer les réseaux des stations-services en l'occurrence les gestions directes, les gestions libres, les points de ventes agréés ;
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct ;

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

- Veiller aux respects des normes de gestion ;
- Veiller à la représentation de l'image de marque de NAFTAL.

1.2.7. Département finances et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables puis il est traduit au bilan à la fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

1.2.7.1. Cellule contrôle et juridique

Elle veille au Respect des normes de gestion :

- Contrôle des TAC (Ticket à crédit) ;
- La protection du patrimoine ;
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

1.2.7.2. Service trésorerie

Il est chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers des paiements, d'investissement et autres dépenses ;
- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie ;
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand Livre de trésorerie.

1.2.7.3. Service comptabilité générale

Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables ;
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par point de vente ou par client ;
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement ;
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

1.2.7.4. Service coût et budget Il est chargé de

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district ;
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du cout ;
- Collecter les informations comptables.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

1.2.8. Département administration et moyens généraux

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement et la formation.

Toutefois, Ces tâches sont réparties comme suit :

1.2.8.1. Service moyens généraux Il assure

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures ;
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son• enregistrement et sa répartition.

1.2.8.2. Service administration

Il est chargé de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales ;
- Elaborer la paie mensuelle ;
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

1.2.8.3. Service ressources humaines Son rôle est de

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district ;
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

1.2.9. Département transport et technique

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

1.2.9.1. Service exploitation et maintenance

Il assure :

- Le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- La répartition des volucompteurs et l'achat de la pièce de recharge et son magasinage ;
- L'application des plans de maintenance du réseau.

1.2.9.2. Service transport

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segment selon les prévisions du service carburant ;
- Suivre Les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

1.2.9.3. Service d'étude et réalisation

Son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales ;
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations ;
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoire et les présenter au paiement.

1.3. Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ses tâches et assurer ses missions, NAFTAL est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique en système décentralisé.

Les branches d'activités de NAFTAL sont :

- La branche carburant ;
- La branche commercialisation ;
- La branche G.P.L.

1.3.1. Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sauvetage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation ;
- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation.¹

1.3.2. Branche commercialisation

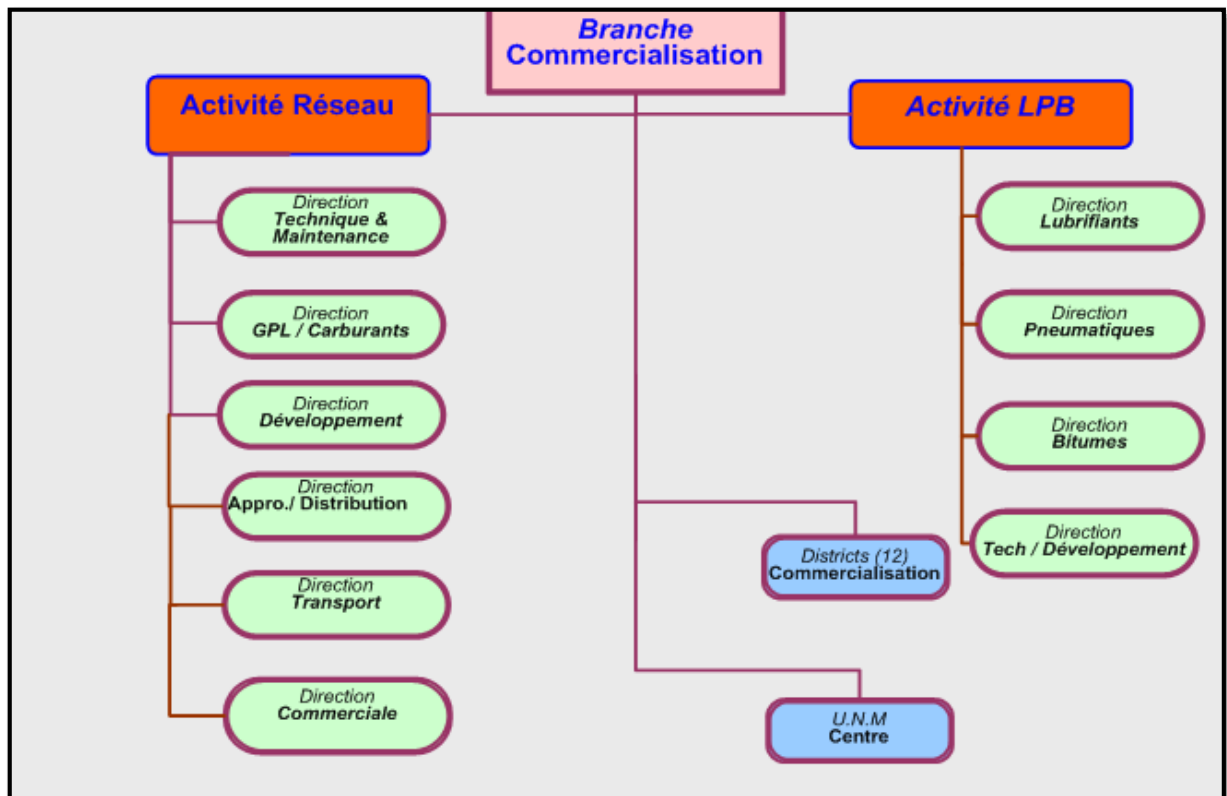
La branche commercialisation de la société NAFTAL, assure la distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

- Commercialiser les produits pétroliers, carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants pneumatiques et bitumes (*réseau de stations-service, gros consommateurs et autres clients*) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir le développement du carburant propane.¹

¹ Document interne de NAFTAL, Tizi-Ouzou, consulter le : 18/05/2021, heure : 13H30.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N°12 : Organigramme branche commercialisation



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

1.3.3. La branche G.P.L

La branche G.P.L a pour mission de :

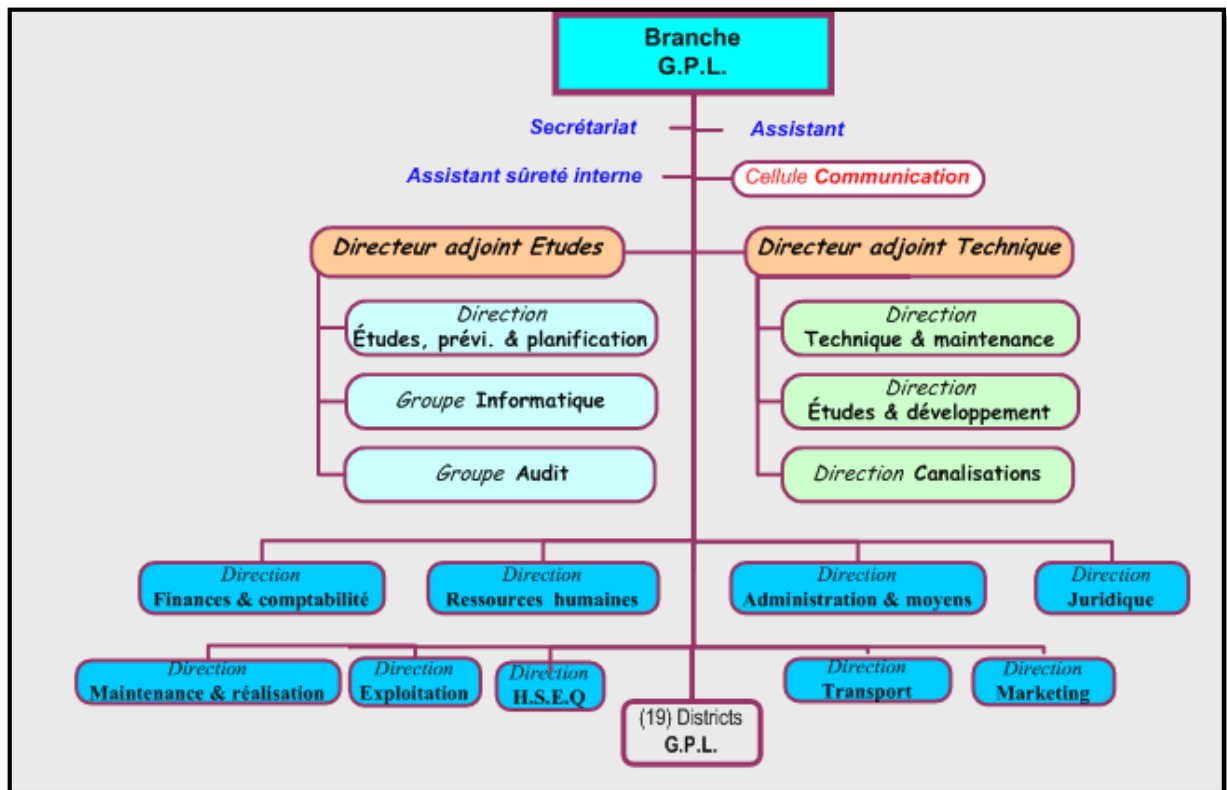
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des G.P.L ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne G.P.L (*transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc.*);
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.²

¹ Organisation macrostructure de NAFTAL, le 07/06/2021

² Document interne de NAFTAL, Tizi-Ouzou

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N°13 :Structures métiers Branche gaz de pétrole liquéfiées « G.P.L »Organisation



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

1.4. Infrastructures

- 49 Centres et Dépôts carburants terre ;
- 06 Centres marine ;
- 26 Centres et dépôts aviation marine ;
- 15 Centres bitumes ;
- 22 Centres lubrifiants & pneumatiques ;
- 47 Dépôts relais ;
- 41 Centres emplisseurs ;
- 02 Centres de stockage GPL vrac ;
- 674 stations-service dont 330 ;
- NAFTAL compte un effectif de 29 761 agents (à fin Sep 2007).

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Section 2 : Les aspects méthodologiques de l'enquête

Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons optez d'effectuer une enquête au seins de l'entreprise NAFTAL qui se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR a OUED –AISSI cette enquête a pour objectif d'identifier les éléments important qui constitue la compétence de NAFTAL et leurs influences sur la performance de cette dernière.

2.1. Le choix de l'échantillon

La prise en considération de l'ensemble du personnel du l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de. A cet effet nous étions obligés de limiter la taille de l'échantillon à celui de l'entreprise NAFTAL, l'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues (*agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre*), et des deux sexes femmes et hommes de NAFTAL du District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville

2.1.1 La taille de l'échantillon

Pour les besoins de notre enquête au sein NAFTAL qui situe dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville. Nous avons pu obtenir la coopération de 60 employés, l'échantillon est constitué d'un ensemble de travailleurs NAFTAL par catégories socioprofessionnelles (*Exécutant, Maîtrise, Cadre*).

2.1.2 Le traitement des résultats

Les données recueillies ont été traitées principalement par tri à plat (en traitement uni varié) avec l'utilisation du logiciel Excel.

Afin de mener notre enquête au sein de NAFTAL nous avons décidé de choisir les départements commercialisation et le département administration et moyens généraux service ressource humaine.

2.2. Présentations de ses deux départements

On commence par une petite présentation des deux départements ou on a eu la chance de mener cette enquête et de poser nos questions aux différentes personnes de ses derniers.

2.2.1. Département district commercialisation

Dans le cadre fonctionnel de l'ensemble des activités, le district commercialisation est présenté comme suit :

2.2.1.1 La Présentation de District COM Tizi-Ouzou

Le District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle AISSAT Idir à quinze (15) kilomètres de la ville de Tizi-Ouzou, il couvre une importante zone d'influence

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou et la wilaya de Bejaia. (Après la réorganisation de NAFTAL en 2007, l'agence commerciale de BEJAIA est rattachée directement au district COM de Tizi-Ouzou).

En général, le District COM veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services. Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toute action susceptible de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

2.2.1.2 L'organisation et L'organigramme de District COM Tizi-Ouzou

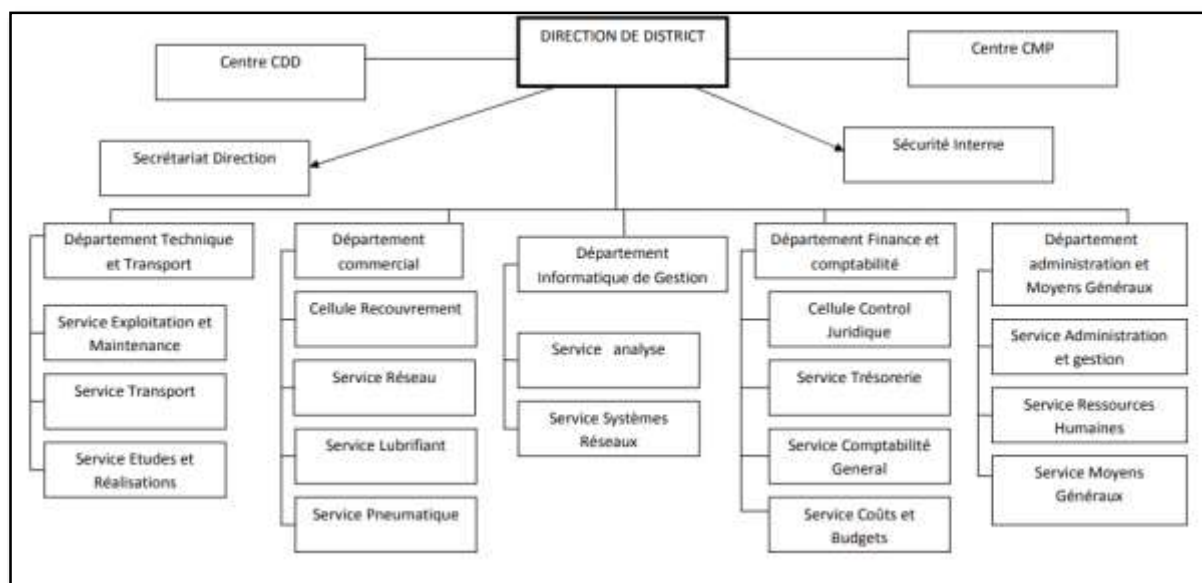
Les carburants, les lubrifiants et les pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une responsabilité lourde. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district a mis à sa disposition des moyens financiers, humains et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a reparti ses tâches en centres, départements, services et cellules.

▪ Organigramme de district commercialisation de Tizi-Ouzou

La structure des différents départements du district commercialisation de Tizi-Ouzou sont représentés comme suit :

Figure N°14: Organigramme de district commercialisation de Tizi-Ouzou



Source : Document interne de NAFTAL, DG OUED AISSI

Au sein de ses départements, c'est le service ressource humaine qui nous intéresse le plus.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

2.2.2. Service ressources humaines

Notre champ d'étude est le service ressources humaine qui se situe dans le département administration et moyens généraux au niveau du district commercialisation de TIZI OUZOU.

2.2.2.1. Missions du département (ADM)

Les principales missions de ce département sont :

- Coordonner et contrôler les actions de recrutement de formation et de paie ;
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe ;
- Elaborer et analyser les plans des effectifs et dégager les ratios d'appréciation ;
- Procéder au contrôles de la paie et poste de la zone ;
- Préparer et étudier les dossiers commissions personnel et discipline ;
- Assurer les prestations de service en matière de transport télécommunication et autres moyens ;
- Elaborer les plans d'approvisionnement en moyens.

2.2.2.2 Organisation du département (ADM)

Le département ADM a reparti ses tâches et missions en services comme suit :

▪ Service moyens généraux

Il est chargé d'assurer les prestations de service en matière de transport télécommunication et d'approvisionnement.

Ses principales tâches sont réparties en sections :

- Section télécom ; elle assure les prestations de télécommunication et prend en charge les activités de relation extérieures
- Service entretient bâtiments ; elle assure le gardiennage et l'entretien des immeubles.
- Section économat ; elle établit le programme d'achat de matière et de fournitures de bureaux et d'autres fournitures
- **Service administration** ; il se charge :
 - Gérer les employer les carrières et les niveaux d'effectifs ;
 - Elaborer les prévisions en matières de salaires et charges patronales du distinct ;
 - Consolider et évaluer les besoins en matière de formation et perfectionnement du distinct ;
 - Assurer la gestion administrative du personnel.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

▪ Service ressource humaines

Pour notre objet d'étude ce service ressources humaines on se base sur ce service. Ce service est chargée de gérer spécialement les emplois les carrières consolider et évaluer les besoins en matière de formation et de fonctionnement des ressources humaine.

Il est également chargé d'établir des plans prévisionnels des ressources humaines a court moyens et longs termes par conséquent il élabore les prévisions en matières de salaires et de charge patronales de la société il se charge aussi du suivi de déroulement des stages pratiques en collaboration avec les centres de formation dans la réalisation des projets de fin d'étude.

- Pratiques en collaboration avec les centres de formation dans la réalisation des projets de fin d'étude.

2.3. L'objectif du choix de ses départements

L'objectif du choix de ses deux départements est que notre thématique est adaptable a ces départements le département district est riche d'information concernant l'intituler de notre étude a citer l'apport du management des compétences sur la performance de l'entreprise car pour nous une entreprise performance est une entreprise qui commercialise ses produit sans contrainte et on a décidé de se baser encore plus sur le départements ressource humaine car c'est la clé de la réussite de notre enquête car la compétence est issue de ce départements .

2.4. La période de stage

Nous avons réalisé notre stage pratique dans le but d'établir une enquête sur notre problématique au sein de NAFTAL pour une durée d'un mois qui à débiter le 3 -05-2021 ou nous avons eu la chance de préparer un questionnaire assez consistant et de différents entretiens avec le staff de ses départements.

Afin de procéder à ce cas pratique nous avons optée pour une enquête

2.5. La méthodologie de l'enquête

Réaliser une enquête, c'est interroger un certain nombre d'individus en vue d'une généralisation à propos de la thématique de recherche.

2.5.1. Définition de l'enquête

En termes très généraux, une enquête est une méthode de recueil d'information sur un grand nombre de personnes, en interrogeant seulement quelques-unes d'entre elles.

2.5.2. Objectif de l'enquête

L'objectif de ce questionnaire adressé aux travailleurs de NAFTAL est de mettre l'accent sur la contribution du recrutement de la motivation ainsi que la formation dans sa

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

gestion des compétences et son apport sur la performance de cette entreprise en prenant comme source principale des données. Notre objectif est de vérifier la teneur de la concordance entre les acquis théoriques et la réalité du terrain et en faire ressortir éventuellement les lacunes afin d'y remédier.

2.5.3. Méthodologie de l'enquête

À première vue les gens pensent que le déroulement d'une enquête consiste simplement à poser des questions et à compiler les réponses pour obtenir des statistiques. Il faut cependant faire une enquête étape par étape, appliquer des procédures et des formules précises pour que les résultats donnent de l'information exacte et significative. Il faut bien connaître les tâches particulières, leurs liens et leur pertinence pour comprendre le processus complet.

Voici les étapes d'une enquête :

- Définition du problème et formulation des objectifs ;
- Sélection d'une base de sondage ;
- Choix d'un plan d'échantillonnage ;
- Conception du questionnaire ;
- Collecte des données ;
- Saisie et codage des données ;
- Vérification et imputation (*traitement des données*) ;
- Estimation (*pondération*) ;
- Analyse des données ;
- Diffusion des données ;
- Documentation (*concepts et définition, sur la qualité des données, etc.*).

Et c'est en partant de ses différentes étapes que nous avons essayé d'adapter notre thématique à l'entreprise NAFTAL. Nous présenterons d'abord notre outil de collecte des données : le questionnaire, puis nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon.

2.6. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est un outil de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations, et est une technique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directe. Étant donné que la compétence est considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, les questionnaires offraient une bonne cohérence en ce sens.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Selon G.STEPHANE : « *un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses* ». ¹

2.6.1. Contenu du questionnaire

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en trois catégories de questions qui sont :

- **Questions fermées dichotomiques** : (sous forme de OUI ou NON), ces questions facilitent notre travail dans le dépouillement et aussi facilitent à la personne concernée par cette enquête de répondre, mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes ;
- **Questions semi-ouvertes** : ce sont des questions dont le nombre des réponses possibles n'est pas limité, mais on impose un choix de réponses possibles aux personnes interrogées ;
- **Questions ouvertes ou on n'impose pas de réponse**, c'est –à-dire l'enquêté est libre et c'est au questionné de nous répondre, ou de justifier les réponses données, pour donner des suggestions (*pourcentage de ces questions est faible par rapport aux autres questions pour ne pas trop demander aux questionnés*).

2.6.2. Le choix des questions

Afin d'avoir les réponses à notre enquête nous avons opter pour un questionnaire direct avec le personnel des départements en ce qui concerne notre intitulé tout en se basant sur les questions importantes des composantes de la gestion de la compétence et son développement au sein de NAFTAL et sa contribution dans la performance de cette dernière. Pour cela on a choisi des questions importantes sur la motivation la formation et recrutement et leurs impacts sur la performance chez NAFTAL puis on va analyser le résultat de ce questionnaire pour construire notre enquête.

¹ Ganassali S: « *Les enquêtes par questionnaire avec sphinx* », édition PEARSON, Paris, 2007, p.2.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Section 3 : Etude du management des compétences (*variables RH*) comme Moteur de performance de l'entreprise

Dans cette section nous allons analyser les différentes réponses des questions de notre enquête et évaluer ses réponses avec des graphes tableaux schémas afin de mieux éclaircir les résultats.

3.1. La présentation des résultats

L'enquête menée sur le terrain, nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire soumis aux personnels de NAFTAL, après avoir fait le dépouillement.

▪ Les informations générales

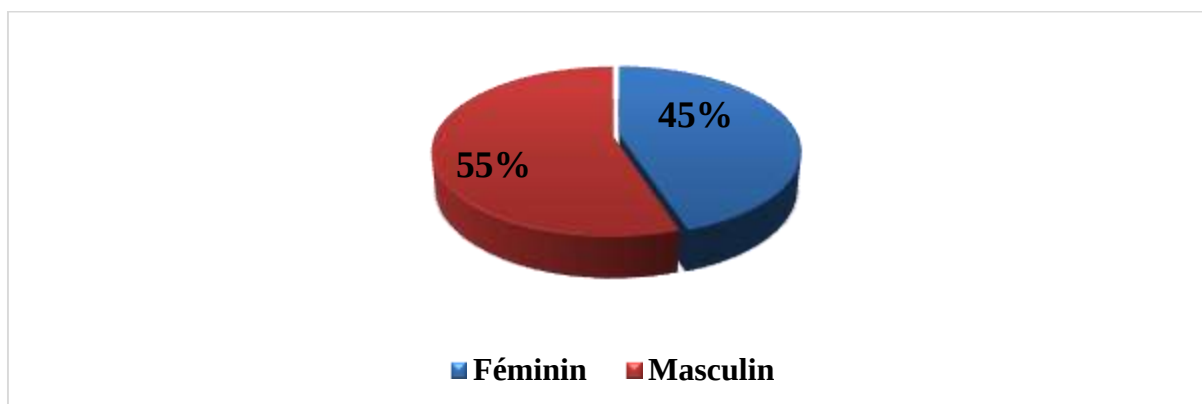
a- Le sexe :

Tableau N° 3 : La répartition des enquêtes par sexe

Sexe	Pourcentage (%)
Féminin	45
Masculin	55

Source : réalisé par nous même

Figure N°15: La répartition des enquêtes par sexe



Source : réalisé par nous même

Pour commencer notre enquête sera mener par les deux catégories masculine et féminine avec un 55 %de la catégorie masculine et 45 %de la catégorie féminine.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

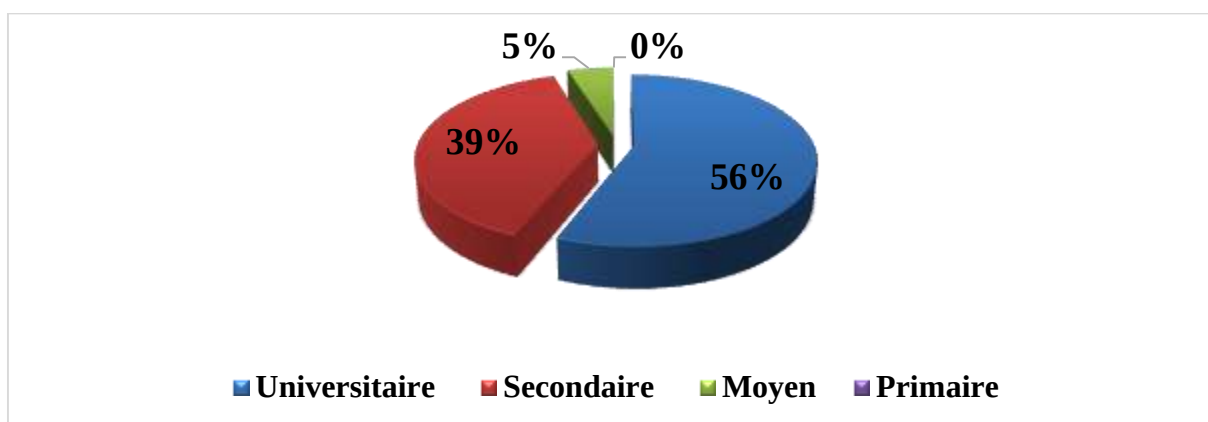
b-Niveau d'instruction

Tableau N°4 : La répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Pourcentage (%)
Universitaire	56
Secondaire	39
Moyen	5
Primaire	0

Source : réalisé par nous même

Figure N° 16 : La répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction



Source : réalisé par nous même

L'ensemble de la population interviewer détient un diplôme universitaire avec un taux de 50% tandis que 39% de Cette population ont un niveau terminal et pour les 5 %restantes c'est la catégorie qui a un niveau moyen.

C-Catégorie socio professionnelle

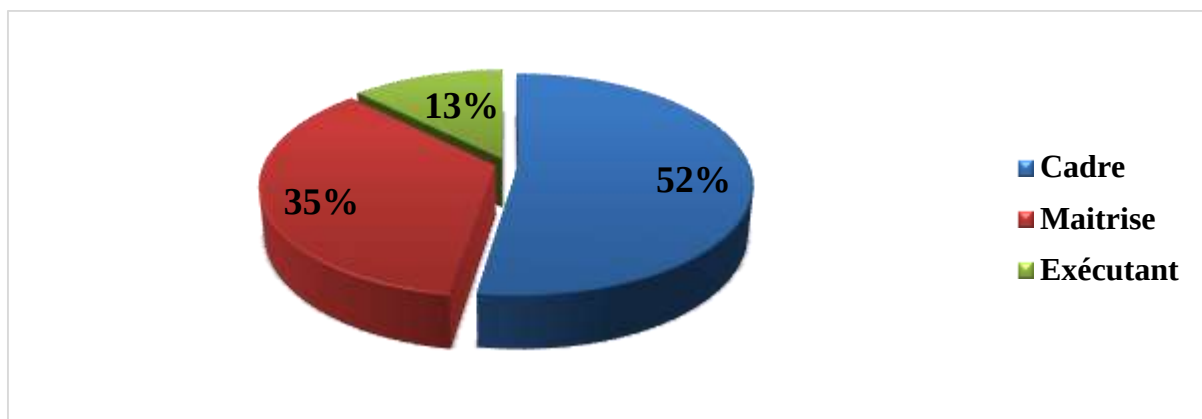
Tableau N°5 : La répartition des enquêtes selon Catégorie socio professionnelle

Catégorie socio -professionnelle	Pourcentage%
Cadre	52
Maitrise	35
Exécutant	13

Source :réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N° 17: La répartition des enquêtes selon Catégorie socio professionnelle



Source : réalisé par nous même

Notre enquête s'est déroulée au sein de NAFTAL avec trois catégories 52% de cette catégorie était des cadres au sein de NAFTAL et 35% était en maîtrise et enfin 13% étaient exécutants.

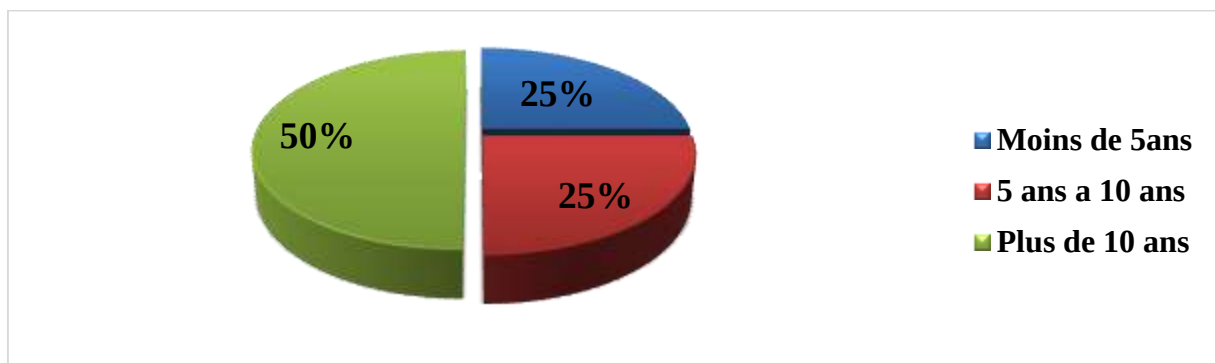
d-Expérience professionnelle

Tableau N°6: La répartition des enquêtés par Ancienneté

Ancienneté	Pourcentage%
Moins de 5 ans	25
De 5 ans a 10 ans	25
Plus de 10 ans	50

Source : réalisé par nous même

Figure N° 18: La répartition des enquêtés par Ancienneté



Source : réalisé par nous même

On constate au sein de la population qu'on a interrogé sont réparties en 50% de cette dernière ont plus de 10 ans d'ancienneté et les 50 % d'autres sont réparties en 25% de cette communauté à 5% à 10 ans d'ancienneté et les 25% d'autres ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

3.2. Analyse des résultats

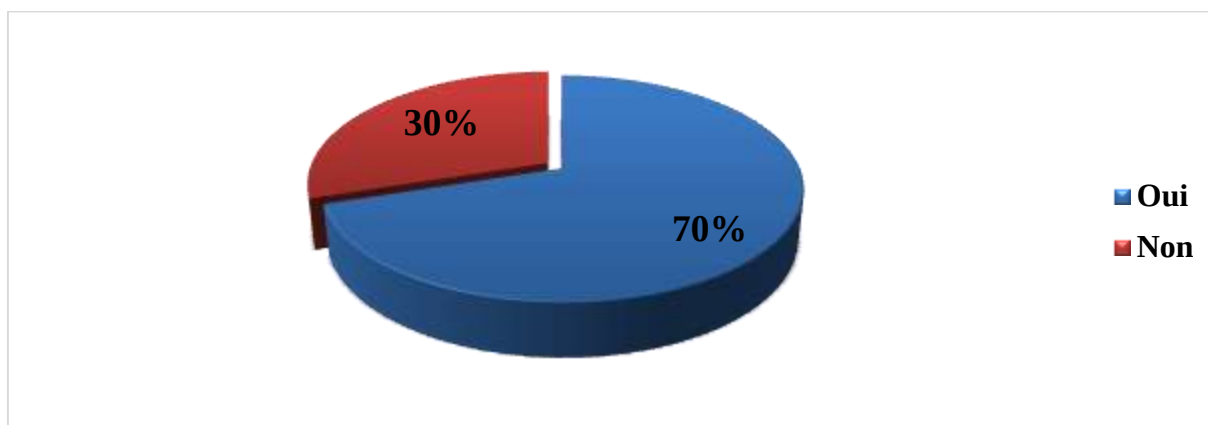
Pensez-vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

Tableau N° 7: Le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences

Réponses	Pourcentages%
Oui	70
Non	30

Source : réalisé par nous même

Figure N°19 : Le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences



Source : réalisé par nous même

D'après les résultats obtenus, nous avons 30% de la population interrogée qui estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences. En contrepartie, nous avons 70% des salariés qui estiment que les postes qu'ils occupent sont compatibles avec leurs compétences. Le ressenti des employés quant à leur position professionnelle est majoritairement positif mais il n'en demeure pas moins que l'appréciation négative de ce niveau d'adéquation reste relativement élevé, ce qui peut aboutir à un manque de productivité au niveau de l'entreprise.

3.2.1. Le recrutement au sein de NAFTAL

C'est le processus d'embauche au sein de NAFTAL se fait selon les besoins budgétaires ou dans la mise en place d'un organigramme de remplacement numérique tel que le départ définitif, retraite, décès ou licenciement.

Avant d'embaucher des nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel à partir de l'analyse quantitative, de diagnostic des écarts, et méthode d'ajustement : dans ce cas, NAFTAL procède à l'analyse de mouvement des effectifs par activités.

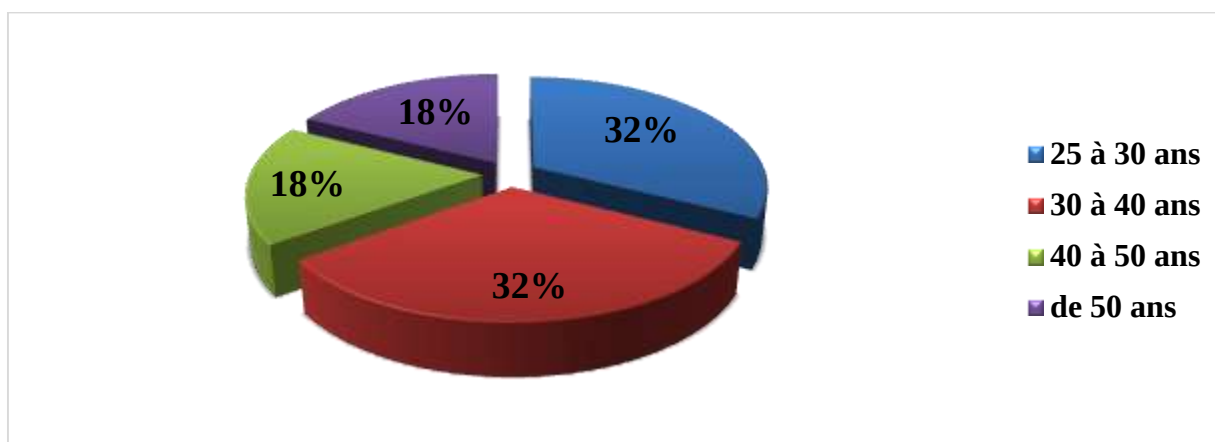
Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Tableau N°8 : La répartition des enquêtés par âge

Age	Pourcentage %
De 25 à 30 ans	32
De 30 à 40 ans	32
De 40 à 50 ans	18
Plus de 50 ans	18

Source : réalisé par nous même

Figure N° 20: La répartition des enquêtés par âge



Source : réalisé par nous même

On constate que la tranche la plus élevée dans l'entreprise NAFTAL est la tranche de 25 à 30 ans avec un pourcentage de 32% pour cette catégorie et aussi la catégorie de 30 à 40 ans qui dispose le même pourcentage puis vient la tranche d'âge de 40 à 50 ans avec 18%.

Par contre, les hommes qui ont la tranche d'âge plus de 50 ans sont au 18% qui sont soumis à une plus profonde analyse (*déterminer l'âge exacte de chaque personne, aussi déterminer les activités qu'il exerce...etc.*). Cela dans le but de préparation à un remplacement qui se fait selon un apprentissage des nouvelles recrues (*jeunes*), pour bien maîtriser les postes de départs en retraite et la durée de cet apprentissage se fait selon les activités (*il existe des activités qui nécessitent moins de durée < 1 < et plus*). Ce qui amène à déterminer que la pyramide des âges est l'outil qui aide à l'identification du besoin de recrutement.

3.2.1.1 Processus de recherche de candidat (profit demandé)

Enquête de candidats, NAFTAL procède trois manière :

a -Recrutement par voie de la mutation

Concerne le recrutement a titre permanant (CDI) et il se fait comme suite :

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

- **Par voie d'appel à candidature** : L'affichage des postes vacants demandés et les critères d'accès au poste se fait sur la base des tableaux prévus à cet effet, ce mode de recrutement concerne exclusivement les employés de NAFTAL dans toutes ses structures implantées sur le territoire national ;
- **Par formulation de la demande de l'intéressé** : Lorsque il s'agit d'un poste vacant. Exemple : un pompiste exercent à ORAN peut demander une mutation en vue d'un rapprochement familiale lorsque le poste est vacant au niveau de NAFTAL de TIZI OUZOU.

b-Recrutement externe par le recourt aux agences de l'emploi (ANEM)

Pour ce type de dotation en main d'œuvre, NAFTAL est tenue de rapprocher des services de l'ANEM ou à défaut des services sociaux implantés dans les assemblés populaires communales, et ceux, quelle que soit la nature juridique de la relation de travail (CDD, CDI, Saisonnier, etc.).¹

c- Recrutement direct (voie de presse) (classique)

Dans le cas de non satisfaction par ces organisations (ANEM, APC) de la demande formulée par les structures de NAFTAL ces derniers sont autorisés au recrutement direct.

3.2.1.2 La sélection du candidat

Pour les cadres supérieures : c'est la direction générale qui sélectionne les cadres par contre les maîtrises et les exécuteurs, c'est la commission locale qui procède à la sélection des candidats.

Cette phase passe par les étapes suivantes :

- Expression de besoin de recrutement auprès de service de 'ANEM ;
- Les services de l'ANEM orientent les candidats remplissant les conditions d'accès au poste, munis de leur CV et de bulletins de présentation, et ce pour un entretien psychotechnique ;
- Ces candidats seront convoqués pour passés devant une commission d'évaluation et de sélection ;
- Le candidat retenu sera informé et convoqué pour la constitution du dossier afin qu'il signe son contrat d'engagement (CDD, CDI) et pourras intégrés son poste.

Pour les candidats non retenus, ils seront informés par les services de l'ANEM (*destinataire de la carte réponse*).

¹ Agence nationale de l'emploi

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

3.2.1.3 L'intégration du candidat

C'est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions pour l'employé à la cour de cette phase le candidat recruté sera soumis à une période de probation qui varie selon les catégories socioprofessionnelles :

- Personnel d'exécution ...2mois ;
- Personnel maîtrise.....4mois ;
- Personnel cadre.....6mois ;
- Cadre supérieur.....12mois.

Durant cette période, la nouvelle recrue sera appréciée à travers une fiche d'appréciation de la période d'essai.

A l'issue de cette période, si le rendement est jugé positif la nouvelle recrue est informée de son maintien au poste de travail par une décision verbale. Dans le cas de résultat négatif il lui sera notifié à la fin de la période d'essai.

Pour l'intégration d'un nouvel employé dans son environnement de travail physique NAFTAL assure un programme d'accueil à deux niveaux :

- **Accueil administratif** : qui comporte les points suivants :
 - Remise et signature des documents nécessaires ;
 - Accueil par le responsable de secteur (*supérieur immédiat*) ;
 - Mot de bienvenue (*présentation générale de NAFTAL*) ;
 - Présentation des valeurs privilégiées et des attentes de l'organisation.
- **Accueil professionnel** : Cet accueil est assuré sous forme de parrainage qui portera sur :
 - Présentation de l'organisation et le fonctionnement de la structure ;
 - Présentation de personnel et de l'équipe de travail ;
 - Présentation des méthodes de travail.

3.2.1.4 L'importance de recrutement

Le recrutement est une activité de la GPEC :

- La qualification des ressources humaines ;
- Réorganisation de dysfonctionnement organisationnel ;
- Régler le surcroît du travail ;
- Compléter les postes vacants.

3.2.2.La formation au sein de NAFTAL

Pour que NAFTAL atteints ses objectifs, l'entreprise doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant. La politique de formation a pour finalité le développement des

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

ressources afin que l'entreprise puisse disposer d'un personnel répondant aux normes de qualification imposées par son activité

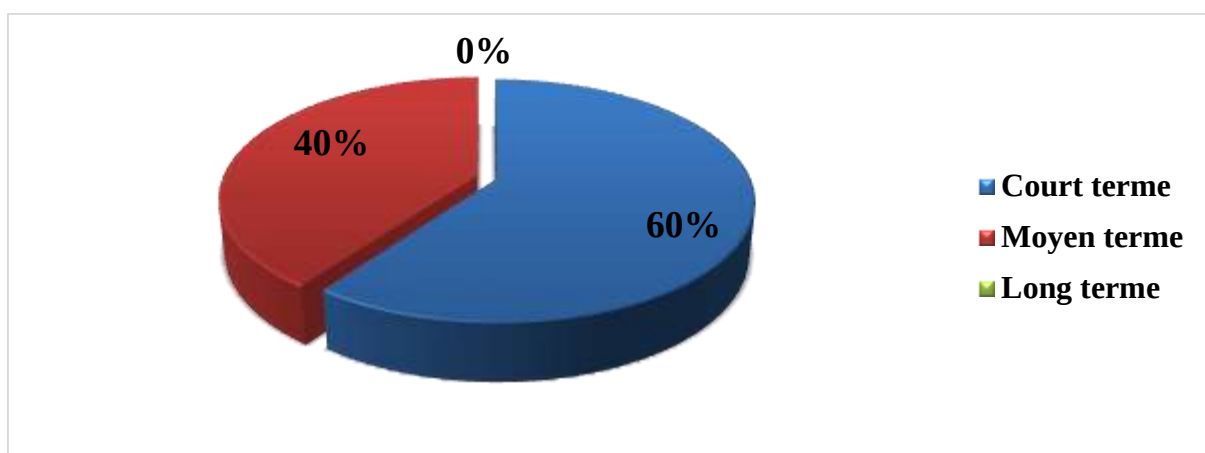
▪ Quels sont vos besoins de formation ?

Tableau N°9: La répartition des besoins de formation

Court terme	60%
Moyen terme	40%
Long terme	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 21: La répartition des besoins de formation



Source : réalisé par nous même

D'après le résultats obtenus on a 60 % de la population interrogée qui estime que la formation à court terme est la plus idéal pour satisfaire leurs besoins de formation et a cote on a la catégorie de 40 % de cette population qui estime que la formation à long terme est la plus adéquate pour eux et pour la formation à long terme on constate qu'elle n'est pas demander au seins de NAFTAL.

▪ Sur quels critères êtes-vous envoyés en formation ?

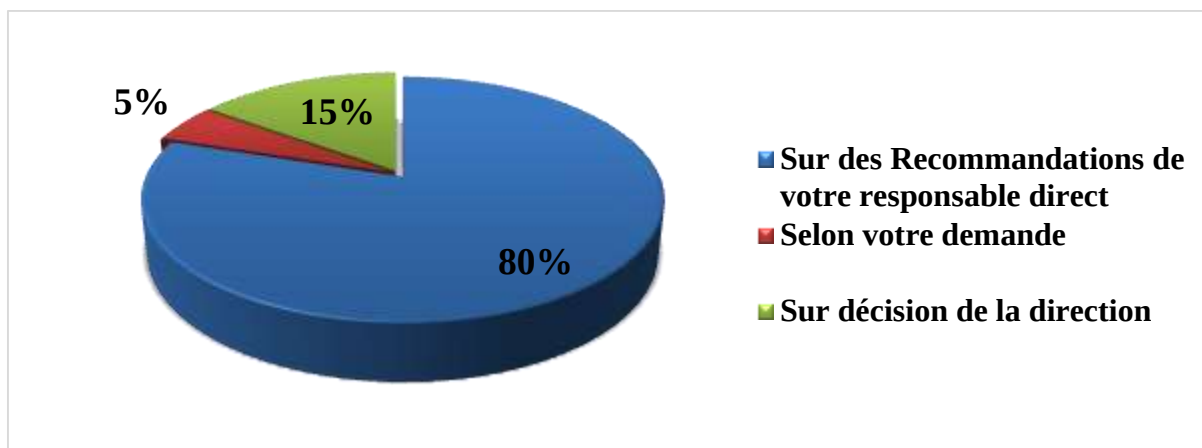
Tableau N° 10 : Critères d'envoi en formation

Sur des Recommandations de votre responsable direct	80%
Selon votre demande	5%
Sur décision de la direction	15%

Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N° 22 : Critères d'envoi en formation



Source : réalisé par nous même

On constate que 80% de la population interrogée partent en formation selon les exigences du responsable direct et que 15% de cette population sont soumis à une formation selon la décision de la direction et pour la demande individuelle on trouve que 5% de cette population est cela peut être un problème pour l'entreprise car ses salariés ne sont pas motivés à des formations.

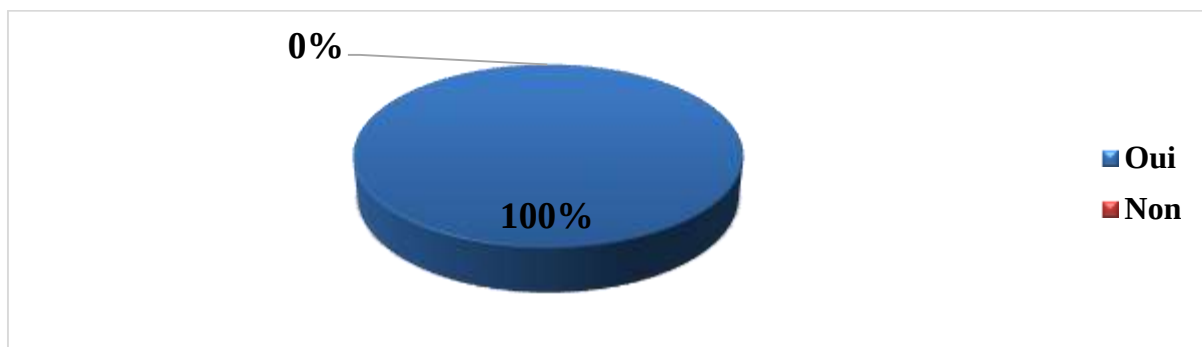
▪ Etes-vous évoluer après votre formation

Tableau N°11 : Evaluation après formation

Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 23 : Evaluation après formation



Source : réalisé par nous même

Vu le résultat obtenu 100% de la population interrogée est évaluée après avoir fini sa formation et cela est un avantage pour ses derniers afin de voir à quel point cette formation a contribué dans l'amélioration de leurs connaissances et des compétences ce qui prouve que l'évaluation de la compétence existe au sein de NAFTAL.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

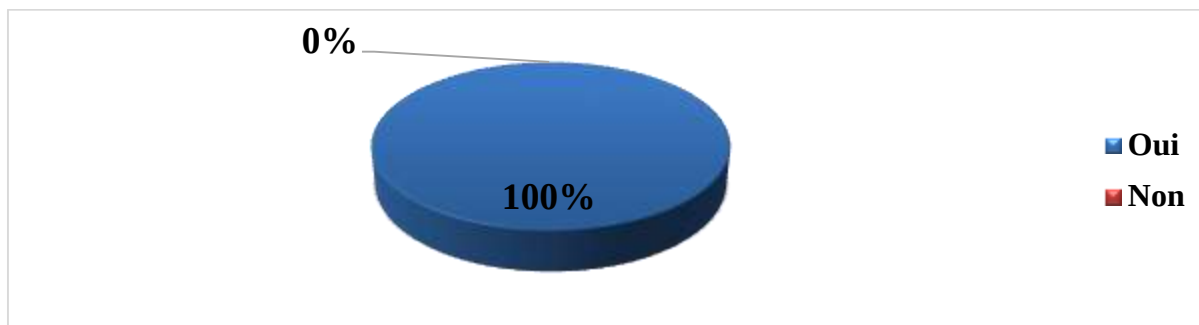
- Pensez-vous que la formation est bénéfique Pour l'amélioration des compétences ?

Tableau N° 12 : Le bénéfique de la formation pour l'amélioration des compétences

Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 24:Le bénéfique de la formation pour l'amélioration des compétences



Source :réalisé par nous même

100% des salariés interrogés estiment que la formation est un point important qui contribue à l'amélioration de leurs compétences.

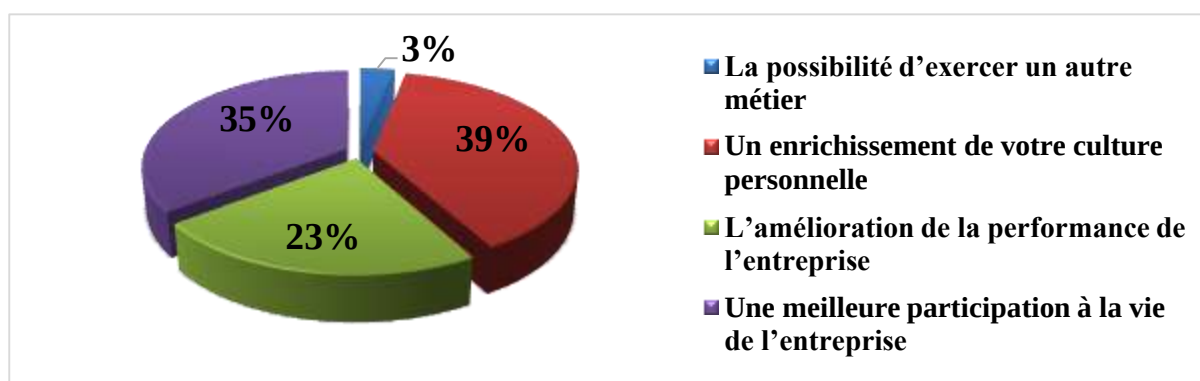
- Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

Tableau N° 13: Les attentes de la formation

La possibilité d'exercer un autre métier	3%
Un enrichissement de votre culture personnelle	39%
L'amélioration de la performance de l'entreprise	23%
Une meilleure participation à la vie de l'entreprise	35%

Source :réalisé par nous même

Figure N°25 :Les attentes de la formation



Source :réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

35% de la population interrogée à NAFTAL attendent un enrichissement de leurs compétences personnelles à travers la formation et 23% affirment que le but est d'accumuler des connaissances et des compétences qui vont contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise chose qui est bien du fait que le personnel pense à une façon d'améliorer la performance de leur entreprise et on trouve la catégorie de 35% qui espèrent une meilleure participation à la vie de l'entreprise et de l'autre côté le pourcentage de la possibilité d'exercer un autre métier est trop faible.

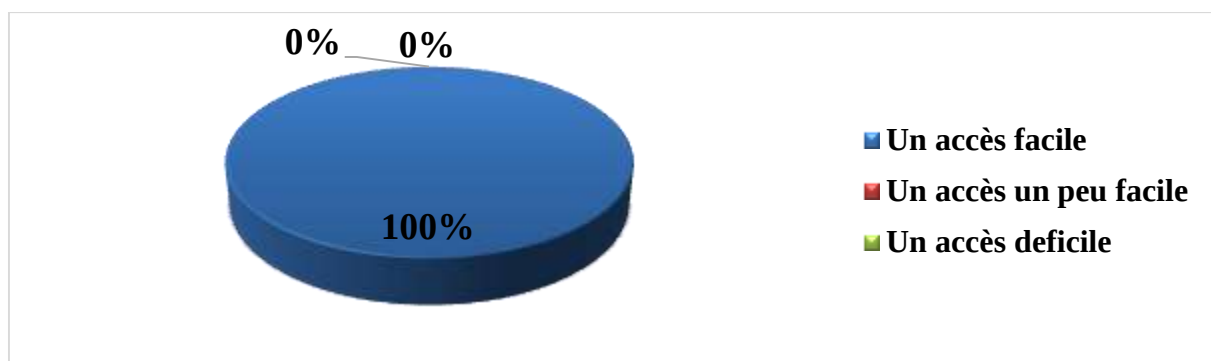
▪ Que pensez-vous de l'accès à la formation dans votre entreprise ?

Tableau N° 14 : Accès à la formation au sein de NAFTAL

Un accès facile	100%
Un accès un peu facile	0%
Un accès difficile	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 26: Accès à la formation au sein de NAFTAL



Source : réalisé par nous même

100% du personnel interrogé ont répondu que l'accès aux formations est facile ce qui prouve que NAFTAL encourage son personnel en question de formation ce qui va leur permettre une bonne amélioration de leurs compétences.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

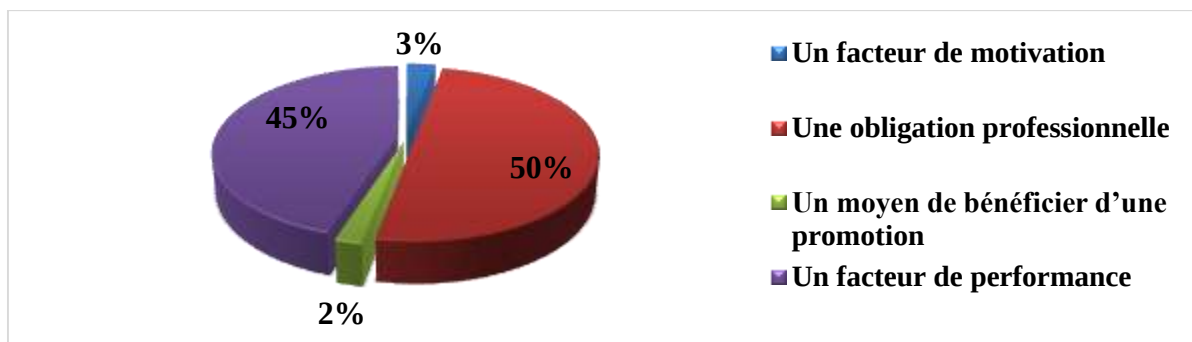
- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Tableau N° 15 : La perception de la formation dans le domaine d'activité

Un facteur de motivation	3%
Une obligation professionnelle	50%
Un moyen de bénéficier d'une promotion	2%
Un facteur de performance	45%

Source :réalisé par nous même

Figure N° 27 :La perception de la formation dans le domaine d'activité



Source : réalisé par nous même

On constate que dans le domaine d'activité 50% exercent la formation par une obligation professionnelle et que 45 %prennent la formation comme un facteur de performance dans leur domaine d'activité et les 5% qui reste sont reparties entre un facteur de motivation et un moyen de bénéficier d'une promotion.

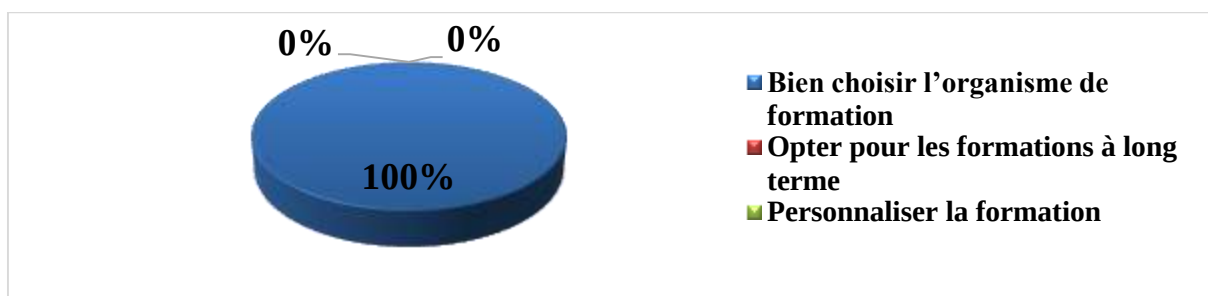
- Quelles sont vos propositions pour améliorer la qualité de la formation au sein de NAFTAL?

Tableau N°16 : Propositions pour l'amélioration de la qualité de la formation

Bien choisir l'organisme de formation	100%
Opter pour les formations à long terme	0%
Personnaliser la formation	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 28: Propositions pour l'amélioration de la qualité de la formation



Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Afin d'améliorer la qualité de la formation au sein de NAFTAL 100 % de ses salariés propose de bien choisir l'organisme de la formation pour améliorer la meilleure compétence.

3.2.3. La motivation et l'évaluation comme levier de compétence pour NAFTAL

Chaque salarié soumis à une formation doit être évalué et chaque évaluation peut être une source de motivation pour ce dernier.

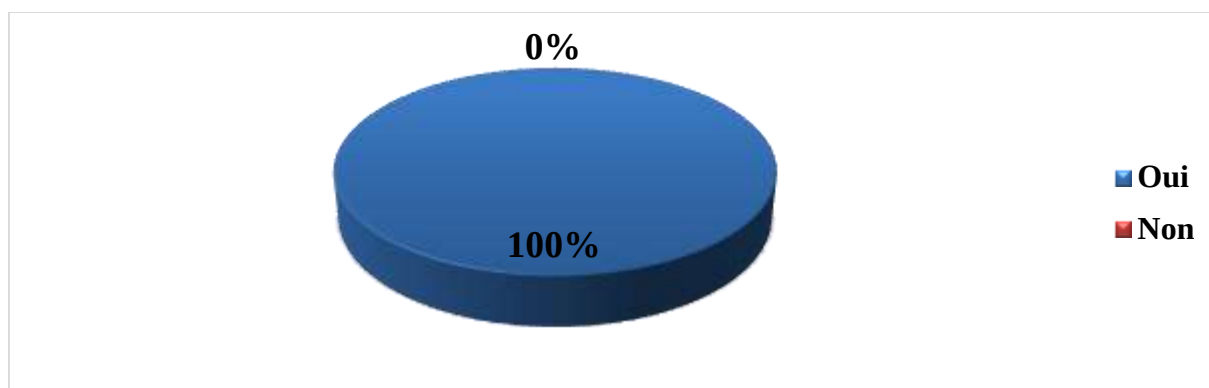
- **Pensez-vous que l'évaluation motive à travailler plus ?**

Tableau N° 17 : La motivation de l'évaluation

Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 29 : La motivation de l'évaluation



Source : réalisé par nous même

100% du personnel pense que l'évaluation est une source de motivation pour travailler mieux donc c'est un processus très important pour l'entreprise qu'elle doit adapter et l'améliorer.

- **Pour vous l'évaluation de la compétence est ?**

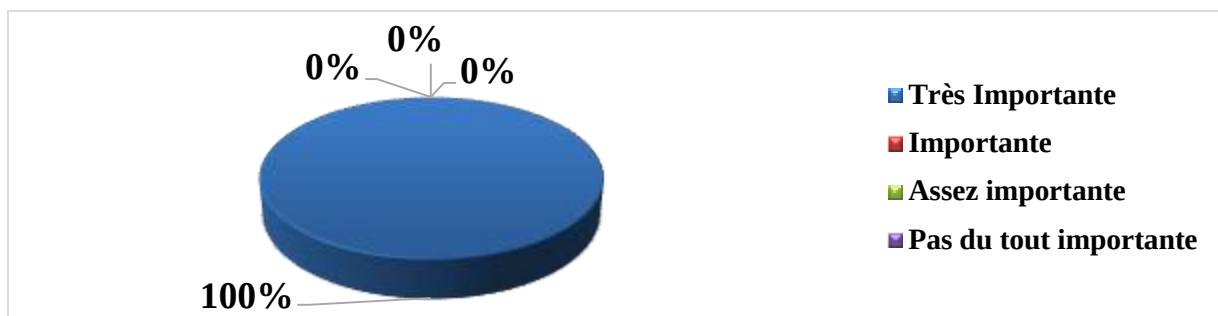
Tableau N°18 :L'évaluation de la compétence

Très Importante	100%
Importante	0%
Assez importante	0%
Pas du tout importante	0%

Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N° 30 :L'évaluation de la compétence



Source : réalisé par nous même

L'évaluation de la compétence joue un rôle très important pour NAFTAL c'est un point qui lui permet de distinguer où se situe le niveau de chacun de ses salarier.

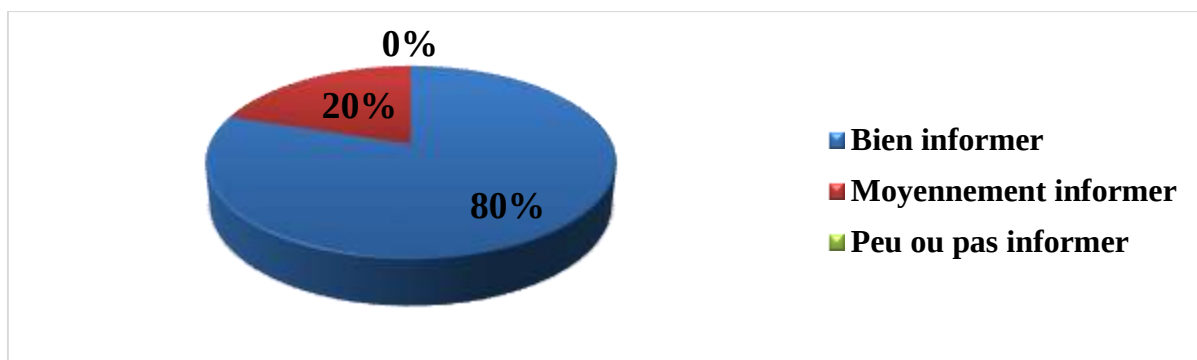
▪ Etes-vous informer des résultats de l'évaluation ?

Tableau N°19: L'information des résultats de l'évaluation

Bien informer	80%
Moyennement informer	20%
Peu ou pas informer	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 31: L'information des résultats de l'évaluation



Source : réalisé par nous même

Information du résultat est très importante pas uniquement pour l'entreprise mais aussi pour le salarier pour distinguer le niveau de ses compétences c'est un point qui peut le motiver à travailler plus.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

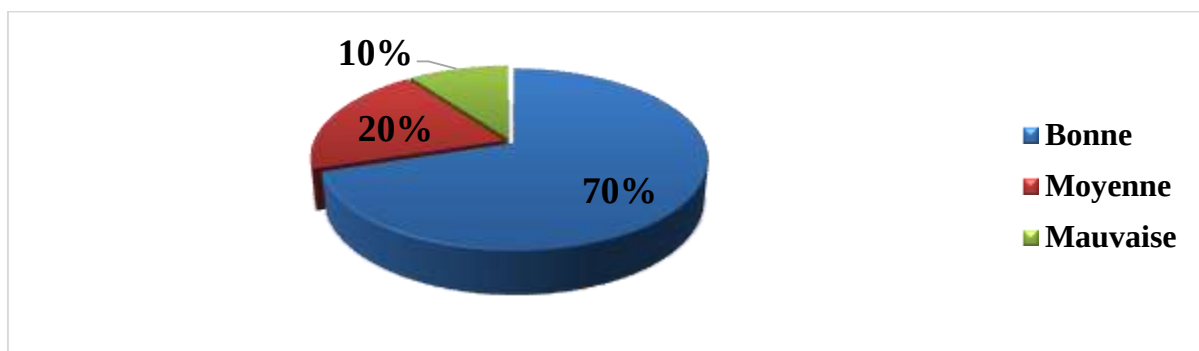
- Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?

Tableau N° 20 : Les conditions de travail

Bonne	70%
Moyenne	20%
Mauvaise	10%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 32: Les conditions de travail



Source : réalisé par nous même

70 %des personnes interviewées ont confirmé que les conditions de travail sont bonnes et 20% ont répondu qu'elles étaient moyennes tandis que 10% affirme qu'elles sont mauvaises.

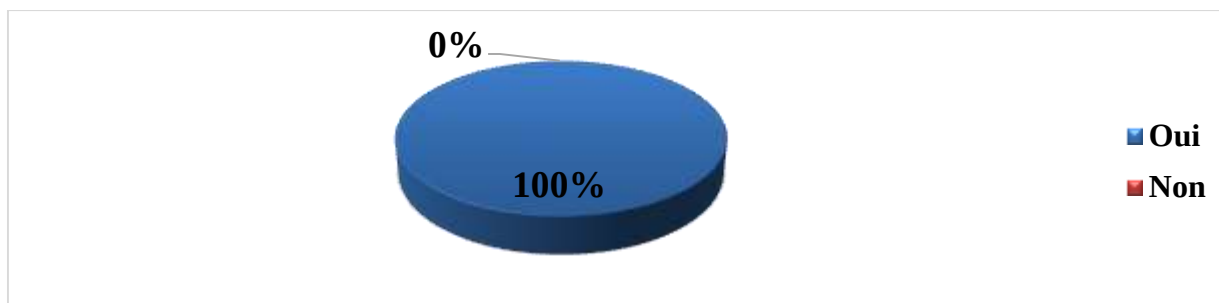
- Selon vous existe-il un système de motivation dans votre entreprise ?

Tableau N° 21 :L'existence du système de motivation

Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 33: L'existence du système de motivation



Source : réalisé par nous même

L'ensemble des personnes ont répondu par un oui NAFTAL applique le système de motivation tt en offrant des primes des voyages des rémunérations a ses salaries.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

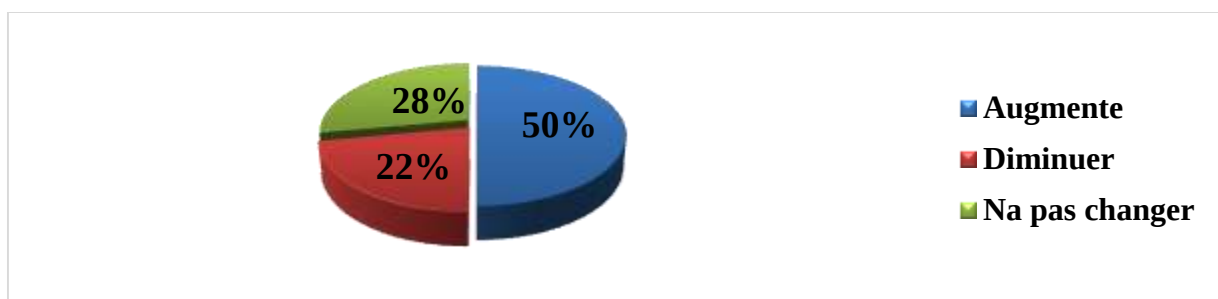
- Depuis que vous occupiez votre poste, quand vous réfléchissez à tous changement que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts ?

Tableau N° 22 : Représente les employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort

Changement	Pourcentage
Augmente	50%
Diminuer	22%
Ne pas changer	28%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 34 : Représente les employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort



Source : réalisé par nous même

50% des personnes interviewées pensent que le niveau d'intensité de leurs efforts a augmenté et 28% pensent qu'il n'a pas changé et 22% de personnels interrogées pensent qu'il a diminué.

- Pour vous existe-il une relation entre la motivation et l'amélioration de vos compétences ?

Tableau N° 23 : L'existence d'une relation entre la motivation et la compétence

Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 35 : L'existence d'une relation entre la motivation et la compétence



Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

100 %de ses salariés affirme que oui il existe réellement une relation entre la motivation et l'amélioration des compétences au sein de NAFTAL car pour eux un salarier bien motiver et un salarier qui va donner le meilleur en lui dans cadre de son travail et il va montrer le meilleur en lui.

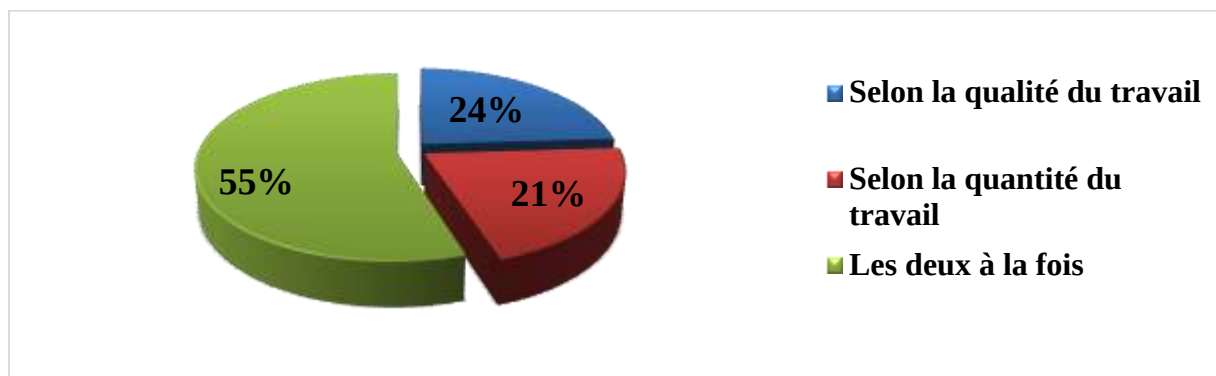
▪ Comment NAFTAL évolue les compétences de son personnel ?

Tableau N° 24 : Evaluation de la compétence

Choix	Pourcentage
Selon la qualité du travail	24%
Selon la quantité du travail	21%
Les deux à la fois	55%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 36 : Evaluation de la compétence



Source : réalisé par nous même

L'évaluation de la compétence pour les personnes interrogées se fait pour 24% pour la qualité du travail tandis que 21% de ses personnes estime qu'elle est évaluée selon la quantité du travail et 50 %affirme qu'elle est évaluée pour les deux au même temps après avoir effectué plus de recherche on a réussi à avoir une réponse bien précise que la compétence du salarier au seins de NAFTAL est évaluer avec une fiche de notation qui contient la quantité di travail et la qualité du travail et c'est en évaluant ces compétences qu'il le pousse à être plus performant pour l'entreprise.

3.2. La compétence comme levier de performance au sein de NAFTAL

Afin de déterminer la relation entre la compétence et la performance au sein de NAFTAL et si la bonne gestion de la compétence nous avons nous avons posé différentes questions.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

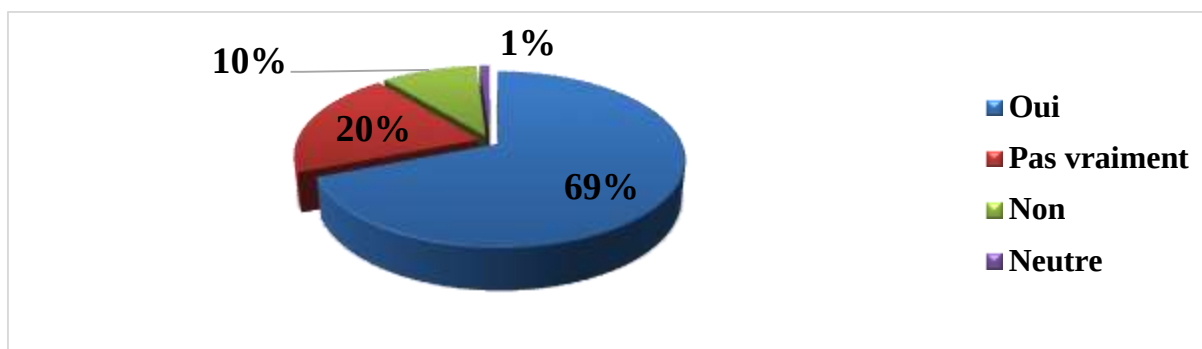
- Le suivi et l'évaluation effectués permettent-ils d'améliorer la performance de NAFTAL ?

Tableau N° 25 : Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances

L'attitude	Pourcentage
Oui	69%
Pas vraiment	20%
Non	10%
Neutre	1%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 37: Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances



Source : réalisé par nous même

Selon les résultats obtenus, le plus grand pourcentage est affecté à 'oui', la plus grande part affirme que oui, le suivi et l'évaluation sont deux variables qui permettent d'améliorer la performance de l'entreprise. Mais pour 20% de cette population, leurs avis ne sont pas tout à fait les mêmes pour ces deux variables, ne permettant pas l'amélioration de la performance, tandis que 10% sont carrément contre et pour 1% qui restent, ils ont préféré rester neutre.

- Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise ?

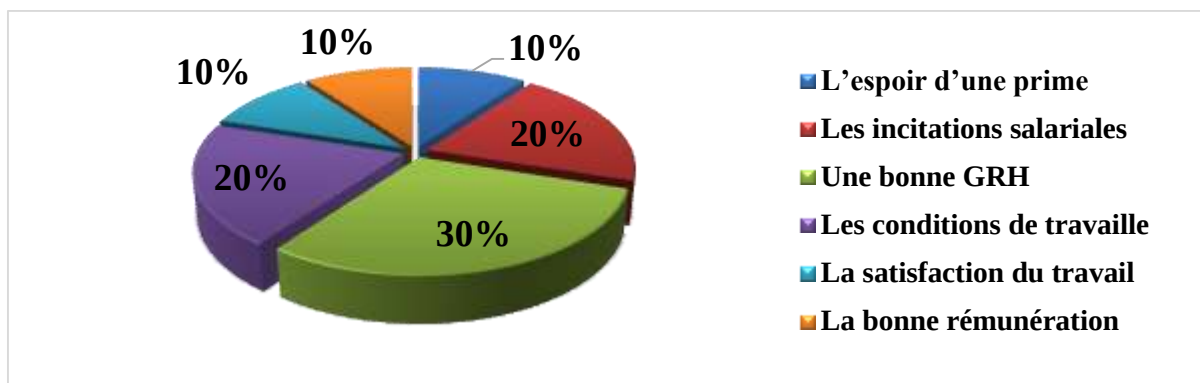
Tableau N°26 : L'amélioration des compétences

Critères	Pourcentage
L'espoir d'une prime	10%
Les incitations salariales	20%
Une bonne GRH	30%
Les conditions de travail	20%
La satisfaction du travail	10%
La bonne rémunération	10%

Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Figure N° 38 :L'amélioration des compétences



Source : réalisé par nous même

Selon les résultats obtenus on constate que les causes de l'amélioration de la performance sont nombreuses et on constate que 30% pour une bonne GRH et 20% pour l'initiations salariales et y a d'autres qui travaille sur la performance dans le but d'une bonne rémunération et la satisfaction du travail ainsi que pour une bonne prime de travail on constate que malgré qu'il y a une différenciation dans une vision mais tout le monde travail pour le même but l'amélioration de la performance

- **Pour vous existe-il une relation entre la compétence et la performance au sein de NAFTAL ?**

Tableau N° 28: La relation entre la performance et la compétence

Réponses	Pourcentage
Oui	100%
Non	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 39 : La relation entre la performance et la compétence



Source : réalisé par nous même

100 % du personnel affirme qu'il existe bien une relation entre la compétence et la performance de l'entreprise selon eux une bonne gestion des compétences influence sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

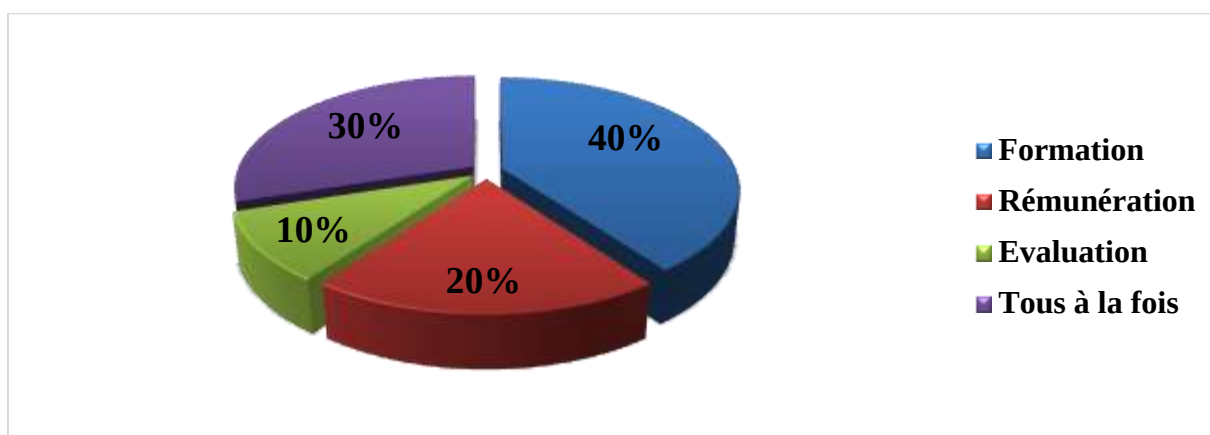
- Si c'est oui pour vous comment NAFTAL gère-t-elle cette relation ?

Tableau N° 28 : La gestion de la relation compétence performance

Les critères	Pourcentage
Formation	40%
Rémunération	20%
Evaluation	10%
Tous à la fois	30%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 40: La gestion de la relation compétence performance



Source : réalisé par nous même

Après que la totalité de la communauté nous a confirmé de l'existence d'une relation entre la compétence et performance 40 % ont choisi la formation comme moyen de la bonne gestion de cette relation pour eux un salarié bien former est un salarié qui a accumuler de nouvelles compétence et 20% personne affirme que c'est la rémunération qui gère cette relation et que un salarié motiver est un salarié qui va donner le meilleur en lui tandis que 10 pensent que l'évaluation est la méthode appliquer car à chaque fois qu'on évolue un salarié on est courant de sans niveau et le degré de de sa performance et on trouve 30% qui insiste sur le fait que NAFTAL gère la bonne gestion de ces compétences à travers la formation ainsi que rémunération et l'évaluation de son personnel afin d'atteindre la performance.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

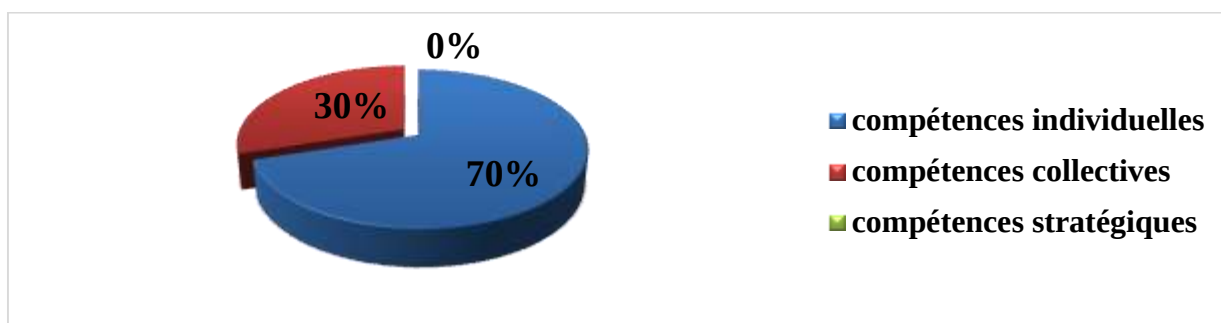
- Quelles sont les qualités du personnel les plus importantes qui contribuent à la performance de l'entreprise ?

Tableau N° 29 : Les qualités qui contribuent à la performance de l'entreprise

Les qualités	Pourcentage
Les compétences individuelles	70%
Les compétences collectives	30%
Les compétences stratégiques	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 41: Les qualités qui contribuent à la performance de l'entreprise



Source : réalisé par nous même

La qualité qui contribue le plus à la performance de l'entreprise selon 70 du personnel est la compétence individuelle selon eux ce dernier peut améliorer ses connaissances et 30 du personnel pense que la compétence collective qui est importante.

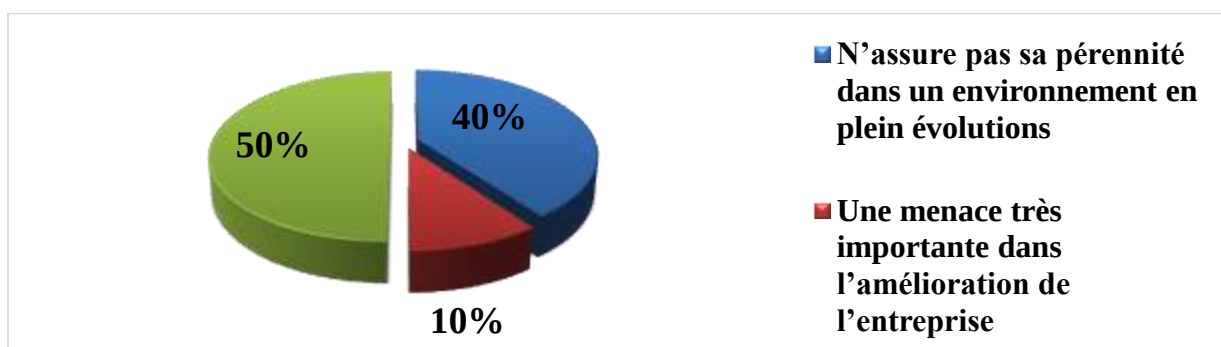
- Selon vous quels sont les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

Tableau N°30 :Les effets du manque de la compétence sur la performance

Les effets	Pourcentages
N'assure pas sa pérennité dans un environnement en plein évolutions	40%
Une menace très importante dans l'amélioration de l'entreprise	10%
Limite sa performance et sa compétitivité	50%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 42 :Les effets du manque de la compétence sur la performance



Source : réalisé par nous même

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

En effet pour NAFTAL et plus exactement 50% de notre équipe de l'enquête le manque de compétence limite sa performance et sa compétitivité et pour 40% qui restent affirme que le manque de compétence n'assure pas sa pérennité dans un environnement en plein changement et enfin pour 10% ce manque peut limiter sa performance et compétitivité.

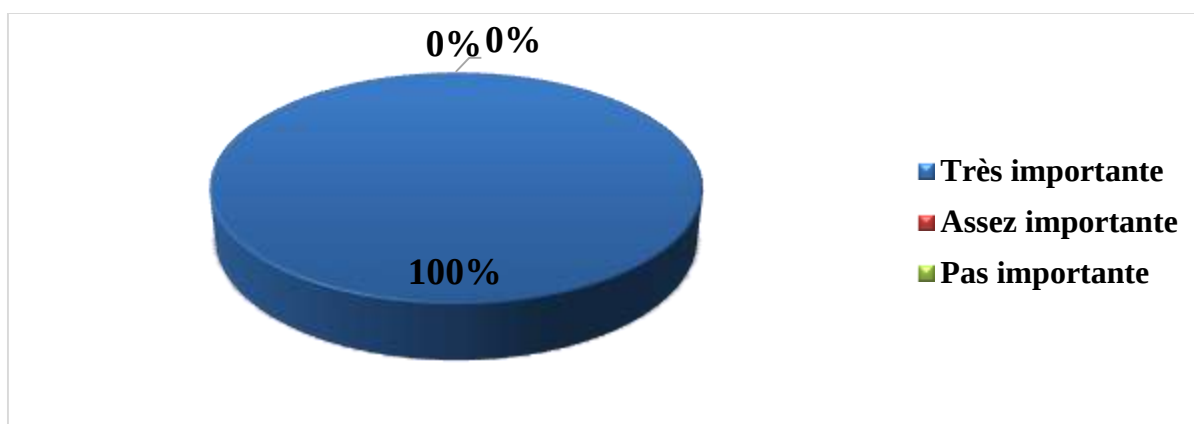
- **Et enfin pour vous la gestion de compétence peut-elle être considérée comme un levier très important dans l'amélioration de la performance de NAFTAL ?**

Tableau N°31 :La gestion de compétences comme levier de performance

Réponses	Pourcentage
Très importante	100%
Assez importante	0%
Pas importante	0%

Source : réalisé par nous même

Figure N° 43: La gestion de compétences comme levier de performance



Source : réalisé par nous même

Et pour fini la population interrogée confirme que la gestion de la compétence est un levier très important pour l'amélioration de la compétence de l'entreprise avec un total de 100%.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

3.3. Synthèse du résultat

Après avoir recueilli les informations sur le terrain au sein de NAFTAL, nous essayerons d'établir les liens entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenus. Cette enquête a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats sont les suivants :

Après notre enquête chez NAFTAL le premier point qu'on a remarqué est l'importance du capital humain et sa gestion on a clarifié le rôle de l'employeur et sa contribution dans l'entreprise comme étant premier vecteur de croissance. Il s'agit de savoir l'intégration de la variable GRH dans l'entreprise donc le facteur humain à une influence très significative sur la performance de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines influence la performance de l'entreprise. Elle se retrouve ainsi relativement confirmée car chacune des pratiques étudiées montre dans l'une ou l'autre des analyses, au moins une relation significative allant dans le sens d'une amélioration de la performance.

Le management des compétences est considéré comme leviers stratégique étant une source de performance durable de l'entreprise.

Afin d'améliorer la compétence des salariés NAFTAL à opter pour la formation l'évaluation ainsi que la motivation ses facteurs on contribuer d'une manière directe à l'amélioration des compétences de son personnel et en revanche l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En premier lieu NAFTAL à opter pour la formation le besoin de formation a court termes est trop élevé au sein de NAFTAL tableau N°14 et ces formations sont exercice selon les recommandations du responsable direct tableau numéro et l'accès à ses formations est très facile tableau numéro.

Là on constate que NAFTAL adonner beaucoup d'importance à la formation et la facilité à la majorité de ses salariés afin que tout le monde puisse en avoir accès et cela pour une raison très importante qui est le bénéfique quelle apporte à l'amélioration des compétences de chaque salariés tableau N°15 car une formation permet à l'employé d'accumuler d'autres connaissances et améliorer ses compétences déjà acquise. La formation au sein de NAFTAL est une obligation professionnelle ainsi qu'un facteur de performance tableau numéro et ce facteur doit être amélioré et selon le personnel l'organisme de formation doit être bien choisi.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

La majorité des interrogés au sein de NAFTAL considère l'évaluation des compétences comme un élément important qui motive la personne à travailler mieux tableau numéro car une mauvaise note d'évaluation encourage le personnel à travailler mieux.

L'avantage du système d'évaluation de NAFTAL est que le personnel est au courant du résultat de son évaluation.

L'évaluation se fait à travers une fiche de notation ou ils notent la qualité du travail et la quantité du travail ainsi que la séduite de ce dernier. L'entreprise NAFTAL ne soumis pas des outils nécessaires, qui font qu'elle possède une évaluation des compétences.

Le système d'évaluation actuelle demeure empirique, car il n'est pas doté d'une méthode d'évaluation moderne. Pour le système de motivation sa totalité du personnel affirme qu'il existe réellement au sein de NAFTAL tableau N°21. Pour NAFTAL la rémunération est le facteur important de la motivation au travail. Mais le plus important pour NAFTAL est de créer une atmosphère qui permettra de développer des relations conviviales.

Mise en place d'une boîte à idée par exemple peut aider à être attentif aux attentes et besoins exprimer questions d'avoir une idée de motivation. Un salarié bien motivé est un salarié compétent selon la majorité des réponses de la population interviewée tableau numéro. Dans ce cas-là on constate que la motivation est un point lié directement à la performance de l'entreprise.

La compétence pousse le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliorer et les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise conduisent à une menace très importante. (Voir Tableau N°30).

Après notre étude on constate que la performance de l'entreprise est étroitement associée à la pertinence des compétences des employés, de ce fait les responsables favorisent les employés pour qu'ils adhèrent aux objectifs de permanence de l'entreprise.

La bonne gestion des ressources humaines est considérée comme le levier le plus important pour l'amélioration de la performance de l'entreprise et les facteurs qui contribuent à cette gestion sont la formation bien mener le processus de formation au sein de l'entreprise puis la rémunération qui est considéré comme un facteur de motivation pour les salariés et l'évaluation pour avoir une idée sur chacun de ses salariés. Une entreprise performante est une entreprise qui s'est gérée ses compétences à travers ses différents processus.

Pour finir oui la gestion de compétences est le levier le plus important de la performance de l'entreprise tableau N°31.

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Conclusion du chapitre 3

La compétence se situe au cœur de la démarche de GRH de NAFTAL. Tous les processus de GRH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent. Cependant, la notion même de compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques (savoir), à l'expérience (savoir-faire) et aux qualités personnelles (savoir-être). Selon Le Boterf la compétence définit comme un savoir combinatoire. Ce *savoir combinatoire* est un des facteurs de construction de compétence, lié à la faculté d'agir. La vision de performance en au sein de NAFTAL par rapport à l'apport de compétence doit être complété par *la volonté d'agir et la capacité à agir* pour qu'il y ait effectivement une construction de compétence et pour atteindre un niveau de performance et un succès durable. La volonté d'agir dépend du sens donné à la construction des compétences, d'une image de soi positive et réaliste, d'un contexte de reconnaissance et de confiance, qui incite et encourage l'engagement des salariés. Ensuite la capacité à agir dépend de l'organisation du travail, qui doit permettre la mise en œuvre des compétences et la prise d'initiatives, et des moyens mis à disposition pour construire les compétences. Selon les résultats et les interprétations énoncées, concernant la contribution des compétences à la performance de l'entreprise, l'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise NAFTAL, nous permet de déduire que l'employeur met en œuvre une bonne conception de la connaissance de l'objectif de l'entreprise où le collectif adhère aux objectifs de sa performance. Néanmoins, une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du système d'évaluation mis en place. L'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens dans :

La motivation des salariés afin de mieux travailler et prouver leurs compétences mesurer les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non.

Mettre en place des stratégies pour permettre au personnel de nouvelles connaissances et le développement de leurs acquis pour une meilleure amélioration de la performance pour cela NAFTAL s'est basé sur différents facteurs afin de réaliser ses objectifs et parmi ses stratégies : la formation la motivation ainsi que l'évaluation. L'exploitation des résultats d'évaluation.

À la lumière de l'étude de cas effectué à l'entreprise, il en découle que la bonne définition de ces composantes citées déjà, est insuffisante pour garantir à l'entreprise une bonne performance. Il est donc clair qu'au bout de ces sondages,

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

certaines employés pourraient ne pas avoir des effets positifs pour ce qui est du rendement, de la productivité, et de la performance, à cause de l'incapacité de certains salariés de situer leur niveau de compétence par rapport à leur poste de travail, de manque de formation, l'absence d'un vrai système de GRH. l'absence d'exploitation des finalités d'évaluation, méconnaissance des résultats d'évaluation et de la possibilité de faire recours à un niveau hiérarchique, et le climat social au sein de l'entreprise. L'entreprise doit s'attacher à mieux responsabiliser tout ce qui concerne la mise en œuvre des compétences qui correspondent aux attentes du personnel afin de favoriser sa participation en vue des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Signalons que NAFTAL agit pour l'encouragement, le soutien et la promotion de la recherche scientifique pour plus d'avancées de progrès dans sa performance. Et pour améliorer ce système ils ont mis aussi un nouveau modelé de rémunération qui sera mis en exécution très prochainement.

Les entreprises doivent croître dans un environnement en constante évolution. Les changements engendrés par de nombreux facteurs tels que : l'intensification de la concurrence, les dérèglementations, l'évolution technologique et la globalisation des marchés forcent les dirigeants à repenser les bases mêmes de l'organisation.

Donc pour répondre à cet environnement on peut se référer à la compétence qu'est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et requises pour les transformer avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

La compétence ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. Cette vision de la compétence dépendante des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Si les individus sont bien les entrepreneurs de leurs propres compétences, ils n'en sont pas les seuls responsables. Le contexte social et organisationnel dans lequel ils se situent et doivent agir pour partager cette responsabilité.

Le management des compétences est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise ; ceci est pour les raisons suivantes :

- Face aux nouveaux besoins des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, transversalité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes stabilisés au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées ;
- Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle ;
- Souligner l'importance du capital humain dans l'entreprise et son impact sur la performance ;
- Mettre en avant les outils de développement des compétences (*la formation, la motivation, rémunération et l'apprentissage...*).

Une gestion des compétences doit répondre aux exigences de performance, de qualité de service ainsi qu'aux exigences de l'environnement concurrentiel.

La fonction ressources humaines est devenue, à l'aube du 21^{ème} siècle, un partenaire de premier rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Elle joue désormais un rôle stratégique, crucial dans le succès de l'entreprise. La réussite du projet de management des compétences résidera dans l'utilisation des outils mis en place. Les outils créés sont des moyens d'effectuer une gestion des compétences mais c'est la manière dont on va les utiliser qui démontrera si l'entreprise effectue une gestion des compétences performante ou pas.

L'entreprise se doit de repérer, d'entretenir et de développer les compétences présentes en son sein par le management des compétences dans le futur pour but d'atteindre la performance et son évaluation est un concept difficile à cerner du fait qu'il intègre les différentes dimensions de l'entreprise.

L'évaluation des compétences étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus des ressources humaines. Donc, il est vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH, tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières....

La performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs, Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures pour l'améliorer.

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de NAFTAL, nous y avons donc mené nos recherches sur *«L'impacte du management des compétences sur la performance»*, et nous nous sommes intéressés à la manière dont se déroulent le développement, les évaluations et la motivation dans l'entreprise mais surtout au ressenti des employés vis-à-vis de ses outils ainsi que les conséquences que cette dernière a sur leur travail au sein de l'entreprise. De cette étude de cas on constitue une réponse à notre problématique.

Que l'investissement humain est le moteur de tout développement pour les entreprises qui se veulent compétitives et performantes. D'où l'importance d'un bon management des compétences à long terme, pour une finalité de pérennité.

Bibliographie

Ouvrages

- Alazard C, Separis S., « *contrôle de gestion* » édition dunod.
- Amimer A, « *La mesure de la performance organisationnelle à travers le tableau de bord de gestion* » Management des organisations, 2005-2006.
- Argyris C , Schon D, « *Apprentissage organisationnel : théories, méthode* ».Ed boek supérieur année 2001
- Astier PH ; Patrick Conjard ; Bernard Devin ; Paul Olry Lyon : « *Acquérir et transmettre des compétences : une étude conduite au près de 10 entreprises ANACT* », 2006.
- Aubrey B , Tilliette B , « *savoir faire savoir, l'apprentissage de l'action en entreprise* » - inter édition - Paris- 1990.
- Bachet, D. « *les fondements de l'entreprise* ». Ed les éditions de l'atelier 2007
- Beirendonck L-V, « *tous compétents. Le management des compétences dans l'entreprise* » ed DE BOECK.
- Benjamain, « *Ressources humaines et compétences dans une démarche qualité* » Editions AFNOR 2002.
- Berland N et Ronge Y, « *Contrôle de gestion* », Edition, PEARSON, France.
- Bidault, E et Al. , « *Action et Communication Administratives* » : éd. Nathan, Paris.1994.
- Billet C : « *Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances* », édition DUNOD, Paris, 2005.
- Bouin.X, Simon F-X, « *Tous gestionnaires* », « *Comprendre et maitriser les outils de gestion à des fins opérationnelles* », 2^{ème}Edition, DUNOD, Paris, 2006.
- Bouquin H, « *le contrôle de gestion* », Ed PUF 2014
- Bourguigona A, « *Peut-on définir la performance ?* », In DORIATH B., GOUJET C., « *Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance* », 3^{ème} Ed DUNOD, Paris, 2007.
- Dejoux C, Dietrich A « *Management par les compétences : le cas Manpower* », ed Node & Pearson éduca.
- Demeestere, et All, « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2006.
- Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), « *Les maitres de l'innovation totale* », Edition d'Organisation.
- Dietrich A « *Le management des compétences* », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010, p.102.
- Dietrich A, Frédérique Pigeyre, Patrick Gilbert, Jacques Aubret, « *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2010.
- Dorbes H., « *Comment mettre en œuvre une démarche qualité dans une PME* », in revue science de gestion d'entreprise N°12, 2005.
- Doriath B, « *Contrôle de gestion* », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2005.
- Durand R « *ressources et performance in B quélin j-l .ARRégle ; management stratégique compétence* » paris ; ellipses.
- Fenouillet F. « *Les théories de la motivation* », édition Dunod, Paris, 1998.
- Fillol C, « *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?* » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition l'Harmattan, Paris, 2009.
- Garvin D , « *Building a learning organization, Harvard business review* », juillet , Aout, 1993.

- Guittet, A, « *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* », ESF Editeur, Paris, 1998.
- Guy Le Boterf « *construire les compétences individuelles et collectives* », Ed d'Organisation, Paris, 2004.
- H.Amel et s.Ahmed, (2012)« *management et mesure de la performance globale des entreprises. les cahiers du MCAS* », n8.
- Imbert J., « *Les tableaux de bord RH* », Edition d'Organisation, Paris, 2007.
- Isaffo J.R, « *La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zaïroise* » ; éd CADICEC, Kinshasa.
- J.P. « *Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance* », Les éditions d'Organisation, Paris 1996.
- Kaplan, R-S, et Norton, D-P. (1998), « *Le tableau de bord prospectif* », Edition d'Organisation.
- Kerlan F. « *Guide pour la GPEC* », édition Eyrolles, 2007.
- Koenig G, « *Les ressources au principe de la stratégie* », in G.Koenig (coord.), « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle* », Paris, Economica, 1999.
- Labruffe A : « *100 questions pour comprendre et agir le management* », édition AFNOR, Paris, 2004.
- Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), « *Adapter les structures de l'entreprise* » Edition d'Organisation.
- L-Dolan S, et All, « *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », Ed : renouveau pédagogique INC.2002- imprimé au Canada.
- Lelarge G « *la gestion des ressources humaines* », Editions SEFI, Paris, 2003.
- Levy-leboyer C, « *la gestion des compétences, éditions d'organisation* », 5^{ème} tirage 2001.
- LORINO PH « *méthodes et pratiques de la performance* » 3^{ème} éditions.
- Lorino PH, « *Méthode et pratique de performance* », 3^{ème} Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- LORINO PH « *méthodes et pratiques de la performance* » 3^{ème} éditions.
- Irwin I . « *Goldstein, Training in organisation* », 3^{ème} ed, 1993, 1974, Wadsworth, Inc.
- Lusthaus C , MARIE, HELENE, « *évaluation organisationnelle* » .
- Marbach V « *Evaluer et rémunérer les compétences* », éditions Organisations, 1999.
- Marchesnay M, « *Management stratégique* », Editions de l'Adreg, septembre 2004.
- Marmuse, C. (1997), « *La performance, Encyclopédie de Gestion* », Edition Economica.
- MARTINE, « *mangement et pilotage de la performance* », édition Hachette, Paris, 2009.
- Maugeri S : « *théories de la motivation au travail* », édition Dunod, Paris, 2004.
- Montserrat X , « *comment motiver* », Editions d'Organisation, 2004.
- Newman W et Warren E.K, *The Process of Management: Concepts, Behavior and Practice* (4e édition), 1977.
- Ogue J-M, « *Management de la qualité* », 4^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, 2005.
- Oiry, E., Sulzer, E, « *Les référentiels de compétences : enjeux et formes* », In : Brochier, D., (Ed.), « *La gestion des compétences* ». Acteurs et pratiques, Economica, Paris. 2002.
- Pemartin D « *La compétence au cœur de la GRH* », édition EMS Management & SOCIETE, Paris, 2005.
- Roussel P. « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition economica, Paris, 1996.

- Saint S, ONGE et Haines V, « *gestion des performances au travail* », édition de Boeck, 1^{ère} édition Bruxelles, Paris, 2007.
- Schmidt, C. (1999), « *Corporate excellence in the new millenium.* », Journal of business strategy, Vol.20, n°6.
- Sekiou L, Bloudin L, Peretti J-M, Alis D et Chevalier F « *Gestion des ressources humaines*», Edition De boeck, Bruxelles, 2001.
- Simon, Y, et Tézenas du Montcel, H. (1978), « *Economie des ressources humaines dans l'entreprise* », Edition Masson.
- Tarrondo J-C, « *Le management des savoir* », PUF, Paris, 1998.
- Tresanini M « *Du recrutement à la gestion de carrière* », 2^{ème} édition EMS management & société, Paris, 2013.
- Voyer P, « *tableau de bord de gestion et indicateur de performance* », 2^{ème} Edition, presse de l'université du QUEBEC, 2006.
- Waldman, D-A. (1994), « *La gestion de la performance et la qualité totale.* », Gestion, Vol.19, n°3.
- Weiss D : « *Ressources humaines* », édition d'organisation, Paris, 1999.
- Wittorski, R, « *de la fabrication des compétences - éducation permanente* » n° 135 la compétence au travail.
- Zarifian (PH), « *Objectif compétence* », éditions liaisons, 2001.

Mémoires

- Ben Kahla, K. (1996), « *Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques* », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Benmerzouga O., « *Le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise* », Mémoire de magister en science de gestion, université de Tlemcen, 2006.
- Rivard. P « *La gestion de la formation en entreprise, PUQ 2000. Cite par BOUKHROUF, (Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes* », mémoire de magister UMMTO.
- Zaidi k. « *l'impact de la formation sur le développement des compétences* », mémoire de master en gestion des ressources humaine, université de Bejaia, 2014.

Revues

- REVUE : « *compétences : une notion au cœur des stratégies RH* » p.5
- Palier M, « *de l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend* », Revue actualité de formation permanente n° 143.
- Rosenberg M , «*e-learning strategies for delivering knowledge in the digital age*», Marc Grawhill , New York 2001.
- NF EN ISO 9000 version 2000, «*Système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire*», Afnor, France.
- Bertrand SogbossiBocco, « *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.

- J. SAULQUIN, G. SCHIER, « *responsabilité sociale des entreprise et performance* », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.
- Marchesnay. Jolly, Faiche et Lauria. « *Performance sociétale et performance économique : un même combat. Direction et gestion n°152-153 ; Massiera Philippe. La performance sociétale* ». La revue des sciences de gestion N°172-173.

Webographie

- [Http : //www.mémoireonline.com /Formation-et-developpement-des-competences.html](http://www.memoireonline.com/Formation-et-developpement-des-competences.html), publier en 2009, consulté le 18.05.2021.
- <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/responsable-du-recrutement.html> consulte le 13-05-2021 .
- https://www.assistancescolaire.com/eleve/1STMG/management-des-organisations/reviser-le-cours/1stmg_man_02 Qu'est-ce que le management des organisations ? Revue internet, consulte le 03-2021
- <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/referentiel-competences.consulté le 16/05/2021>
- La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : www.needocs.com/ Management › Divers › RH.

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulés	Pages
1	Les différentes approches de la notion de compétences	10
2	Différents types de la performance	45
3	La répartition des enquêtes par sexe	94
4	La répartition des enquêtes selon le niveau d’instruction	95
5	La répartition des enquêtes selon Catégorie socio professionnelle	95
6	La répartition des enquêtes par Ancienneté	96
7	Le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences	97
8	La répartition des enquêtes par âge	98
9	La répartition des besoins de formation	101
10	Critères d’envoi en formation	101
11	Evaluation après formation	102
12	Le bénéfique de la formation pour l’amélioration des compétences	103
13	Les attentes de la formation	103
14	Accès à la formation au sein de NAFTAL	104
15	La perception de la formation dans le domaine d’activité	105
16	Propositions pour l’amélioration de la qualité de la formation	105
17	La motivation de l’évaluation	106
18	L’évaluation de la compétence	106
19	L’information des résultats de l’évaluation	107
20	Les conditions de travail	108
21	L’existence du système de motivation	108
22	Représente les employés de NAFTAL selon leur niveau d’intensité d’effort	109
23	L’existence d’une relation entre la motivation et la compétence	109
24	Evaluation de la compétence	110
25	Présentation de l’attitude des salariés vis-à-vis l’évaluation des performances	111
26	L’amélioration des compétences	111
27	La relation entre la performance et la compétence	112
28	La gestion de la relation compétence performance	113
29	Les qualités qui contribuent à la performance de l’entreprise	114
30	Les effets du manque de la compétence sur la performance	114
31	La gestion de compétences comme levier de performance	115

Liste des figures

Figure N°	Intitulés	Pages
1	Le triptyque compétence	12
2	Les compétences dans les services publics	15
3	Modèle simplifié du processus de motivation	22
4	Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise	52
5	La performance organisationnelle	53
6	Tableau de bord prospectif	64
7	Le cercle vertueux de la motivation	69
8	Pourquoi lier motivation et rémunération	71
9	Missions de NAFTAL	80
10	Organigramme de NAFTAL	81
11	Structures métiers Branche Carburants Organisation	82
12	Organigramme branche commercialisation	86
13	Structures métiers Branche gaz de pétrole liquéfiés "G.P.L." Organisation	87
14	Organigramme de district commercialisation de Tizi-Ouzou	89
15	La répartition des enquêtes par sexe	94
16	La répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction	95
17	La répartition des enquêtes selon Catégorie socio professionnelle	96
18	La répartition des enquêtés par Ancienneté	96
19	Le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences	97
20	La répartition des enquêtés par âge	98
21	La répartition des besoins de formation	101
22	Critères d'envoi en formation	102
23	Evaluation après formation	102
24	Le bénéfice de la formation pour l'amélioration des compétences	103
25	Les attentes de la formation	103
26	Accès à la formation au sein de NAFTAL	104
27	La perception de la formation dans le domaine d'activité	105
28	Propositions pour l'amélioration de la qualité de la formation	105
29	La motivation de l'évaluation	106
30	L'évaluation de la compétence	107
31	L'information des résultats de l'évaluation	107
32	Les conditions de travail	108
33	L'existence du système de motivation	108
34	Représente les employés de NAFTAL selon leur niveau d'intensité d'effort	109
35	L'existence d'une relation entre la motivation et la compétence	109
36	Evaluation de la compétence	110

37	Présentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'évaluation des performances	111
38	L'amélioration des compétences	112
39	La relation entre la performance et la compétence	112
40	La gestion de la relation compétence performance	113
41	Les qualités qui contribuent à la performance de l'entreprise	114
42	Les effets du manque de la compétence sur la performance	114
43	La gestion de compétences comme levier de performance	115

Questionnaire :

▪ Les informations générales

Sexe :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

Age :

- ☐ 25 à 30 ans
- ☐ 30 à 40 ans
- ☐ 40 à 50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

Niveau d'instruction :

- ☐ Universitaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Moyen
- ☐ Primaire

Catégorie socio professionnelle :

- ☐ Cadre
- ☐ Maîtrise
- ☐ Exécutant

Expérience professionnelle :

- ☐ Moins de 5ans
- ☐ De 5 ans à 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Veillez cocher les repenses appropriées :

Pensez-vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quels sont vos besoins de formation ?

- ☐ Court terme
- ☐ Moyen terme
- ☐ Long terme

Sur quels critères êtes-vous envoyés en formation ?

- ☐ Sur des Recommandations de votre responsable direct
- ☐ Selon votre demande
- ☐ Sur décision de la direction

Etes-vous évoluer après votre formation ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Pensez –vous que la formation est bénéfique Pour l'amélioration des compétences ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Qu'attendez-vous essentiellement de la formation ?

- ☐ La possibilité d'exercer un autre métier
- ☐ Un enrichissement de votre culture personnelle
- ☐ L'amélioration de la performance de l'entreprise
- ☐ Une meilleure participation à la vie de l'entreprise

Que pensez-vous de l'accès à la formation dans votre entreprise ?

- ☐ Facile
- ☐ Un peu facile
- ☐ Difficile

Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

- ☐ Un facteur de motivation
- ☐ Une obligation professionnelle
- ☐ Un moyen de bénéficier d'une promotion
- ☐ Un facteur de performance

Quelles sont vos propositions pour améliorer la qualité de la formation au sein de NAFTAL ?

- ☐ Bien choisir l'organisme de formation
- ☐ Opter pour les formations à long terme
- ☐ Personnaliser la formation

Pensez-vous que l'évaluation motive à travailler plus ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Pour vous l'évaluation de la compétence est ?

- ☐ Très Importante
- ☐ Importante
- ☐ Assez importante
- ☐ Pas du tout importante

Etes-vous informer des résultats de l'évaluation ?

- Bien informer
- Moyennement informer
- Pas informer

Comment jugez-vous les conditions de travail au sein de votre institution ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

Selon vous existe-il un système de motivation dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Depuis que vous occupiez votre poste, quand vous réfléchissez à tous changements que vous avez connus, avez-vous le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts ?

- Augment
- Diminue
- Ne change pas

L'existence d'une relation entre la motivation et la compétence

- Oui
- Non

Comment NAFTAL évolue les compétences de son personnel ?

- Selon la qualité du travail
- Selon la quantité du travail
- Les deux au même temps

Le suivi et l'évaluation effectués permettent-ils d'améliorer la performance de NAFTAL ?

- Oui
- Pas vraiment
- Non
- Neutre

Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise ?

- L'espoir d'une prime
- Les incitations salariales
- Une bonne GRH
- Les conditions de travail
- La satisfaction du travail
- La bonne rémunération

Pour vous existe-il une relation entre la compétence et la performance au sein de NAFTAL ?

- Oui
- Non

Si c'est oui pour vous comment NAFTAL gère-t-elle cette relation ?

- Formation
- Evaluation
- Rémunération
- Tous à la fois

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

- Les compétences individuelles
- Compétences collectives
- Les compétences stratégiques

Selon vous quels sont les effets du manque de compétences sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

- N'assure pas sa pérennité dans un environnement en pleine évolution
- Une menace très importante dans l'amélioration de l'entreprise
- Limite sa performance et sa compétitivité

Et enfin pour vous la gestion de compétence peut-elle être considérée comme un levier très important dans l'amélioration de la performance de NAFTAL ?

- Très importante
- Assez importante
- Pas importante

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale 01

Chapitre I : Le cadre conceptuel sur le management des compétences

Introduction 04

Section 01 : Le management des compétences, enjeux et évolutions..... 05

1.1. Le management : concepts 05

1.1.1. Définitions du management 05

1.1.2. Les fonctions du management 06

1.2. La compétence : historique, notions et Typologie..... 06

1.2.1. Evolution historique du concept 07

1.2.2. La notion de compétence 07

1.2.3. Typologie De Compétences 08

1.2.3.1. La compétence individuelle et la compétence collective 08

1.2.3.2. La compétence individuelle..... 09

1.2.4. Les différentes approches de la compétence 10

1.2.5. Les ressources de la compétence 10

1.2.5.1. La compétence par le savoir 11

1.2.5.2. La compétence par le savoir-faire 11

1.2.5.3. La compétence par le savoir être 11

1.2.6. Caractéristiques de la compétence..... 12

1.2.7. Les enjeux de l'évaluation des compétences 13

1.2.7.1. Les enjeux pour l'entreprise 13

1.2.7.2. Enjeux pour le manager (l'évaluateur) 13

1.3. Le management des compétences..... 13

1.3.1. Définitions de management des compétences 14

1.3.2. L'importance du management des compétences 15

1.3.3. La démarche du management des compétences 15

Section 2 : La mise en place d'un modèle de gestion des compétences 17

2.1. La mise en place d'un modèle de gestion des compétences 17

2.1.1. Le développement et la construction d'un modèle des compétences 17

2.1.1.1. Le développement des compétences 17

2.1.1.2. La construction d'un modèle des compétences 18

2.2. Le modèle de la compétence 18

2.2.1. Le recrutement..... 19

2.2.1.1. Définitions du recrutement 19

2.2.1.2. Objectif du recrutement 19

2.2.1.3. Types du recrutement 20

2.2.1.4. Processus de recrutement..... 20

2.2.2. La motivation..... 21

2.2.2.1. Importance de la motivation 22

2.2.2.2. La relation motivation et compétences 23

2.2.3. Rémunération 23

2.2.3.1. La relation compétence et rémunération 24

2.2.4. Le management de la qualité 25

2.2.4.1. Définition du management de la qualité 25

2.2.4.2. La compétence au cœur d'une démarche qualité.....	26
2.3. Synthèse sur le modèle de compétences.....	26
Section 03 : Les outils d'évaluation et du développement du potentiel de la compétence.....	27
3.1. Les outils d'évaluation du potentiel	27
3.1.1. Le bilan de compétences.....	28
3.1.1.1. L'objectif du bilan compétences.....	28
3.1.1.2. Les acteurs de l'évolution des compétences.....	28
3.1.2. Référentiel de compétences	28
3.1.2.1. L'objectif d'un référentiel de compétences	29
3.1.2.2. L'élaboration d'un référentiel de compétences	30
3.2. Les outils de développement des compétences	31
3.2.1. Le développement des compétences par La formation	32
3.2.1.1. Définitions	32
3.2.1.2. Le rôle de la formation	33
3.2.1.3. Le plan et le processus de formation	33
3.2.1.4. Les modes d'évaluation de l'outil de développement (formation).....	35
3.2.1.5. L'impact de la formation sur le développement des compétences.....	36
3.2.1.6. La relation entre la formation et la compétence	36
3.2.2. Le développement des compétences par l'apprentissage (l'organisation apprenante)	36
3.2.2.1 De l'apprentissage individuel, à l'apprentissage organisationnel et au E-Learning	37
3.2.3. Valorisation du capital humain par le développement des compétences	37
Conclusion	40

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

Introduction	41
Section 1 : Cadre théorique de la performance.....	42
1.1. Evolution du concept de la performance	42
1.1.1. De la performance financière à la performance organisationnelle	42
1.1.2. De la performance objective à la performance autant que construit	43
1.1.3. De la performance de management outil de mesure à la performance outil de Management	43
1.2. Définitions de la performance	43
1.3. La typologie et approche de la performance	44
1.3.1. La performance financière	45
1.3.2. La performance organisationnelle	46
1.3.3. La performance commerciale	46
1.3.4. La performance sociale	46
1.3.5. La performance environnementale	47
1.3.6. La performance économique	47
1.3.7. La performance technique	47
1.3.8. La performance managériale	47
1.3.9. La performance sociétale.....	48
1.3.10. La performance concurrentielle.....	48
1.4. Les approches de la performance	49
1.4.1. L'approche réalisation des objectifs.....	49
1.4.2. L'approche systémique	50
1.4.3. L'approche par les stakeholders	51
1.4.4. L'apport de l'école basée sur les ressources.....	51
1.4.5. L'approche par l'immatériel	52
Section 2 : La mesure et les indicateurs de la performance	52

2.1. Les critères de la performance d'entreprise	53
2.1.1. L'efficacité.....	54
2.1.2. L'efficience.....	54
2.1.3. La pertinence	54
2.1.4. La viabilité financière	54
2.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle	54
2.2.1. Notion d'indicateur.....	54
2.2.2. Définitions retenus par quelques auteurs.....	55
2.2.3. Typologie d'indicateurs.....	55
2.3. Les formes des indicateurs utilisés	57
2.3.1. Les écarts	57
2.3.2. Les ratios	57
2.3.3. Les graphiques	57
2.3.4. Les clignotants	57
2.4. Les caractéristiques d'un bon indicateur	58
2.4.1. La pertinence de l'indicateur	58
2.4.2. La faisabilité de l'indicateur	58
2.4.3. La qualité et la précision de sa mesure	58
2.4.4. La convivialité d'interprétation et d'utilisation	58
2.5.1. La mesure de performance	59
2.5.1.1. Les écarts	59
2.5.2.2. Les ratios	60
2.5.2.3. Les indicateurs de la fonction RH	61
2.5.2.4. Le tableau de Bord prospectif de Kaplan et Norton (TBP)	63
Section 3 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise	67
3.1. Relation entre compétence et performance	67
3.2. Motivation des salariés comme source de performance	69
3.2.1. Les variable RH	69
3.2.2. La performance comme résultante de la compétence	72
3.2.3. L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise	72
Conclusion	76

Chapitre III : L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL

Introduction	77
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	77
1.1. Présentation de NAFTAL.....	77
1.1.1. Définition de l'entreprise NAFTAL	77
1.1.2. Historique de NAFTAL	78
1.1.3. Présentation du distinct COM Tizi-Ouzou	78
1.1.3.1. Centre de stockage et distribution « CSD »	79
1.1.3.2. Centre multi produit « CMP »	79
1.1.4. Missions et objectifs	79
1.1.4.1. Missions de NAFTAL	81
1.2. Organisation et organigramme de NAFTAL.....	81
1.2.1. Département commercial.....	81
1.2.2. Service recouvrement	81
1.2.3. Service carburant	82
1.2.4. Service lubrifiants et produits spéciaux.....	82
1.2.5. Service pneumatique.....	82

1.2.6. Service réseau	83
1.2.7. Département finances et comptabilité	83
1.2.7.1. Cellule contrôle et juridique	83
1.2.7.2. Service trésorerie	83
1.2.7.3. Service comptabilité générale.....	83
1.2.7.4. Service coût et budget.....	84
1.2.8. Département administration et moyens généraux	84
1.2.8.1. Service moyens généraux	84
1.2.8.2. Service administration	84
1.2.8.3. Service ressources humaines	84
1.2.9. Département transport et technique	84
1.2.9.1. Service exploitation et maintenance	84
1.2.9.2. Service transport.....	85
1.2.9.3. Service d'étude et réalisation	85
1.3. Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions.....	85
1.3.1. Branche carburants	85
1.3.2. Branche commercialisation	85
1.3.3. La branche G.P.L.....	86
1.4. Infrastructures	87
Section 2 : Les aspects méthodologiques de l'enquête	88
2.1. Le choix de l'échantillon	88
2.1.1. La taille de l'échantillon	88
2.1.2. Le traitement des résultats	88
2.2. Présentations de ses deux départements	88
2.2.1. Département district commercialisation	88
2.2.1.1. La Présentation de District COM Tizi-Ouzou.....	88
2.2.1.2. L'organisation et L'organigramme de District COM Tizi-Ouzou	89
2.2.2. Service ressources humaines	90
2.2.2.1. Missions du département (ADM).....	90
2.2.2.2. Organisation du département (ADM)	90
2.3. L'objectif du choix de ses départements	91
2.4. La période de stage	91
2.5. La méthodologie de l'enquête	91
2.5.1. Définition de l'enquête	91
2.5.2. Objectif de l'enquête	91
2.5.3. Méthodologie de l'enquête	92
2.5.4. Présentation du questionnaire.....	92
2.6.1. Contenu du questionnaire	93
2.6.2. Le choix des questions.....	93
Section 3 : Etude du management des compétences (variables RH) comme Moteur DE performance de L'entreprise.....	94
3.1. La présentation des résultats.....	94
3.2. Analyse des résultats	97
3.2.1. Le recrutement au sein de NAFTAL	97
3.2.1.1. Processus de recherche de candidat (profit demandé)	98
3.2.1.2. La sélection du candidat	99
3.2.1.3. L'intégration du candidat	100
3.2.1.4. L'importance de recrutement	100
3.2.2. La formation au sein de NAFTAL	100
3.2.3. La motivation et l'évaluation comme levier de compétence pour NAFTAL.....	106

3.3. La compétence comme levier de performance au sein de NAFTAL	110
Synthèse du résultat	116
Conclusion du chapitre 3	118
Conclusion générale.....	120
Bibliographie	
Liste des illustrations	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Le management des compétences permet aux entreprises non seulement d'effectuer leur travail de manière adéquate, mais aussi d'impacter sur la performance individuelle et organisationnelle. Avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH jouissant de compétences essentielles pourront être plus performant dans leur fonction. En outre, ces compétences vont aussi influencer positivement sur la performance organisationnelle. Le lien entre la compétence et la performance est possible à établir, car mises à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'expérience d'une fonction, des études empiriques l'ont aussi validé. En effet, certaines compétences peuvent aider à prédire la performance individuelle et la performance organisationnelle.

Les résultats de notre étude auprès de l'entreprise NAFTAL nous a permis de démontrer que le développement de certaines compétences provenant d'un modèle peut expliquer la performance future. Ces résultats démontrent donc l'importance de l'évaluation et du développement des différentes compétences dans le cadre des ressources humaines (*RECRUTEMENT, FORMATIONS, MOTIVATIONS, REMUNERATION, etc.*). Ceci peut avoir une influence directe sur la performance des salariés et sur la performance organisationnelle.

Mots clés : GRH. Management des compétences. Performance. NAFTAL.

Abstract

Skills management allows companies not only to perform their jobs properly, but also to impact individual and organizational performance. Having an impact on individual performance means that HRMs (Human Resources Managers) with essential skills will be able to perform better in their function. In addition, these skills will also positively influence organizational performance. The link between competence and performance is possible to establish, for apart from the definitions of a competence which include a link with the performance during the experience of a function, empirical studies have also validated it. Indeed, certain skills can help predict individual and organizational performance.

The results of our study with the NAFTAL company has allowed us to demonstrate that the development of certain skills from a model can explain future performance. These results therefore demonstrate the importance of the evaluation and development of different skills in the context of human resources (*RECRUITMENT, TRAINING, MOTIVATION, REMUNERATION, etc.*). This can have a direct influence on employee and organizational performance.

Key Words: HRM .Skills Management. Performance. NAFTAL.



Introduction générale





Conclusion générale





Bibliographie



Chapitre I

Le cadre conceptuel sur le management des compétences

Chapitre II

La performance d'entreprise ; concepts, approches et méthodes d'analyse

Chapitre III

L'analyse de l'impact de la compétence sur la performance de l'entreprise NAFTAL



Table des matières





Annexes





Sommaire





Liste des illustrations