



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-  
OUZOU



*FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,*

*COMMERCIALES ET DESSCIENCES DE*

*GESTION*

# Mémoire de Master

*En vue de l'obtention du diplôme de  
Master en science de Gestion.*

*Option : Gestion des ressources  
humaines.*

## Thème

**La contribution des référentiels compétences à  
la performance de la fonction ressources  
humaines Cas entreprise travaux Routiers  
OUARKIK**

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> : SAHI Yasmine

M<sup>elle</sup> : SALMI Lycia

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> : SI SALAH Karima

**Mémoire soutenu publiquement devant le jury :**

**Présidente : Mme OUAMAR Sabrya MACA-UMMTO**

**Rapporteur: Mme DORBANE Nadia MCCB-UMMTO**

**Examinatrice : M<sup>me</sup> SI SALAH KARIMA MACA-UMMTO**

**Année Universitaire : 2017/2018**

## Remerciements

*Nous tenons à remercier avant tout le bon Dieu le tout puissant qui nous a donné le courage et la volonté de finaliser ce travail.*

*Nous tenons à exprimer notre énorme respect, gratitude et reconnaissance à notre encadrant Mme SI SALAH pour leur aide et leur orientation.*

*Nous exprimons toute notre reconnaissance au président de jury, et les membres de jury pour leur présence à cette soutenance, pour leur lecture attentive de notre mémoire et de bien vouloir accepter d'examiner et de juger ce travail, ainsi que pour toutes les remarques afin d'améliorer ce projet.*

*Afin de n'oublier personne, nos vifs remerciements s'adressent à l'Entreprise SARL BOUKAÏSSÉ ; à tous ceux qui ont contribué à notre formation et nous ont aidées à la réalisation de ce mémoire. Sans oublier nos familles respectives BOUTOUDJ, SALMI et SAHI pour leurs énormes sacrifices fournis tout au long de notre parcours et tous nos amis.*

**MERCI.**

# *Remerciements*

*Je dédie ce modeste travail*

*A mes très chers parents qui m'ont guidé  
durant les moments les plus pénibles de ce long  
chemin, ma mère Ouiza qui a été à mes côtés et ma  
soutenu durant toute ma vie et mon père Smail qui  
a sacrifié toute sa vie afin de me voir devenir ce que  
je suis.*


*A mon cher frère Hakim et ma chère sœur Noura  
et son mari Massi.*

*A mon binôme Lycia pour son soutien moral, sa  
patience.*

*Et spécialement a mon meilleur ami NACER,*

*A mes chers amis Rym, Juba, Samir, Alberto,  
Amel, Aghiles.*

# Dédicaces



*A mon cher mari Samir , pour tous son sacrifices, son amour, sa tendresse, son soutien et ses prières tout au long de mes études,*

*A mes deux familles ; mon père Abedllah et ma mère Salîha, mon beau père Mohamed, et ma belle mère Badia ..... pour leur encouragement permanent, et leur soutien moral,*

*A mes sœurs, Thafsuth, Loundja, Lili ..... , pour leurs appui et leurs encouragement,*

*A mes chers amis Rym et Juba pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.*

*A mon très cher binôme Lynda qui étais toujours a mes cotés.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible,*

*Merci d'être toujours là pour moi.*

# *Plan de travail*

## **Introduction générale**

### **Chapitre I : Référentiel compétence en fonction RH**

- **Section 1** : Cadre théorique sur la compétence et la fonction RH
- **Section 2** : Les outils d'évaluation et du développement du potentiel de la compétence

### **Chapitre II : L'amélioration de la performance de la fonction RH en termes de compétence**

- **Section 1** : Le sens et l'interprétation de la performance
- **Section 2** : La compétence comme levier de performance de l'entreprise

### **Chapitre III : L'impact d'un référentiel compétence sur la performance de l'entreprise SARL TRAVEAUX ROUTIERS BOUKAISS**

- **Section 1** : Présentation de l'entreprise
- **Section 2** : Présentation des résultats de l'enquête

## **Conclusion générale**

# **INTRODUCTION GENERALE**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement en constante évolution, tant sur le plan technologique que économique, ce qui les pousse à s'adapter rapidement et efficacement. Dans cette optique, les départements des ressources humaines jouent un rôle central dans la gestion des talents et le développement des compétences des employés afin de maintenir un avantage concurrentiel et assurer la pérennité de l'entreprise sur le marché.

Les référentiels de compétences sont donc des outils essentiels pour la fonction des ressources humaines dans l'accomplissement de ces missions. Ils permettent une meilleure visibilité des compétences présentes au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à une optimisation des performances. Grâce à ces outils, il devient possible de dresser un inventaire complet des compétences individuelles et collectives présentes dans l'organisation, facilitant la gestion des RH et des talents. Cela permet également d'identifier les écarts entre les compétences requises et celles disponibles, afin de mettre en place des plans de formation et de développement appropriés pour combler ces lacunes et maintenir un niveau de compétence élevé.

Les référentielles compétences favorisent la standardisation des compétences au sein de l'entreprise en facilitant la définition de profils types pour chaque poste. Cela garantit une homogénéité des compétences, et des pratiques professionnelles, favorisant ainsi une meilleure coordination et une cohérence des actions au sein de l'organisation. Ils peuvent également servir de base pour l'évaluation du personnel en facilitant l'identification des critères de performance et des compétences clés à évaluer. Ils permettent de promouvoir le développement professionnel des collaborateurs en leur offrant une vision claire des compétences nécessaires pour progresser au sein de l'organisation. Grâce à ces outils les employés peuvent identifier les compétences à acquérir ou à améliorer pour avancer dans leur carrière, ce qui stimule leur motivation et leur engagement. À la lumière de ces éléments, il est évident que les référentielles compétences jouent un rôle essentiel dans la performance de la fonction RH. Leur utilisation permet une gestion plus efficace des talents, une coordination renforcée des actions, une standardisation des compétences et une vue d'ensemble des compétences requises pour évoluer au sein de l'organisation.

# Introduction générale

---

Notre étude consistera à étudier le rôle et l'impact de l'utilisation des référentiels compétences aux performances de la fonction RH au sein de l'entreprise « SARL entreprise travaux routiers OUARKIK ETRO ».

## **L'objet de recherche :**

L'objet de recherche est d'analyser comment les référentiels compétences peuvent contribuer à améliorer les performances du département des RH. Les référentielles compétences sont des instruments utilisés pour définir, évaluer et renforcer les compétences nécessaires à la réussite des individus au sein d'une organisation.

C'est dans perspective de recherche que s'inscrit notre questionnement principale formulé comme suit :

Quelle est l'importance de l'utilisation de référentielles compétences dans le domaine des ressources humaines pour maximiser la performance de cette fonction ?

De cette question initiale déroule une série d'interrogation, entre autres :

- Quels bénéfices peuvent être tirés de l'utilisation des référentiels compétences ?
- Quelles sont les étapes de la mise en place d'une référentielle compétence ?
- Comment est-ce que les référentielles compétences contribuent à améliorer globalement la performance de la fonction RH et de l'organisation dans son ensemble ?

Dans notre travail de recherche, nous allons pencher sur un nombre d'hypothèses afin de bien cerner la problématique :

- Hypothèse 01 : la mise en place de référentielles compétences est essentielle pour éclaircir les attentes au sein de l'organisation.
- Hypothèse 02 : l'utilisation de référentielles compétences est un véritable atout pour stimuler la croissance des employés et faciliter la gestion des talents au sein de l'organisation

# Introduction générale

---

## **Méthodologie de travail :**

Pour répondre à la problématique soulevée et tester nos hypothèses nous avons adopté une démarche méthodologique de type qualitative, dans un premier temps mené via les outils de collecte d'information suivante :

- Nous allons effectuer une recherche documentaire.
- L'analyse des différents documents collectés au niveau de l'entreprise tel que les fiche de poste, les plans de formation, les évaluations de la performance, les outils d'évaluation des compétences et les politiques et procédures de gestion des compétences. Les résultats de cette approche qualitative sont complétés par un questionnaire administré à un échantillon des salariés.

## **La structure du mémoire :**

Afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées.

Notre mémoire sera organisée en deux parties, une partie théorique et une partie empirique. La partie théorique est composée de deux chapitres :

Le premier chapitre consacré à la discussion théorique de référentielles compétences dans la fonction RH, subdivisé en deux sections complété par une introduction et d'une conclusion.

Le deuxième chapitre intitulé l'amélioration de la performance de la fonction RH en terme de compétences. Nous aborderons la relation de concepts référentiels compétences avec la performance, et nous essayons d'analyser l'impact de l'utilisation de référentielles compétences sur la performance de la fonction RH. Deux sections a parcourir dans ce chapitre avec une introduction et une conclusion.

La deuxième partie empirique dans laquelle nous expliquerons l'impact d'une référentielle compétence sur la performance de la fonction RH et son importance pour l'évaluation des salariés au sein de l'entreprise des travaux routier OUARKIK. Ce chapitre représente la partie pratique de notre travail de recherche, il exposera dans une première

# Introduction générale

---

section la présentation de l'entreprise, comme notre objet d'étude, tandis que les résultats de notre recherche seront dévoilés dans la deuxième partie.

# CHAPITRE I

*Référentiel compétence en  
fonction RH*









## Introduction

Les entreprises sont dans un monde professionnel où elles doivent affronter une haute concurrence, la performance de l'entreprise dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est-à-dire ses compétences.

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver, adapter et développer son capital de compétences car la survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents.

Le facteur clé de succès essentiel sera la compétence, les faiblesses font à l'émergence d'un outil efficace que l'on appelle « les référentiels » il représente un outil de base indispensable à la gestion des RH.

A l'état actuel, la mise en place d'une référentielle compétence relève presque de l'évidence, en effet, cet outil permet de donner une vision assez claire des compétences disponibles dans une entreprise, et faire face aux problèmes liées aux RH, et améliorer ses performances.

Ce chapitre a pour objet de présenter l'ensemble des concepts et développements théoriques nécessaires à la compréhension du sujet traité.

## **Section 1 : Cadre théorique sur la compétence et la fonction RH**

### **1. La fonction RH :**

La fonction Ressources Humaines, souvent désignée sous l'acronyme RH, joue un rôle fondamental

au sein d'une organisation. Elle est chargée de gérer l'ensemble des aspects liés aux employés, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des talents et au développement professionnel, en passant par la gestion des relations au sein de l'entreprise. Dans cet énoncé, nous allons explorer les principales responsabilités et fonctions de la gestion des ressources humaines, ainsi que son impact sur la réussite globale de l'entreprise.

### **1.1. Approche historique :**

Cette approche est composée de 3 périodes pour le développement de la fonction

#### **1.1.1. Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif :**

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît

notamment, dans les grands centres de production comme les usines de Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit

### **1.1.2. La période de 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction :**

A partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction se développe avec l'apparition de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise. On prend en compte l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychologique et les travaux de l'*école des relations humaines* (Mayo, Maslow, Herzberg...) qui conduiront à une meilleure productivité et performance au travail.

Cette période correspond aussi au développement de législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux :

- Lois sociales de 1936 ;
- Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46 ;
- Reconnaissance du droit syndical ;
- Apparition des outils et technique des formations et qualification

### **1.1.3. Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique pour l'entreprise**

Cette époque donne à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La FRH doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte on note :

- Les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi,
- L'évolution du cadre réglementaire ;
- La crise des années 70-80 qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte.

A partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ce passage d'une fonction personnel à une FRH accompagne une évolution du rôle. *Le service du personnel* est dirigé par un *directeur du personnel* progressivement au *service ressources*

*humaines*, dirigé par un *directeur des ressources humaines* (DRH) qui favorise l'efficacité de l'organisation du travail, la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise. Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- **Quantitatives** car les effectifs de FRH ont régulièrement progressé ;
- **Qualitatives** car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée
- Dans le processus de décision stratégique.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'évolution de la FRH passant par une direction du personnel. « A l'ancienne » à une direction des ressources humaines « moderne ».

**Tableau 01** : l'évolution de la fonction ressources humaines

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATIO NDU PERSONNEL	GESTION DES RELATION S HUMAINES	GESTION DES RESSOURCE SHUMAINES
Intitulé du responsable de la fonction	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Période	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Source : Dietrich A. Pigeyre F. la gestion des ressources humaines, la

découverte, coll. Repères, 2005. P.14.

Dans cette représentation la GRH est dominante de manière séquentielle en trois modèles distincts. Ainsi la gestion des relations humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la socio-technique qui aurait permis l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un « actif spécifique ».

### 1.2. Définition de la fonction ressource humaine (FRH) :

La FRH est devenue aujourd'hui l'un des éléments stratégiques de la dynamique du changement dans les entreprises et un enjeu manifeste dans la construction de l'entreprise. Elle a connue d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel, passant d'un rôle purement administratif à un rôle stratégique.

**Tableau 02** : la GRH comparée à l'administration du personnel.

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut de responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

**Source** : B.Martory et D.Crozet (2005)

La fonction ressources humaines recouvre « *l'ensemble des responsabilités et des activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines au service des organisations de travail* ». Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée. Elle assure l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention (conservation) des ressources humaines, visant à fournir aux organisation de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaite. Cette fonction permettrait à l'entreprise de réaliser le niveau et la qualité de production souhaitée, ce pour un cout le plus réduit

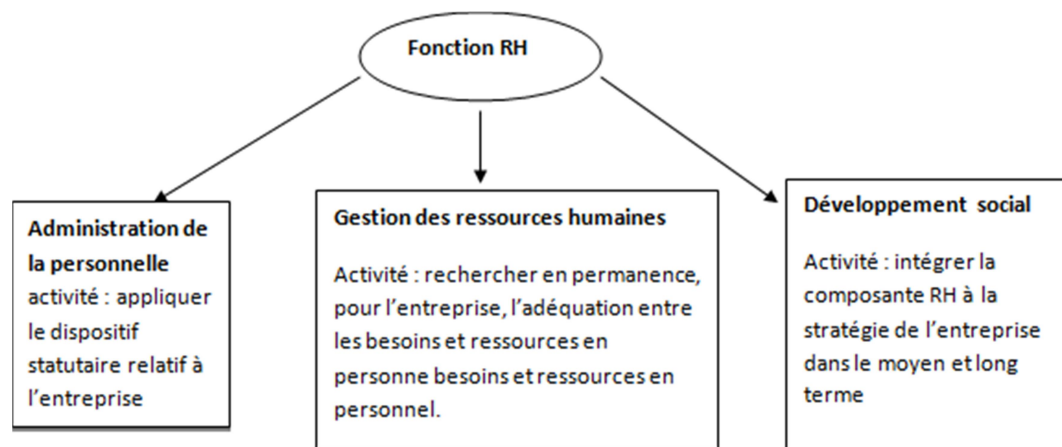
possible. Puis la fonction de ressource humaine participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines c'est-à-dire l'adéquation compétences-emplois :
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation c'est-à-dire l'équité de la contribution- rétribution.

### 1.3.Quelles sont les activités de la fonction RH ?

**La fonction RH comprend trois éléments :**

Figure 01 : les activités de la fonction RH.



#### 1.3.1.L'administration du personnel :

Une organisation quelle qu'elle soit fait face à la nécessité d'une administration du personnel. L'entreprise conclut avec chaque salarié qu'elle emploie un contrat de travail. Ce lien juridique entre l'employeur et l'employé est le cadre d'échange entre les deux parties. Il s'agit là d'une mission essentielle de la FRH supposant des compétences précises dans le domaine législatif.

- Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise ;
  - compétences dans le domaine juridique : veillé à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles ;<sup>1</sup>
- 
- la négociation entre l'entreprise et les syndicats fait partie de la mission de l'administration

du personnel que ce soit à travers les conventions ou les accords d'entreprise.

### 1.3.2. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

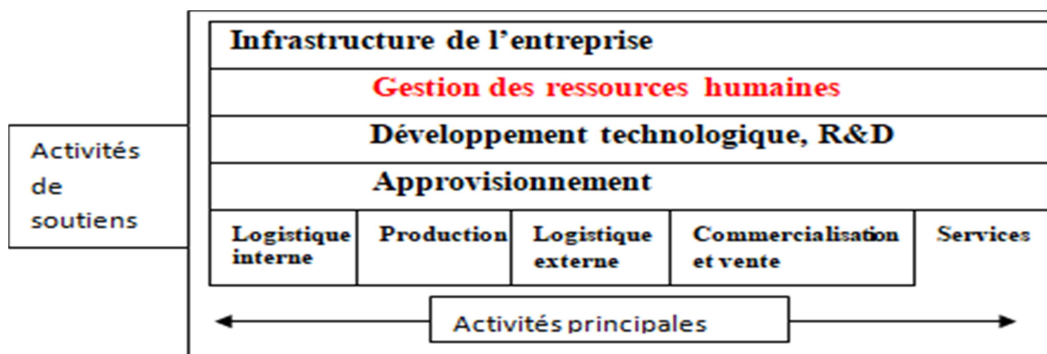
La GRH est une « discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations »<sup>4</sup>. Elle recouvre d'avantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Chacun des salariés liés à l'entreprise par contrat est aussi une personne singulière caractérisée par une situation et des attentes professionnelles qui lui sont propres :

La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ;

La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise ;

L'optimisation de la GRH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Figure 02 : La chaîne-types de valeurs de Porter et place de la fonction RH l'avantage concurrentiel.



**Source :** L.Cadin et al, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002). P.11.

<sup>1</sup> Martory et Droz et gestion de RH pilotage social et performance 6<sup>ème</sup> édition

Nous pouvons mettre en œuvre à chacun des différents stades de la chaîne plusieurs compétences à savoir :

- **Les compétences économiques** : représentées par la technologie, la conception, la fabrication, la capacité de production, les coûts de production, la qualité de production, le marketing, la fidélité des clients, la qualité de la distribution.
- **les compétences de gestion** : représentées par la finance, le personnel, l'organisation, le processus de contrôle, le système de communication, l'évolution du taux de profit, la maîtrise des besoins en fonds de roulement.
- **Les compétences psychologiques** : la chaîne de valeur ne peut pas être analysée sans une coordination entre l'amont par les fournisseurs et l'aval par les clients.

Ce modèle situe le personnel en bonne place parmi les fonctions de support, pour souligner que sans ressources humaines, les projets de l'organisation ne pourront être mis en œuvre.

Ainsi en 1990, Hamel/Prahalad montrent que le cœur de l'avantage stratégique se situe au centre de l'organisation notamment dans ses ressources humaines. Cette activité englobe trois grands secteurs :

- Acquisition des ressources humaines (planification, recrutement, sélection, accueil) ;
- Gestion de la rémunération (analyse et évaluation des emplois, rémunération directe et avantages sociaux) ;
- Gestion de la formation (développement individuel, évaluation du personnel, plans de carrière).

### 1.3.3. Le développement social :

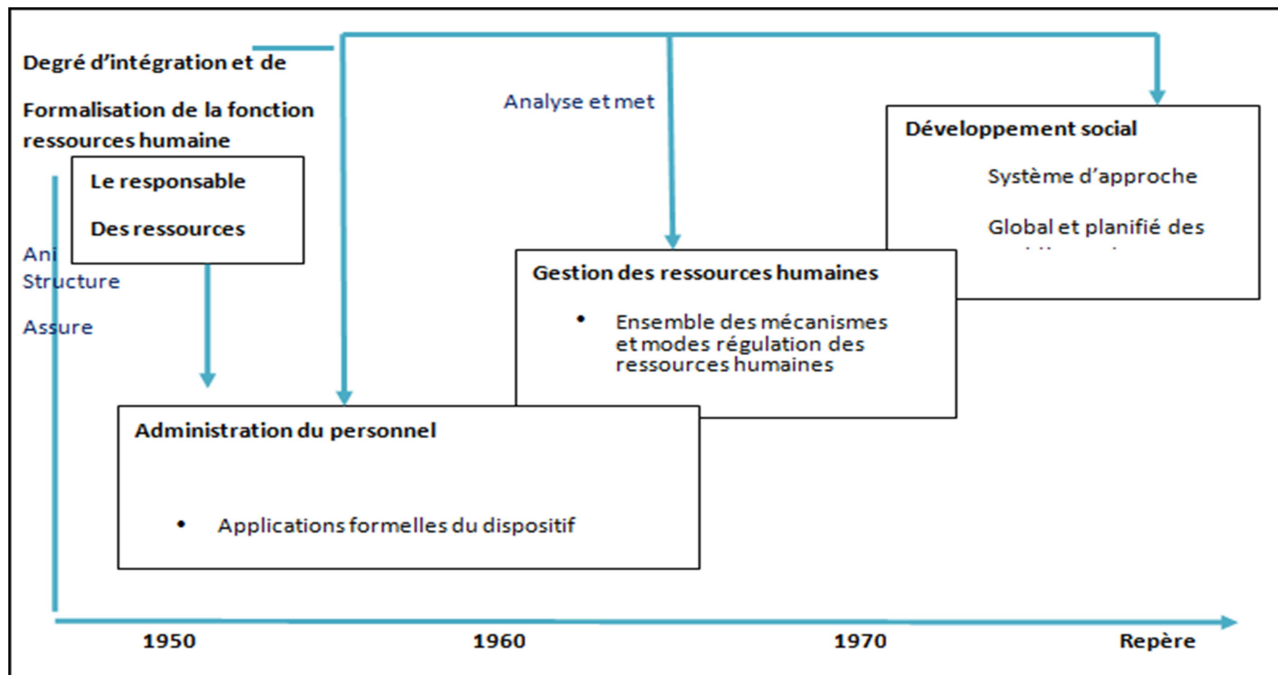
Les relations que l'entreprise a avec son personnel ne sont pas que des relations avec des individus ou des catégories d'individus. Elles comportent aussi des relations avec des groupes sociaux variés constituant l'entreprise :

- Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise ;
- C'est un système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

Il est commode de décomposer l'activité de la fonction en trois champs distincts mais indépendants. Ces champs, comme le représente *la figure au dessous*, le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique.

Bien que le champ d'activité et la structure de la fonction ressources humaines est multiple (recrutement, communication, information, condition de travail, négociation, rémunération, etc.), ses tâches ne sont pas toutes de mêmes natures (opérationnelles, administratives ou stratégiques).

Figure 03 : Les différents champs d'activité de la fonction ressources humaines.



**Source :** Jean-Pierre-Citeau, « GRH, principes généraux et cas pratiques », 4<sup>ème</sup> édition, Paris 2002.

La FRH, fonction aujourd'hui incontournable de l'entreprise a vu s'étendre au fil du temps ses missions qui désormais sollicitent de multiples compétences. Aussi, elle regroupe des métiers divers et variés qui s'articulent autour de triptyque *administration du personnel* (postes à dimension administrative), *gestion des ressources humaines* et *développement social* (postes à dimension plus « politique » et recouvrant essentiellement les aspects GRH). Si chaque poste de la fonction comporte des aspects récurrents, il convient de préciser que les missions précises d'un poste sont inhérentes à la nature de l'activité de l'entreprise, à sa culture et au contexte dans lequel elle évolue<sup>2</sup>. Parmi les principaux postes de la FRH se trouvent :

- Le directeur des ressources humaines (DRH) ;
- le chef du personnel ;
- le responsable de l'administration du personnel ;
- L'assistant RH.
- le responsable de recrutement ;
- le responsable de formation.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction RH trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

De façon schématique nous comparons au dessous la direction du personnel «à l'ancienne » et la direction « moderne » des ressources humaines. En entreprise les situations intermédiaires sont fréquentes.<sup>3</sup>

Le tableau ci-après expose les métiers des ressources humaines selon la vision fonction personnel et fonction RH

---

2 Brabet J « repenser la GRH Paris economica 1993

3 Jean-marie peretti GRH édition vuibert mars 2008, P1

Tableau 03 :les métiers des ressources humaines.

Les missions et les rôles	Directeur du personnel	Directeur des ressources humaines
Recrutement	<p>-prise en charge de certains recrutements</p> <p>Suivi des opérationnels dans leur recrutements et gestion de la phase administrative (salaire,contrat de travail)</p>	<p>-définition de la politique de recrutement</p> <p>-gestion de certains recrutements stratégiques</p> <p>-coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels</p> <p>-prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation</p>
Formation	<p>-définition du plan de formation et suivi de la réalisation</p> <p>- choix des prestataires</p>	<p>-impulsion de la politique de formation</p> <p>-pilotage des procès de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation</p>
Gestion des carrières	<p>-peu d'actions dans ce domaine</p>	<p>-pilotage des projets de développement d'outils de</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-mise en place éventuelle d'entretiens annuels</li> <li>- gestion des demandes de mutation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestion de carrières</li> <li>-mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences</li> </ul>
Paie et rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>-gestion administrative et supervision de la paie</li> <li>-affectation des enveloppes d'augmentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-définition de la politique salariale</li> <li>-mise en place de système de participation, d'intéressement ou de variable</li> <li>-supervision de la partie compensation et bénéfices</li> </ul>
Relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux</li> <li>-gestion des litiges individuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supervision des négociations et de la mise en place d'accords</li> <li>-prise en main de certaines négociation sensibles et processus (transaction par exemple)</li> </ul>
Etudes RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>-peu d'implication dans les études RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale.</li> <li>-mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives</li> </ul>

Source :hem&C.Baluette, les métiers de la fonction ressources humaines, 1ère édition,2004.

## **2.Historique et définition de compétence :**

Les compétences on évolue pour devenir un élément fondamental dans le Daumain de l'éducation et de l'emploi. Avant d'explorer leur définition contemporaine il est essentiel de retracer leur parcours historique.

### **2.1.Evolution historique de la compétence :**

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.<sup>4</sup>

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

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mit 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 supérieur, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

### **2.2.Définition de la compétence :**

Le terme compétence fait partie du sens commun dans les organisations:

Selon le dictionnaire des ressources humaines cité par PERETTI « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »<sup>5</sup>.

De cette définition, nos pouvons retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié.

C'est dans ce sens que DAVID COURPASSON et YVES-Frédérie LIVIAN affirment que « si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de

l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salariés »<sup>6</sup>

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, selon DIMITRI WEISS pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ».

Selon PHILIPPE ZARIFIAN « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilités des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge »<sup>7</sup>

Toutes ces définitions se recoupent sur trois points :

- La compétence permet d'agir et c'est là qu'on peut la repérer. La compétence est donc le moteur de la performance. Elle s'évalue dans l'action.
- La compétence est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle est toujours liée à un contexte professionnel, à une situation donnée. Il n'y a pas de compétence dans l'absolu.
- La compétence intègre différentes composantes hétérogènes. Et sur ces composantes (attitudes, connaissances, traits de personnalité...) que la formation peut agir.<sup>8</sup>

### **2.3. composantes de la compétence :**

Selon ELIZABETH LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte

---

<sup>4</sup> LE BOTERF.G « Construire les compétences individuelle et collectives » Edition d'organisation, Paris, 2004,P15

<sup>5</sup> PERTTL J-M « dictionnaire des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2001, P.60

<sup>6</sup> COURPASSON.D et LIVIAN-F. « le développement récent de la notion compétence, Glissement sémantique ou idéologie ? » in revue de gestion des ressources N°1,octobre 1991

<sup>7</sup> WEISS.D et autre, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action deDRH »

<sup>8</sup> ZARIFIAN.P « compétence et stratégie d'entreprise ». Edition Liaison, Paris,2005,P5

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

**Tableau 04 :les composantes de la compétence.**

<b>Savoir</b>	<p>« ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale »(J-G millet,2005)</p> <p>Exemple :</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulière afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
<b>Aptitude</b>	<p>Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendu.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation a laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple : résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et orienter rapidement son action de manière positif.</p>
<b>Motivation</b>	<p>« processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »</p> <p>(P-Roussel,2000)</p>
<b>Contexte</b>	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

**Source :** LECOEUR.E, « la gestion des compétences ». Edition de boeck, Bruxelles,2008,P.19

## 2.4. Les typologies de la compétence :<sup>9</sup>

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

- **Les compétences transversales :**

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

- **Les compétences professionnelles :**

C'est-à-dire celle qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, à priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

- **Les compétences spécifiques :**

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion la mobilité ou de recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales,

par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

- **Les compétences collectives :**

Font référence aux compétences des différents poste de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire

---

<sup>9</sup> BATALC, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation ,tome I, 1998,P.155

commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble c'est-à-dire à coopérer.

En plus de croissance actuelle et future rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et à améliorer leur perception, c'est-à-dire la culture de l'entreprise.

- **Les compétences individuelles :**

C'est la combinaison de savoir et savoir-faire que les salariés développent dans l'exercice de leurs activités.<sup>10</sup>

Le management des compétences aujourd'hui préconisé dans les organisations provoque de multiples débats et alimente une triple réflexion :

- Sur la dimension méthodologique, comment définir, identifier et évaluer les compétences ? avec quelles méthodologies, quelles règles, quelle déontologie et quels outils ?
- Sur les aspects socio-organisationnels, en particulier son impact sur les principes et règles de gestion des personnels (évaluation des compétences individuelles, validation des acquis, recrutement, mobilité...)
- Sur les effets prévisibles en matière de formation (rôles des acteurs, organisation, modalités pédagogiques, évaluation...).

### **2.5. Les objectifs de la compétence :**

En générale la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs

- La compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.
- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles formes d'action.
- Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération d'échange.

---

<sup>10</sup> DIETRICH.A, « Le management des compétence » 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2010, P6

## 2.6. Les critères d'évaluation de la compétence :

L'évaluation de la compétence est une problématique récente dans les champs de la gestion des ressources humaines. Cette évaluation est basée sur une liste de compétences que doit maîtriser un individu dans un cadre donnée. Plusieurs critères sont adjoints à la compétence :

- **La performance :**

Les relations entre performance et compétence ne sont pas biunivoques autrement dit, un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. La compétence est un élément des éléments déterminant de la performance, avec les contraintes d'environnement et de la motivation

- **L'expérience :**

Compétence et expérience sont des notions proches. Leur relation s'établit selon deux modalités qui découlent des deux acceptions de l'expérience à la fois connaissance pratique où l'expérience s'intègre à la compétence comme une composante (le savoir faire), et processus d'acquisition, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail donnée ou encore dans un parcours professionnel.

- **Le mérite :**

La notion de mérite est tendue entre une valeur morale et une valeur professionnelle, c'est-à-dire que le mérite est échange entre attitude et résultats, le mérite, est un mixte de compétence, de performance et de motivation.

- **Le potentiel :**

La notion potentiel dispose plusieurs proximités avec la compétence, et notamment avec un aspect structuré et dynamique et sont caractères contingent. Et aussi que la compétence en tant que savoir en action peut s'avérer être détour pertinent dans le cadre de développement de potentiel.

### 2.7. Les facteurs déterminants de la compétence :

On trouve quatre facteurs :

- **Le savoir-faire** : c'est la capacité de mettre en œuvre une habileté gestuelle ou conceptuelle et les savoirs nécessaires afin de mener à bien une activité tels que rédiger un bilan d'évaluation, conduire un projet, coordonner un collectif de travail.

Exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion.

- **Le savoir être** : relève la capacité à manifester des attitudes, qualités ou des comportements adaptés aux situations de travail tels que dynamisme, patience, être observateur.

Exemple : être organisé ou savoir communiquer.

- **Les savoirs** : sont l'ensemble de connaissances acquises par une activité mentale telle que connaissances des langues, connaissances informatique, connaissances de méthodes.
- **Le savoir devenir** : révèle l'aptitude à s'inscrire dans un projet de vie et à se déterminer par une conduite de projet personnalisée anticipée, adaptée et réaliste.<sup>11</sup>

### Section 02: 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.<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup>

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

### 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 :

<sup>11</sup> BEIRENDONCK.L-V. « tous compétence ! Le management des compétences » Edition de Boeck

L'intérêt d'outils performants et des entretiens associés- en la matière est cependant évident: rapidité du processus d'évaluation, individualisation de ce processus 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.

Ils montrent de manière très claire les conditions pour assurer le développement et les 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, ...).

### **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 plus 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.<sup>14</sup>

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.<sup>15</sup>

#### **1.1.1.'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 :

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

<sup>12</sup> Wittorski ,R. « de la fabrication des compétences » éducation permanente » n°135 la compétence au travail P.P 57-70

<sup>13</sup> La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management :[www.needocs.com/Management](http://www.needocs.com/Management), Divers RH

### 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.<sup>16</sup>

## 1.2. Référentiel de compétences :

### 1.2.1. Définition d'un référentiel compétence :

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.<sup>17</sup>

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.

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. ».

<sup>14</sup> Dietrich, A « Management des compétences » 3<sup>ème</sup> édition, Enjeux, modèles et perspectives 2010. P.22

<sup>15</sup> Kerlan Françoise. « Guide pour la GPEC » édition Eyrolles, 2007, P72

<sup>16</sup> Marie T : « Du recrutement à la gestion de carrière », 2<sup>ème</sup> édition EMS Paris, 2013, P235

<sup>17</sup> Benjamain, « ressources humaines et compétences dans une démarche qualité » Editions ANFOR 2002.

### 1.2.2.historique de référentiel :

La notion de référentiel est récente elle a pris de l'importance ces trente dernières années, essentiellement dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Selon Chauvière 2006 le terme « référentiel » appartient à toute une famille de mots, anciens et nouveaux, du langage administratif autant que du langage de l'action : référé, référence, référencer, référencement, référencialisation, référendaire, référendum, référent, référentiel(le) (adjectif), référer, se référer à, etc... qui ont tous, comme point commun, l'idée de rapporter une chose à autre chose, avec une certaine force conférée à l'acte. En réalité, cette inflation normative a également d'autres déclinaisons comme les « bonnes pratiques », les normes ISO, les autorités de certification, les enseignes, etc...

### 1.2.3.Définition de référentiel :

Au cours des trois dernières décennies, un ensemble d'instruments de natures partageant l'appellation de référentiels » est apparu : Selon Françoise Cros et Claude Raisky (2010) « le référentiel est un outil de médiation normatif permettant aux activités humaines de s'y référer (de s'y rapporter) pour étudier un écart donné ou des différences »<sup>18</sup>. On peut donc constater que la notion de référentiel n'est pas récente et qu'elle devient une pratique à la « mode » influencée par les pratiques et la législation.

Maury (2006) propose une définition qui exprime bien la diversité de forme de l'objet :

« le terme de référentiel, à entendre le plus simplement du monde comme un inventaire détaillant dans une structure arborescente des conditions que l'on s'engage à respecter, porte, selon le contexte et le moment, sur des compétences ou des activités, voire sur d'autres dimensions. ».

Pour terminer, nous dirons donc que « dans la démarche de conception d'un référentiel comme dans la démarche de conception d'un dispositif de formation, l'analyse du travail est donc première » et que « travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble de domaines tel que : Situation professionnelle et analyse du système de travail ; Emploi et son environnement ; Compétences professionnelles ; Référentiel et différentiel ; emploi compétences et formation ; Validation des acquis.

### 1.2.4.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.<sup>19</sup>

- 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)<sup>20</sup>
- 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)
- 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).<sup>21</sup>

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.

### 1.2.5.L'élaboration d'une référentielle compétence :

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 :<sup>22</sup>

#### 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 ?

**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 aptitudes et 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 tant que « senior » ou « junior » sur son métier.

<sup>18</sup> Cros Françoise et Claude Raisky 2010, référentiel recherche et formation 64/2010/105

<sup>19</sup> Claude B, « Le guide des techniques d'évaluation, performance. Compétence. Connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p, 73

<sup>20</sup> Daniel P « La compétence au cœur de la GRH » édition EMS Management et Société, Paris, 2005, P145

**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.

**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'autoformation, 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, leurs habiletés et leurs 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

<sup>21</sup> Dietrich A « Le management des compétences », 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2010, p, 102

<sup>22</sup> <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/référentiel-compétences>.

## **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.

### **2.1.1. Définitions de la formation :**

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.<sup>23</sup>

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». <sup>24</sup>

### **2.1.2. Le rôle de 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.<sup>25</sup>

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...

### **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

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 :

- 1ère étape : la phase d'analyse : au cœur de cette phase l'organisation détermine ses besoins en matière de développement des compétences;
- 2ème étape : la mise en application, au cours de laquelle 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<sup>1</sup> 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.<sup>26</sup>

- 3ème 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 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.<sup>27</sup>

#### 2.1.4. 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.

**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 lumière 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 toutes ses capacités pour mieux dynamiser le social.<sup>28</sup>

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 les besoins 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.

<sup>23</sup> Lelarge G « la gestion des ressources humaines », Edition SEFI, Paris, 2003 , P143

<sup>24</sup> Lakhdar S, Bloudin I, Peretti J,M, ALIS Det Chevalier F « Gestion des ressources humaines, » Edition de boeck, Bruxelles, 2001, P, 536

### 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 de développement des compétences. Le développement des compétences devrait être une humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.<sup>29</sup>

### 2.1.6. 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 multiples<sup>30</sup> 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.

<sup>25</sup> M PALIER, « de l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend » Revue actualité de formation permanente n°143

<sup>26</sup> Shimon L-D, all, « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelle » ED :renouveau pédagogique INC,2002-imprimé au canada p :319

<sup>27</sup> Adaptation de Irwin I. Goldestin, Training in organisation, 3<sup>ème</sup> ed, p :21 1993,1974,Wadsworth,inc,

## 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.

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.<sup>1</sup> 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.

### 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 20ème 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.

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.

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<sup>ème</sup> 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 »<sup>31</sup>

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 »

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.<sup>32</sup>

#### **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, destockage 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 ;

<sup>29</sup> <http://www.mémoire.com/formation-et-développement-des-compétences.html>. Publier en 2009.

<sup>30</sup> 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.30-31

- 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 ;
- Le e-Learning<sup>33</sup> 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 faveur 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.

### 2.2.3. 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 nécessaires pour qu'elle obtienne une part de marché qui assure sa survie.

<sup>31</sup> Argyris C, Schon D, "Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique" Edition de Boeck, université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, 1996, p.19.

<sup>32</sup> Garvin D, « Building a learning organization, Harvard business review », juillet, août, 1993.

<sup>33</sup> Rosenberg M, « e-learning strategies for delivering knowledge in the digital age » Marc Grawhill, New York 2001.

**Conclusion :**

La notion de compétence occupe une place centrale dans le domaine des ressources humaines (RH). Elle englobe un ensemble de connaissances, de compétences techniques, de savoir-faire et de compétences comportementales qu'un individu doit posséder pour exceller dans un poste ou une fonction donnée. Les RH jouent un rôle essentiel dans l'identification, le développement et la gestion de ces compétences au sein d'une organisation.

Le référentiel de compétences est un outil clé utilisé par les RH pour définir clairement les compétences requises pour chaque poste. Il sert de base pour le recrutement, l'évaluation des performances, la formation et le développement des employés. En créant un référentiel de compétences, les RH peuvent aligner les objectifs de l'entreprise avec les compétences de son personnel, favorisant ainsi la réussite organisationnelle.

Les compétences évoluent avec le temps, en raison des avancées technologiques, des changements dans l'industrie et des besoins changeants de l'entreprise. Les RH doivent donc être agiles dans la mise à jour des référentiels de compétences pour s'assurer que les employés demeurent pertinents et compétents.

En conclusion, la gestion des compétences et l'utilisation des référentiels de compétences sont des éléments essentiels pour les RH. Ils contribuent à l'efficacité organisationnelle en alignant les compétences des employés avec les objectifs de l'entreprise, tout en permettant une adaptation continue aux évolutions du monde professionnel. C'est un processus dynamique qui joue un rôle clé dans le succès durable des organisations.

# CHAPITRE II

*L'amélioration de la  
performance de la fonction  
RH en termes de  
compétence*

### **Introduction**

La survie et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants pour cela ces dernières ont adopté plusieurs stratégies eu recours à différentes ressources car les RH peuvent leur donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et à contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire pour cela, il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle central Dans le développement de l'entreprise et que les pratiques de la GRH évoluent notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et des compétences de ce fait pour répondre à la question comment comprendre et appréhender la relation entre fonction RH et performance ou plutôt La compétence et performance ?

Les auteurs font le postulat que la fonction RH joue un rôle important, car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances et favoriser des innovations managériales favorable au développement de l'entreprise .

Dans ce chapitre nous aborderons le concept performance de la fonction RH dans la première section, et les compétences comme levier de performance de l'entreprise dans la deuxième section.

### **Section 01: le sens et l'interprétation de la performance**

#### **1.les fondements de la notion performance :**

Tout comme le concept de compétence, le mot performance a reçu de nombreuses propositions de définition.

Les fondements de la notion de performance: Nombre d'études ont démontré le rôle stratégique des compétences dans l'atteinte des Meilleures performances. Les recherches de Reed & De Fillipi (1990), de Prahalad & Hamel (1990) et de Ulrich & Lake (1990), par exemple, ont respectivement pu démontrer que les compétences distinctives et les compétences spécifiques augmentent l'avantage compétitif (Lado & Wilson, 1994). Ces compétences peuvent provenir de différentes ressources : des ressources de capital physique (usines, équipements, finances, technologies), des ressources de capital humain (compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés) et des ressources de capital organisationnel (structure, planifications, contrôle, coordinations, systèmes de gestion).

Barney aussi souligne trois (03) types de ressources permettant de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel : les ressources humaines: formation, expérience, intelligence des membres du personnel, les ressources physiques : technologie, finance, matières premières et les

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

ressources organisationnelles/informationnelles : structure formelle de commande...

**Tableau 01 :classification des ressources selon Barney. Source: Barney, 1991**

<b>-Capital physique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ressources financières</li><li>- technologie matérielle</li><li>- dispositifs, équipements</li><li>- localisation géographique</li><li>- accès aux matières premières</li></ul>
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Chapitre II *l'amélioration de la* termes de compétence

---

<b>-Capital humain</b>	- compétences, savoir  - apprentissage, intelligence  -expérience, jugement  -relations personnelles (managers ettravailleurs).
<b>- Capital organisationnel</b>	-processus métiers  -structure formelle de reporting, planification formelle et informelle, systèmes de contrôle et coordination, relations informelles (internes et externes)  - capacités de l'entreprise à anticiper et àgérer les événements

Ces ressources constituent les compétences pour l'entreprise, dont la mise en œuvre du management stratégique de ces compétences se heurte à une différence fondamentale de conception de la compétence en stratégie et en GRH, se heurte aussi à la difficulté de déterminer de quelle manière et à quelle hauteur, la compétence peut contribuer à la performance de l'entreprise. En effet, la stratégie s'inscrit dans une approche globale de l'entreprise et vise à déterminer les ressources internes qui lui permettront d'assurer sa performance.

Au contraire, la GRH s'efforce d'imaginer des démarches permettant d'identifier de façon précise et de développer les compétences individuelles nécessaires à l'emploi. Ainsi, les

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

travaux de Barney (1991; 2003) supposent que les ressources stratégiques sont celles qui sont capables de fournir un avantage concurrentiel durable. En effet, ces ressources doivent remplir simultanément les conditions suivantes :

- **La valeur** : une ressource de la valeur quand elle permet à l'entreprise d'être efficace et efficiente. La valeur d'une ressource permet également à l'entreprise d'exploiter ses opportunités et de limiter les menaces dans son environnement.
- **La rareté** : une ressource rare est une ressource possédée par un nombre restreint des concurrents. En ce sens, elle réduit le nombre des concurrents potentiels pour l'entreprise.
- **L'immuabilité** : une ressource doit être difficilement imitable afin d'en assurer sa pérennité.
- **La non substituabilité** : il ne doit pas exister de ressource qui ait une valeur équivalente pour la concurrence.

### **1.1. Breve historique de la performance:**

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 oeuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable.<sup>1</sup>

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle dans la langue française. À cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel.

Au 21<sup>ème</sup> siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. A l'ère de la mondialisation et d'une économie sans frontières, la qualité du travail des salariés et leurs performances demandent à être considérablement améliorées. On cite aussi G. Raad, qui présente une approche positiviste de la performance. Celle-ci est définie comme le résultat positif d'une action.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BARNEY J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, journal of Management, vol 17

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

De même, les sources de la performance organisationnelle s'expliquent par l'approche **économique** selon laquelle les facteurs relatifs à une bonne GRH internes ont une contribution très marginale à la performance de l'entreprise et par l'approche organisationnelle selon laquelle la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes: individuels, collectifs et organisationnels. Elle est confortée, au début des années 1980, **par la théorie des ressources** internes<sup>3</sup> selon laquelle les écarts de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité proviennent de l'exploitation des ressources internes plutôt que l'adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

### 1.2. Définition de la performance :

La notion de performance est distinctement utilisée. Elle peut signifier tout d'abord le résultat chiffré, celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions. Elle équivaut pour une entreprise, en ce sens à une mesure périodiquement (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Aussi peut également désigner le résultat optimal qu'elle équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximale (e) si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.

Alors que « piloter la performance » signifie : **bien mesurer l'évolution d'un indicateur dans le temps** (résultat chiffré) que mesurer l'écart d'un indicateur par rapport à une valeur optimale (potentiel, capacité). Or « **améliorer la performance** » désigne donc **accroître la valeur d'un indicateur** (résultat chiffré) qu'augmenter la valeur maximale

---

possible (potentiel, capacité). « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels; elle est subjective et dépend des référents choisis ».

---

<sup>2</sup> Cité par Dorra Jamoussi, IHEC Carthage-1ère année Mastère management & stratégie- dans « GRH et performance: Revue de la littérature ».

<sup>3</sup> (Voir dans Jay B. Barney, Delwyn N. Clark (2007), Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage, Edition illustrée, Oxford University Press, 2007

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation (Gilbert, Charpentier, date). Ainsi on peut définir la performance dans l'entreprise comme étant tout ce qui seulement contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur -coût. Cependant, le couple valeur-coût n'apparaît que lorsque des produits et des services sont mis en vente.

Alors la performance des entreprises dans une société industrielle ou commerciale est de savoir produire et de savoir vendre mieux et plus vite que ses concurrents. Aujourd'hui, la plupart des entreprises savent produire et vendre. C'est la raison de leur existence. Si elles n'avaient pas cette capacité, elles auraient déjà disparu. Mais le fait, leur niveau de performance devient de plus en plus homogène. Croître, prendre des parts de marché au fil dutemps devient plus facilement en absorbant ses concurrents. La performance de l'entreprise n'est pas la somme des performances des unités; elle est plus que cela, un élan commun vers un but commun, un résultat d'équipe.<sup>4</sup>

Dans l'approche classique, le raisonnement est "vertical", par service: que faire pour augmenter la performance de mon service? Quels sont nos problèmes ? Alors, que dans l'approche-processus, le raisonnement est "horizontal": est-ce que ce service remplit sa mission pour ses clients? qu'en pensent les clients? Qu'est-ce qui, pour eux, est prioritaire?Pour le savoir il faut mesurer ce qui se passe à l'interface entre unités (dialogue).

### **1.2.1.La performance de la fonction RH :**

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes

---

<sup>4</sup> cfl economiste du 24 octobre 1996.p.69

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties: gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, et la gestion stratégique comme le sommet.

Gestion stratégique

Gestion opérationnelle

Gestion administrative

### Souvent qualifiés de « résultats intermédiaires RH »

Chacune de ces parties fait l'objet de **politiques, processus**, et pratiques différentes, avec les définitions suivantes (Le Louarn et Wils, 2001, p.41):

- Une **politique** est un « énoncé général qui indique l'intention de l'entreprise (par exemple, la politique de l'entreprise est de recruter les meilleurs) »
- Un **processus** est « un ensemble d'activités reliées entre elles en vue d'un résultat concret (par exemple, le processus de recrutement part de l'ouverture d'un poste jusqu'à la réception de candidatures<sup>3</sup>) »
- Une **pratique** est « une manière de faire de l'entreprise (par exemple, interviewer les candidats en groupe) »
- ❖ **Nous retiendrons dans ce mémoire ces trois définitions lorsqu'il sera nécessaire d'en faire la distinction, ou, dans le cas contraire, les regrouperons sous le vocable de « pratiques RH ».**

Revenant au sujet de l'évaluation de la performance de la fonction RH, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **Performance administrative de la fonction RH**, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye,
- **Performance opérationnelle de la fonction RH**, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion. De la santé et de la sécurité

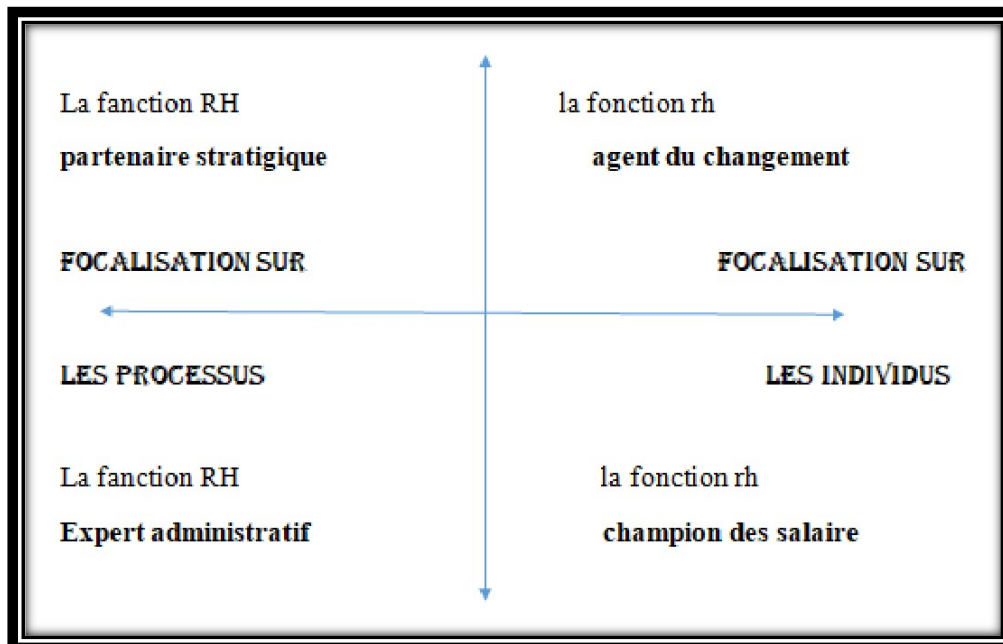
## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,

- **Performance stratégique de la fonction RH**, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en oeuvre et l'évaluation de ses résultats.

Ulrich (1996) propose pour sa part un modèle qui permet de préciser **la notion de performance de la fonction RH sous l'angle de ses missions ou orientations**. Ce modèle la caractérise en effet par quatre rôles: expert administratif, champion des salariés, partenaire stratégique et agent du changement. Ils peuvent être visualisés comme les quatre quadrants d'un diagramme à deux axes (un axe horizontal pour l'orientation Processus vs Individus, et un axe vertical pour l'orientation Quotidien/Opérationnel/Court terme vs Futur/Stratégique/Long terme) : Cette vision du processus de recrutement n'engage que les auteurs Le Louarn et Wils. Ellenous paraît en effet, quelque peu limitative



La performance dans chacun de ces quatre rôles possibles de la fonction RH nécessitera une évaluation de nature différente, en particulier dans le choix des indicateurs de mesure.

En tant qu'**expert administratif**, la fonction RH est garante du bon fonctionnement de l'administration du personnel (paie, contrats, etc.). Elle doit assurer un service de qualité à tous ses clients internes pour un coût réduit. Ses objectifs porteront donc sur une productivité exemplaire et une satisfaction de ses clients internes pour les processus RH administratif dont elle

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

a la charge.

En tant que **champion des salariés**, la fonction RH recherche à maximiser leur niveau d'engagement, de motivation, de compétences, de contribution. Ses objectifs pourront ainsi traiter de conditions de travail, qualité du travail, rémunération, formation, gestion des compétences, climat social, etc.

En tant qu'**agent du changement**, la fonction RH accompagne la transformation de l'organisation. Ses objectifs seront relatifs, par exemple, à la création d'une nouvelle organisation, à une évolution culturelle, à une orientation massive en termes de nouvelles compétences, à des opérations de communication interne ou de formation des managers.

En tant que **partenaire stratégique**, fonction RH l'alignement permanent des politiques RH avec la stratégie générale et business de l'entreprise. Chaque objectif business doit être traduit en objectif RH.

Les deux modèles présentés ci-dessus ont donc en commun de définir le périmètre et donc les missions de la fonction RH. Or pour évaluer la performance de cette fonction sur chacune des missions identifiées, Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance des missions ou activités de la fonction RH: l'efficacité, l'efficacités, et l'impact.

**L'efficacité d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les ressources mobilisées (investissements humains, financiers, et temporels) à la mise en œuvre de telle pratique ou tel projet RH de la fonction RH. La performance consiste à utiliser de façon la plus rationnelle et économe les ressources dans le temps, pour réaliser un processus, une prestation, ou plus généralement une mission de la fonction RH

**L'efficacités d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les pratiques ou projets RH mis en œuvre aux résultats obtenus sur les populations visées. La performance consiste à maximiser le degré d'atteinte des résultats RH.

**L'impact d'une mission ou activité de la fonction RH** relie les résultats obtenus sur les populations visées à l'efficacité stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La performance consiste alors à créer de la valeur ajoutée en activant les meilleurs leviers contribuant à la performance de l'organisation.

Considérons la réalisation d'un plan de formation à titre d'illustration. Il sera jugé d'autant plus **efficacités** que son coût est moindre, qu'il fait l'objet de subventions, qu'il minimise les interruptions de travail des salariés, ou que le présentisme aux sessions est maximal. Il sera

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

évalué comme d'autant plus **efficace** qu'il permet aux différents bénéficiaires d'acquérir les compétences visées et de pouvoir les mettre en œuvre en situation de travail conformément aux objectifs pédagogiques affichés. Enfin, son **impact** dépendra de l'accroissement de la valeur ajoutée que génère ce plan de formation, mais aussi de sa pertinence vis-à-vis de la stratégie (est-ce bien sur les forces de vente qu'il devait être concentré ? Peut-on lui imputer un accroissement des ventes ?...).

Ce concept d'impact reliant résultats RH à la performance de l'organisation nous conduit à devoir définir cette performance de l'organisation.

### **1.2.2. La performance de l'organisation :**

La performance de l'organisation ouvre un champ très large qui ne constitue pas le cœur de notre problématique. A ce titre, nous nous sommes volontairement limités à l'étudier au travers des publications de recherche en GRH utilisées pour ce mémoire.

**La performance organisationnelle** est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et être abordée sous des angles différents. On trouve en effet une certaine diversité dans les définitions proposées.

Allouche, Charpentier et Guillot-Soulez (2004) limitent ce concept à la performance productive et commerciale (productivité du travail, qualité des produits et services, ventes et profits tirés des ventes,...), qu'ils distinguent de la **performance financière** (rentabilité, autonomie financière, structure d'endettement,...) et de la **performance boursière** (cours de l'action).

D'autres auteurs regroupent ces trois types de performance, et y ajoutent même d'autres dimensions, sous une même terminologie de « Performance Organisationnelle ». Raad (2004) considère que c'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financiers, et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes ou internes.

La vision développée par Morin, Savoie et Beaudin (1994), distingue quatre dimensions de la performance organisationnelle :

- L'efficacité économique, qui produit la plus-value économique
- La pérennité de l'organisation, qui produit sa survie,
- Sa légitimité auprès des groupes externes, qui produit l'acceptabilité « politique »,
- Et la valeur des ressources humaines, qui produit la cohésion sociale.

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

Le Louam et Wils (2001) proposent une vision similaire de la notion de performance organisationnelle par sa globalité. Ils considèrent néanmoins quatre dimensions différentes de celles proposées par Morin, Savoie et Beaudin (1994). Celles-ci correspondent aux attentes des différentes parties prenantes pour lesquelles on peut considérer à chaque fois deux niveaux de Temporalité (court terme et long terme) :

- une dimension financière et comptable,
- Une dimension consommateur-produit »
- Une dimension sociopolitique,
- et une dimension emploi x.

Notons que la pérennité de l'organisation, présentée comme l'une des composantes de la performance de l'entreprise par Morin, Savoie et Beaudin (1994) est pour Le Louarn et Wills (2001) \* une sorte de métarésultat organisationnel ». En effet, selon eux : S'installer dans la durée devient

La définition ultime du succès d'une entreprise. La pérennité est la ligne d'horizon commune vers laquelle convergent les regards des stakeholders.

On voit bien qu'il peut donc y avoir des différences importantes de perception de ce qu'est la Performance d'une organisation, d'autant plus si l'on considère ce qui est notre cas- tous les types d'organisation (entreprises privées, publiques, associations,...). De ce fait, nous optons dans ce mémoire pour une définition la plus générique possible en retenant que la performance de l'organisation est 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)... (Bourguignon, 2000, p.934). Autrement dit, nous définissons le succès de l'organisation comme l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels définis par cette organisation elle-même.

Cette définition nous paraît pertinente dans la mesure où comme nous le verrons par la suite, le lien Entre réalisations de la fonction RH et orientations stratégiques de l'organisation (ainsi que leur Déclinaison opérationnelle) est au cœur de la problématique de la performance de la fonction RH et Donc de son évaluation.

### **2.L'interprétation de la performance a travers l'efficience & et l'efficacité :**

Le but de l'entreprise est d'abord la réalisation d'un profil maximum ainsi sans doute elle combine ces facteurs de production ou elle exploite mieux les ressources pour être performante.

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

La recherche de la performance désigne le dispositif de :

pilotage par objectifs mis en place pour améliorer **l'efficience et l'efficacité** :

mesure des résultats atteints au moyen d'indicateurs chiffrés ; c'est-à-dire la **performance = le résultat**.

Une meilleure performance des services implique d'améliorer la qualité de la gestion des compétences des personnels et de reconnaître à la fois les résultats qu'ils obtiennent et les efforts qu'ils accomplissent.

L'efficacité détermine l'aptitude d'une entité (agent, système) à atteindre l'objectif fixé, avec les ressources allouées. Elle peut être définie comme un rapport entre **les résultats atteints** par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs, plus le système sera efficace (**l'efficacité = résultats atteints/ objectifs visés**). En d'autres termes l'efficacité peut signifier la réalisation de l'objectif initialement fixé. Trois conditions sont nécessaires pour l'efficacité: de bons **objectifs**, des **ressources** adéquates et des **indicateurs** pour mesurer les résultats.

L'efficience exprime le rapport entre les **objectifs** visés et les **moyens** engagés pour atteindre les objectifs (nombre heures de travail, cout des consommations intermédiaires.....). Certains **indicateurs** économiques (cout moyen) et techniques (productivité des facteurs) peuvent être utilisés pour mesurer l'efficience. En d'autres termes la comparaison des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre pour la réalisation de l'objectif.

**Figure 01** : la performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité.



Source : Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines, Par Bernard Martory Christine Delay, Fabien Siguier, édition liaisons, 2008, P21.

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément **efficace et efficiente**. L'efficacité des salariés impactera de plus en plus les entreprises et pour être efficace, un système de GRH doit être centré sur la performance. Pour accroître la productivité, il faut s'appuyer sur un système qui tend à améliorer la performance et à rendre efficace son contrôle et son évaluation, et un tel système gagne à être au cœur des efforts fournis par une entreprise en ce qui concerne les RH si cette entreprise veut rester compétitive à long terme.

La performance est une position d'équilibre entre **efficacité, efficience et résultats**. Cela peut se résumer dans **la pyramide de performance (PPS)** qui est un système complexe de différents variables de performance différents. Il a été développé par Lynch et Cross (1995) qui proposent que la mesure de performance dans une organisation soit déployée selon le modèle de la pyramide **(figure II.1)**:

- au sommet, on retrouve la vision qui se déploie à travers des objectifs financiers et de positionnement de marché, pour la définition des objectifs pertinents et des mesures pour chaque niveau de l'entreprise.
- les quatre niveaux du PPS incarnent la vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions compétitives pour les systèmes d'exploitation des entreprises, et les critères opérationnels spécifiques.

De façon générale, on peut définir deux grandes catégories d'objectifs que l'entreprise. Il s'agit, d'une part, des **objectifs financiers tels que la maximisation** des flux de trésorerie, du retour sur l'investissement ou de la valeur économique ajoutée et, d'autre part, des **objectifs de performance sur les marchés** : par exemple, la position concurrentielle de l'entreprise ou la présence de la compagnie dans des marchés d'avenir.

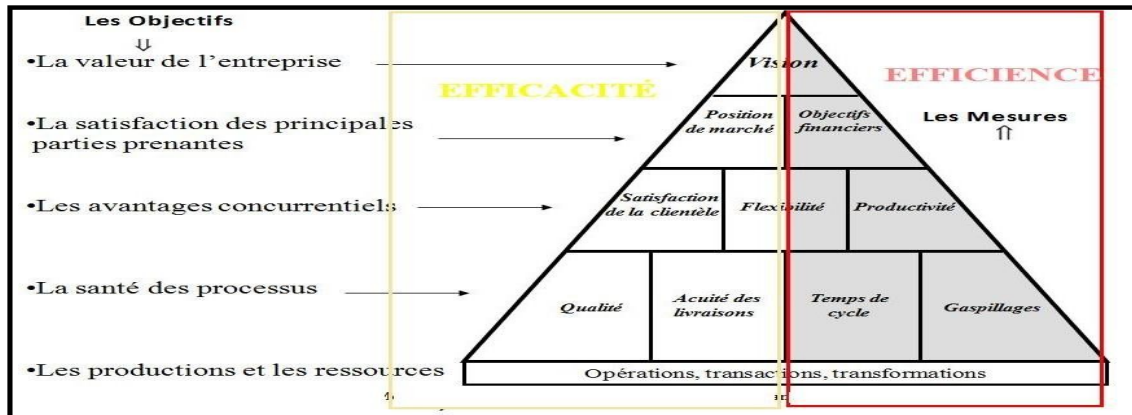
Ainsi, on peut savoir si la performance a été bonne ou mauvaise mais on ne peut pas savoir pourquoi.

- au centre, on retrouve les mesures de performance qui balisent les processus de base.
- trois grands volets à la mesure de performance sont nécessaires : premièrement, la satisfaction des clients doit faire l'objet de mesure ; deuxièmement, on retrouve les indicateurs qui contrôlent la performance de l'organisation en ce qui a trait à la flexibilité ; la troisième et dernière catégorie d'indicateurs sert à baliser la performance de l'entreprise en relation avec l'atteinte des objectifs de productivité.

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

Par ailleurs, les différents niveaux du PPS sont illustrés ci-après dans la figure II.....

FigureII.2. : the Performance Pyramid.



Source: Lynch, R. L. et K.F. Cross, 1995, « *Mesure Up!: How to measure Corporate Performance* », Blackwell Publishers Inc., 2<sup>e</sup>édition, P 250.

### 3.L'équation de la performance:

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

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

Pour réussir, une entreprise doit posséder des **salariés performants**. Il faut recruter des salariés qui aient les **qualifications** et les aptitudes requises (facteur S), et s'employer à renforcer leurs Connaissances (facteur K) et à développer leur motivation (facteur M) de manière qu'ils participent, par le comportement, à l'effort de performance, tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Cela implique non seulement une stratégie et des pratiques de GRH judicieuses fondées sur une évaluation des salariés qui prenne en considération, au-delà des contributions individuelles c'est-à-dire celles attachées à la tâche, mais les interactions entre les employés au sein des équipes de travail, et ce, pour reprendre la logique performance (DPO49). Ce qui primordial, dans ce contexte, est la mise en efficience des

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

salariés, laquelle est obtenue en leur octroyant de l'autonomie et en stimulant les prises d'initiatives individuelles.<sup>5</sup>

Aussi la performance est un résultat positif obtenu par une utilisation **optimale** des ressources mise en œuvre. Elle exige donc au minimum que soient assurées: **la qualité** des services offerts; **l'efficacité** du travail; **la productivité** des ressources. En somme, la performance est déterminée par **l'optimisation et la compétitivité des résultats**. Elle est la résultante de la combinaison de la compétence et de l'efficacité; et donc le maintien de l'équipe à un bon niveau de performance est un objectif majeur pour le chef d'équipe. C'est-à-dire la compétence sans efficacité est insuffisante et la satisfaction des conditions d'efficacité sans compétence est inopérante.

### **4. Les axes d'évaluations de la performance:**

Pour mesurer la performance, il faut tout d'abord déterminer les critères d'évaluations de celle-ci, c'est-à-dire les grandeurs de références permettant de quantifier ou qualifier.

#### **4.1. Indicateurs et critères de performance :**

Pour qu'une entreprise, atteigne un niveau de performance et un succès durable les **indicateurs** doivent répondre à des critères pour assurer un suivi performant. Les indicateurs influençant de façon significative la performance de l'entreprise. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants d'entreprise sur l'évolution de l'activité. On distingue deux catégories d'indicateurs : d'un part les indicateurs de moyen, ils mesurent la consommation des moyens nécessaires à l'activité (quantité de matières premières, délais d'approvisionnement, nombre d'heures d'atelier), d'autre part les indicateurs de résultat, ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, le taux de retour...) .Par contre, un critère de performance se définit comme un instrument quantitatif (un ratio, un chiffre, un indice, un %) donnant une indication sur la performance d'une organisation ou d'un processus. Certains critères de performance peuvent être orientés vers la relation client (nombre de visites, CA réalisé, taux de fidélité, montant panier moyen, nombre de client) ou vers la mesure de la rentabilité de l'entreprise (bénéfices, la marge, le résultat, calcul de coût).

---

<sup>5</sup> La Direction par Objectifs (DPO) évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pour atteindre celui-ci.

### 4.2. La mesure de la performance :

Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenue en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité. La mesure de la performance peut avoir pour quatre objectifs :

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

Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. On considère sept (07) axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance.<sup>6</sup>

- **Axe client:** l'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. De passer d'une logique produit : "on fait ce que l'on sait faire" à un logique client : "on fait ce que les clients attendent" est une véritable révolution en soi ;
- **Axe partenaire:** la performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitance ou fournisseurs à travers des activités importantes confiées à des partenaires ;
- **Axe personnel :** la praticabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de ses acteurs internes dont la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne;
- **Axe développement durable:** le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en termes de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan;
- **axe actionnaire:** cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de

---

<sup>6</sup> (50) Voir « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer?: [www.nodesway.com/tableau de bord/axes de mesure.htm](http://www.nodesway.com/tableau%20de%20bord/axes%20de%20mesure.htm)

## **Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence**

---

vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération. ;

- **Axe processus internes (et système qualité):** l'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable ;
- **Axe système d'information :** le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

### **5. La typologie 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 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 02 : Différents types de la performance**

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

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

### **5.1.La performance financière :**

Pour expliquer la performance, BOURGUIGNON (2000) 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.

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 »

### **5.2.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.
- 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

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

### **5.3.La performance commerciale :**

Encore appelé performance marketing est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développé. 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.<sup>7</sup>

### **5.4 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 »

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

### **5.5.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 :

### **5.7.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

---

<sup>7</sup> Cette vision du processus de recrutement n'engage que les auteurs Le Louam et Wis ;Elle nous paraît en effet,quelque peu limitative.

## **Chapitre II    L'amélioration de la termes de compétence**

---

travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.

### **5.8. 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.

### **5.9. 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.

D'après Simon et Tézenas Du Montcel, la performance sociétale apprécie les contributions positives et négatives qu'apporte l'entreprise à son environnement.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup>

---

Marme, C. (1997), La performance Encyclopédie de Gestion, Edition Emica p.68 Machesnay, M. (1991), Berprise. Ed

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

### **5.10. 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)

### **6. 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.

#### **6.1. 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...).<sup>1</sup>

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

---

<sup>8</sup> Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), « Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation.

<sup>2</sup> 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. Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles 46

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

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.

### **6.2.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 :<sup>10</sup>

- 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 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.

---

<sup>11</sup> Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

### 6.3.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 :<sup>11</sup>

- **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.<sup>12</sup>

Il apparaît que la finalité de l'entreprise serait la création de la valeur<sup>1</sup> 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

## **Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence**

---

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.

### **6.4.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 ». 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.<sup>3</sup>

### **6.5.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'analyse<sup>13</sup> avancée suppose l'existence d'un ensemble de relations.

### **7.Indicateurs de la performance de la fonction RH :**

Le chapitre qui précède a mis en évidence trois types de performance de la fonction RH: l'efficience, l'efficacité, et l'impact. La question qui vient alors naturellement est de savoir comment les mesurer et avec quels indicateurs. Nous allons maintenant examiner ce que la littérature académique nous dit à propos de cette question.

Pour cela, après un bref rappel historique, nous nous intéresserons aux indicateurs dont la littérature relative au contrôle de gestion sociale fait état.

<sup>12</sup> Schmidt, C., «> Corporate excellence in the new millenium. >>, Journal of business strategy. 1999, Vol.20, n°6,p.p.39-43. Idem.p.43

<sup>12</sup> IDEM P.43

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

Les premiers essais de mesure apparaissent en Amérique du Nord il y a plus de cinquante ans. Il s'agit de ratios de coût par employé (coûts de formation par employé, par exemple), qui se multiplient dans un premier temps, avec toujours la notion de coût comme thème central de la mesure. Dès la fin des années 60, Flamholtz (1971) et d'autres expérimentent ce que l'on appelle alors la comptabilisation des ressources humaines », qui s'inspire des principes comptables, toujours pour évaluer les différents coûts des RH. En France, c'est à partir de la fin des années 70 que la législation sur le bilan social est mise en œuvre. Il constitue le premier outil de la mesure du capital humain au sens large. Cette législation donne alors une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Selon Naro (2006), « le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme source

de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion »>.

Ainsi, ce n'est que beaucoup plus récemment que les indicateurs ont porté sur la contribution de la gestion des ressources humaines en tant que valeur ajoutée et non plus coût.

Naro (2006) classe les indicateurs de mesure de la gestion RH par domaines et/ou processus suivants :

- Des **indicateurs économiques et financiers** comme les ratios de productivité et ratios de dépenses en RH,
- Des **indicateurs structurels** comme le taux d'encadrement, des indicateurs de gestion du recrutement comme le délai d'embauche, la qualité du recrutement et le coût moyen de recrutement,
- Des **indicateurs de gestion de la formation**, comme le ratio de salariés formés et le taux de couverture en compétences stratégiques
- Des **indicateurs de gestion des rémunérations** comme le ratio de rémunération moyenne, médiane et le ratio de promotion,

---

<sup>13</sup> Bounfour, A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », Revue Française de Gestion, n°130,

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

- Des **indicateurs de turnover** comme le taux de démission et l'ancienneté,
- Des **indicateurs d'absentéisme** comme le taux d'absence et la durée des absences,
- Des **indicateurs de conflictualité** comme le taux de grève,
- Des **indicateurs de satisfaction** des salariés comme l'ambiance de travail ou le taux d'encadrement.

Les constats que l'on peut faire à propos de ces indicateurs sont les suivants :

D'une part, beaucoup ne permettent pas de distinguer en quoi la fonction RH influe ou pas sur leur état : ce ne sont donc, pour la plupart, pas des indicateurs permettant de réellement évaluer la performance de la fonction RH.

D'autre part, lorsqu'ils informent sur cette performance, ils ne portent que sur l'efficience ou au mieux l'efficacité de la fonction RH, mais pas sur son impact sur la performance de l'organisation.

C'est donc le défi à relever à présent : compléter l'apport des indicateurs existants en permettant l'évaluation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation. Comme le soulignent Le Louarn et Wils (2001), « au lieu de considérer l'embauche d'un salarié comme un coût, la nouvelle approche envisage cette décision comme un investissement sur une période de 30 ans qu'il faudra faire fructifier en motivant, évaluant, formant adéquatement de façon à en recevoir un retour. Ce changement de paradigme s'exprime également par un nouveau vocabulaire. Le « contrôle » en gestion des ressources humaines fait place à « l'évaluation »>. La notion d'évaluation est plus étendue, plus managériale et plus stratégique que le contrôle ».

Nous allons donc dans la suite tenter d'approfondir cette notion plus étendue au travers de l'explicitation de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation et des tentatives plus récentes de l'évaluer au travers de nouveaux outils permettant de dépasser le simple tableau de bord social

### **8.Mesure de l'« impact » de la performance de la fonction RH :**

Mesurer l'impact de la performance de la fonction RH et crucial pour évaluer l'efficacité des initiatives initiative RH et leur contribution à la réussite globale de l'organisation

#### **8.1.L'explicitation du lien, préalable à la mesure :**

Selon Le Louarn et Wils (2001), « la GRH est une tentative de contrôle de performance individuelle ou collective en vue de contribuer à l'efficacité organisationnelle ». Cette phrase illustre bien l'intérêt de pouvoir disposer de modèles de causalité pour éclairer ce qui peut être

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

qualifié de « processus de création de valeur ajoutée » (Emery, 2003).

C'est dans cette optique, que s'inscrit l'«Alignement vertical », élément constitutif de l'Architecture des Ressources Humaines (Barrette 2005). Comme sa dénomination le laisse deviner, ce concept fait référence à l'alignement des objectifs RH, et conséquent des pratiques RH, avec les orientations stratégiques de l'organisation.

Cette cohérence doit être formulée explicitement même si s'appuyant sur une analyse de nature majoritairement empirique. Certes, la causalité est parfois évidente entre objectifs stratégiques et objectifs RH qui en découlent.

« Sous la pression de l'environnement, certains objectifs de GRH s'imposent d'eux-mêmes sans que l'on ait à réfléchir longtemps sur leurs liens avec les objectifs stratégiques. »

Néanmoins, en cas de complexité dans la déclinaison d'un objectif stratégique en objectif RH, Barrette (2005) suggère le retour aux fondamentaux du management stratégique et en particulier à l'analyse des facteurs clés de succès (FCS). En effet, les FCS constituent une aide à l'explicitation du lien de causalité entre chaque objectif RH et les objectifs stratégiques associés.

« Dans cette démarche d'alignement vertical entre les objectifs stratégiques et les objectifs de GRH, les facteurs clés de succès permettent de s'assurer que les objectifs visés sont réellement importants. Ces facteurs aident à clarifier les relations causales entre les objectifs organisationnels et les objectifs et pratiques de GRH à adopter pour influencer de manière positive la performance des individus et de l'organisation. Autrement dit, les objectifs et pratiques de GRH devraient influencer les facteurs clés d'une manière positive. »

A titre d'exemple, dans le cas d'une organisation dont l'orientation stratégique est tournée vers la croissance, une pénurie de main d'oeuvre peut se traduire par l'identification de la capacité à attirer les ressources comme un facteur clé de succès qui constitue en lui-même un objectif RH.

Lawler et Boudreau (2009), sans parler d'alignement vertical, font également explicitement référence à cet impératif en rappelant qu'outre comprendre le « business », en soi la condition de base de la performance de la fonction RH, cette dernière doit établir la relation entre les enjeux business et la manière dont le capital humain affecte ces enjeux.<sup>14</sup>

Enfin, Le Louarn et Wils (2001, 2006) ont ainsi développé une modélisation générale des interactions entre les actions de la fonction RH et les résultats de l'entreprise. Leurs travaux permettent dans un premier temps de décomposer la contribution des Ressources Humaines au succès d'une organisation en trois types de contributions distinctes à la production de valeur :

## Chapitre II *L'amélioration de la* **termes de compétence**

---

- La contribution des Ressources Humaines sous forme d'intrants (ceux apportés par les compétences, habiletés et connaissances des individus),
- La contribution des décideurs sous forme de transformation (par les actes de gestion - pratiques, politiques, processus,...- qu'ils proviennent de la fonction RH ou du management),
- Une troisième contribution-« l'effet de la GRH » - sous forme d'extrants (les « résultats humains » à l'origine de la valeur ajoutée). Ce dernier type de contribution est parfois nommé « résultats intermédiaires RH » par d'autres auteurs ou dans d'autres décompositions de la chaîne de création de valeur ajoutée.<sup>15</sup>

« Les êtres humains...

sont des ressources ayant des compétences... (contribution 1)

... que les entreprises gèrent... (contribution 2) ...

pour obtenir des « résultats humains » (contribution3) »

---

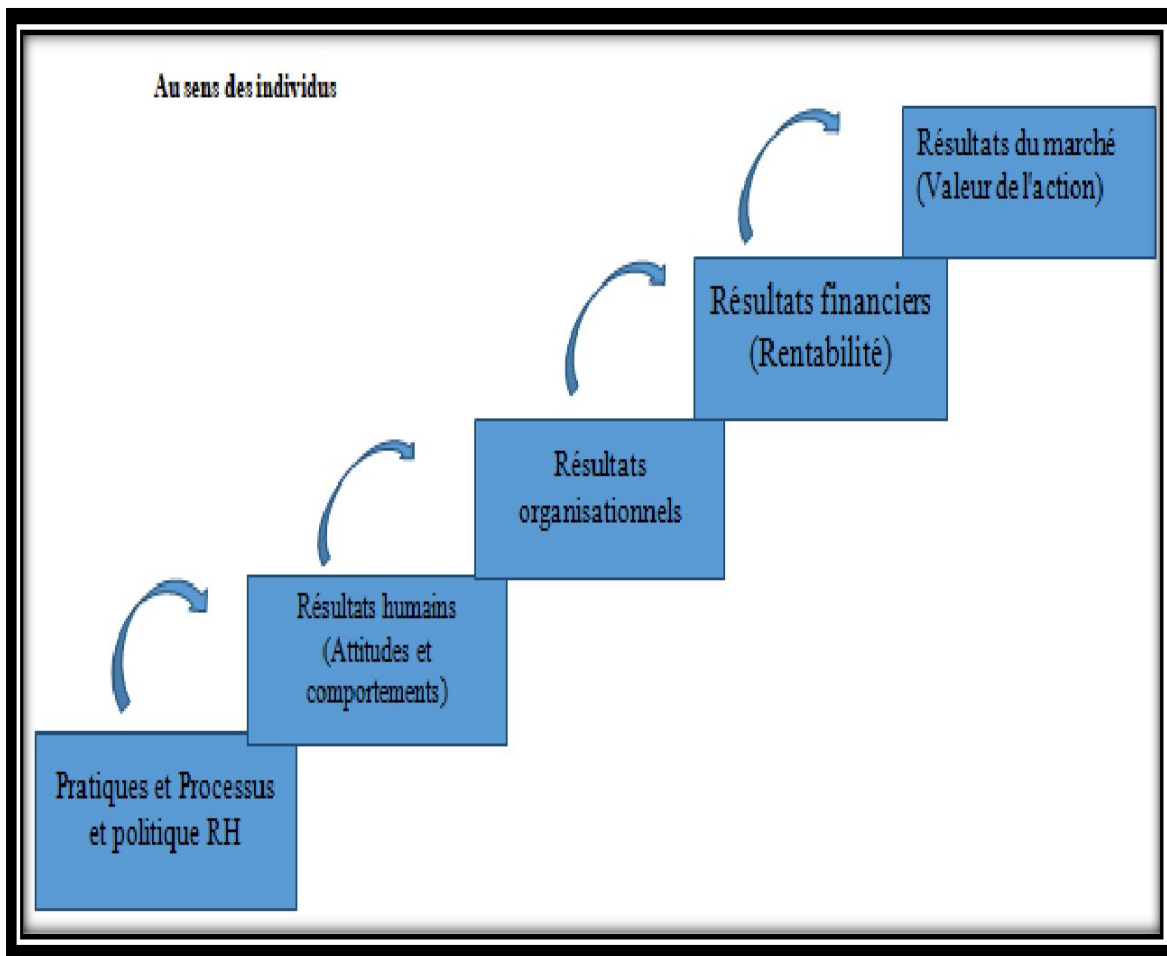
<sup>15</sup> Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), « Les maitres de l'innovation totale », Edition d'Organisation.p.50.

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

Ainsi la mise en œuvre de pratiques de GRH produit, d'abord et avant tout, des résultats directs sur les Ressources Humaines<sup>8</sup> de l'entreprise (en termes d'attitudes, de comportement, de compétences).

Dans un second temps, leur modélisation permet d'entrevoir l'intégration des maillons humains dans une chaîne causale du succès constituée de plusieurs niveaux d'intervention, à travers d'un modèle qualifié de « modèle de l'escalier » (Le Louarn et Gosselin 2000, Le Louarn et Wils 2001):



Il permet de percevoir plus aisément certaines difficultés de l'exercice d'évaluation de la performance de la fonction RH sur le succès de l'organisation en visualisant que les effets des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle, financière, ou boursière sont des

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

résultats indirects. Les liens de causalité sont plus forts au premier degré de la relation (entredoux « niveaux » consécutifs), mais plus on « monte », plus les facteurs d'influence se multiplient, et plus il devient difficile d'isoler l'éventuel effet des pratiques de GRH sur le « niveau » le plus haut.

Le Louarn et Wils (2006) font, par ailleurs remarquer, par la représentation de leur modèle d'escalier, que la chaîne causale en GRH considérée dans la pratique, mais aussi dans les recherches académiques, est de longueur variable.

Elle peut se limiter à « une chaîne tronquée axée sur le succès fonctionnel à court terme se terminant sur des résultats humains tels que la satisfaction des employés ou la paix sociale sans vérifier si ces résultats humains contribuent au succès organisationnel... Les employés peuvent être satisfaits sans être productifs, la paix sociale peut être achetée par des concessions qui nuisent à la réalisation des autres résultats organisationnels. »<sup>19</sup>

A contrario, elle peut couvrir toute la longueur du modèle d'escalier et devenir très complexe à Décrypter, d'autant plus si la performance considérée de l'entreprise est à long terme.

Le Louarn et Wils parlent alors d'actes de force du type un bon climat des relations industrielles est un atout ou la formation ne peut pas nuire à l'organisation

### **8.2.les outils de mesure de l'impact de la fonction RH ,fruits de l'explication :**

Nous avons vu d'une part que les outils du type tableaux de bord sociaux, qu'ils soient spécifiques, ou normés comme le bilan social, ne contiennent au mieux que des indicateurs d'efficacité ou d'efficacité de pratiques RH20, sans dire quoi que ce soit à propos de l'impact de ces pratiques sur la performance de l'organisation. Il leur est ainsi couramment reproché de manquer de mise en perspective et de pertinence au regard de ceux produits par d'autres fonctions de l'entreprise comme les bilans financiers. Nous avons vu d'autre part toute l'importance mais la difficulté - de mettre à jour un modèle de causalité à même d'expliquer ce qui relie les pratiques RH aux résultats de l'organisation.

Un nouveau type de tableaux de bord et de méthodologie de construction, apparu il y a une quinzaine d'années avec les travaux de Kaplan et Norton, permettent une tentative de mesure de l'impact de la fonction RH sur la performance de l'organisation en "donnant de l'intelligence aux tableaux de bord" pour reprendre l'expression de Gilbert, Charpentier et

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

Les travaux de Norton et Kaplan émergent au début des années 90 en s'appuyant sur la théorie des parties prenantes pour proposer d'évaluer et piloter la performance des organisations avec des « Balanced Scorecard » (BSC); ils permettent une déclinaison au niveau de l'évaluation et du pilotage de la performance de la fonction RH sous forme de « HRscorecard ».

Enfin, une approche originale proposée par Gilbert et Charpentier (2004) utilise le modèle d'Ulrich des quatre missions de la fonction RH<sup>21</sup> comme un cadre d'analyse des méthodes d'évaluation appropriées de la performance de la fonction RH en fonction de son positionnement dans l'entreprise. Nous présentons maintenant ces trois approches et explicitons en quoi elles nous apparaissent comme des tentatives de mesure du lien entre la performance de la fonction RH et le succès de l'organisation

**8.2.1.** Le « balanced scorecard », tableau de bord équilibré et prospectif de l'organisation La vision de Kaplan et Norton (1992, 1993, 1996) est que pilotage stratégique d'une organisation ne peut se réduire au seul pilotage financier. En effet, la performance financière ne traduit pas l'ensemble des éléments qui caractérisent la réussite d'une entreprise à court terme mais aussi et surtout dans la durée<sup>22</sup>. Ces auteurs ont ainsi transposé le modèle des parties prenantes dans un outil de pilotage et d'évaluation reposant sur un principe d'équilibre dans le pilotage des performances (Berland 2004, Naro, 2006):

- équilibre dans la prise en compte des attentes de trois parties prenantes de l'organisation : ses actionnaires, ses clients et ses salariés
- équilibre dans les fonctions considérées (toutes celles de l'entreprise, y compris la fonction RH)
- équilibre dans le type d'indicateurs pris en compte : financiers et non financiers, évaluant le passé (indicateurs de résultat) ou prédictifs de la situation future (indicateurs prospectifs, de résultats), de court terme et de long terme, qualitatifs et quantitatifs, tangibles et intangibles

Etant souvent constitués de mesures concernant les RH de l'entreprise, mais ne traduisant pas directement de la performance de transformation de ces RH imputable aux actions de la fonction RH<sup>16</sup>

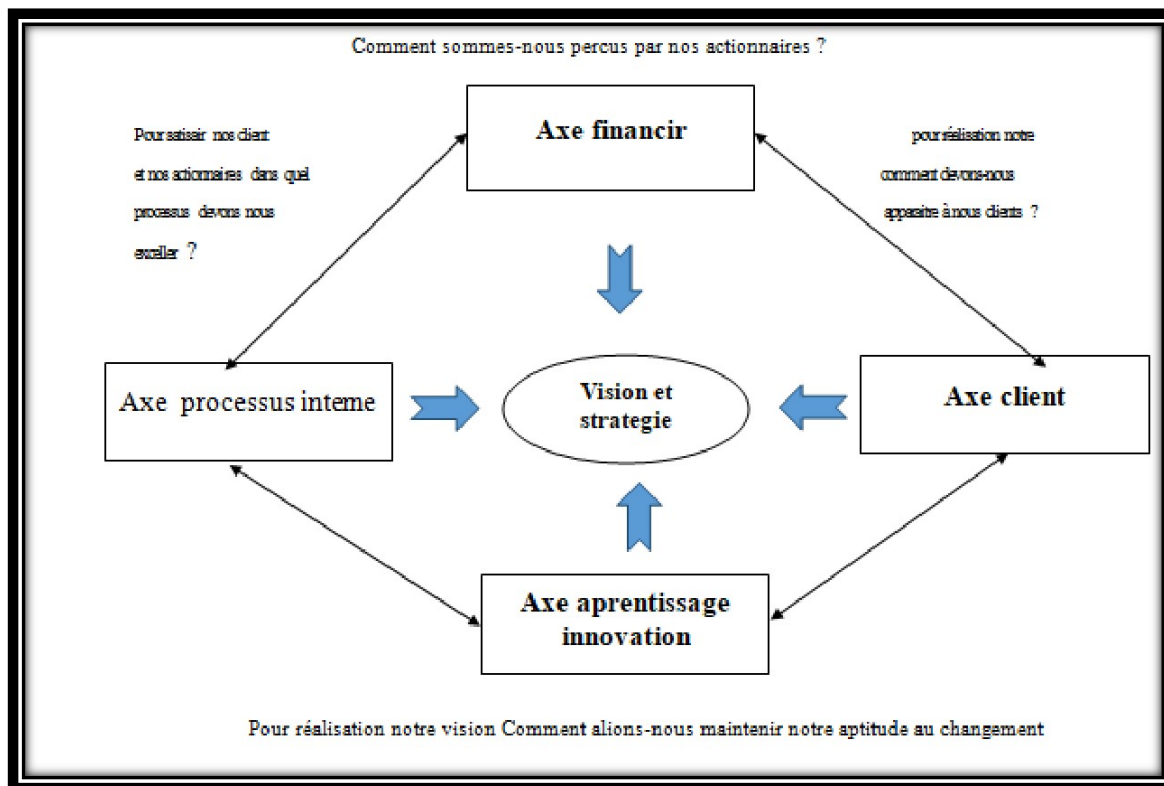
---

<sup>16</sup> Cf. les 4 dimensions de la performance organisationnelle selon Le Louarn et Wils ou Morin, Savoie et

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

21 Présenté au début de ce mémoire dans la partie consacrée à la définition de la performance de la fonction RH

Figure 03 :La dimension RH a travers les axes.



Source :Naro 2006

La dimension RH y transparaît notamment au travers des axes « processus internes » et « apprentissage et innovation ». Selon Naro (2006), « les Ressources Humaines, par leurs attitudes (motivation, implication, satisfaction au travail...), leurs savoirs et savoir-faire, sont aujourd'hui considérées comme un vecteur essentiel favorisant l'apprentissage et l'innovation dans l'entreprise.

C'est donc tout naturellement que les indicateurs sociaux occupent une place de choix parmi les indicateurs de l'axe apprentissage-innovation aux côtés d'indicateurs sur les systèmes d'information, les modes organisationnels, etc. Cet axe, et les variables RH qui le composent constituent ainsi l'un des leviers de la performance globale. Ils permettent l'aptitude au changement, l'innovation, la créativité, (axe apprentissage) mais également d'exceller dans les activités (axe processus internes) et créer ainsi de la valeur pour les clients (axe client) et, in fine, pour les actionnaires (axe financier) ».

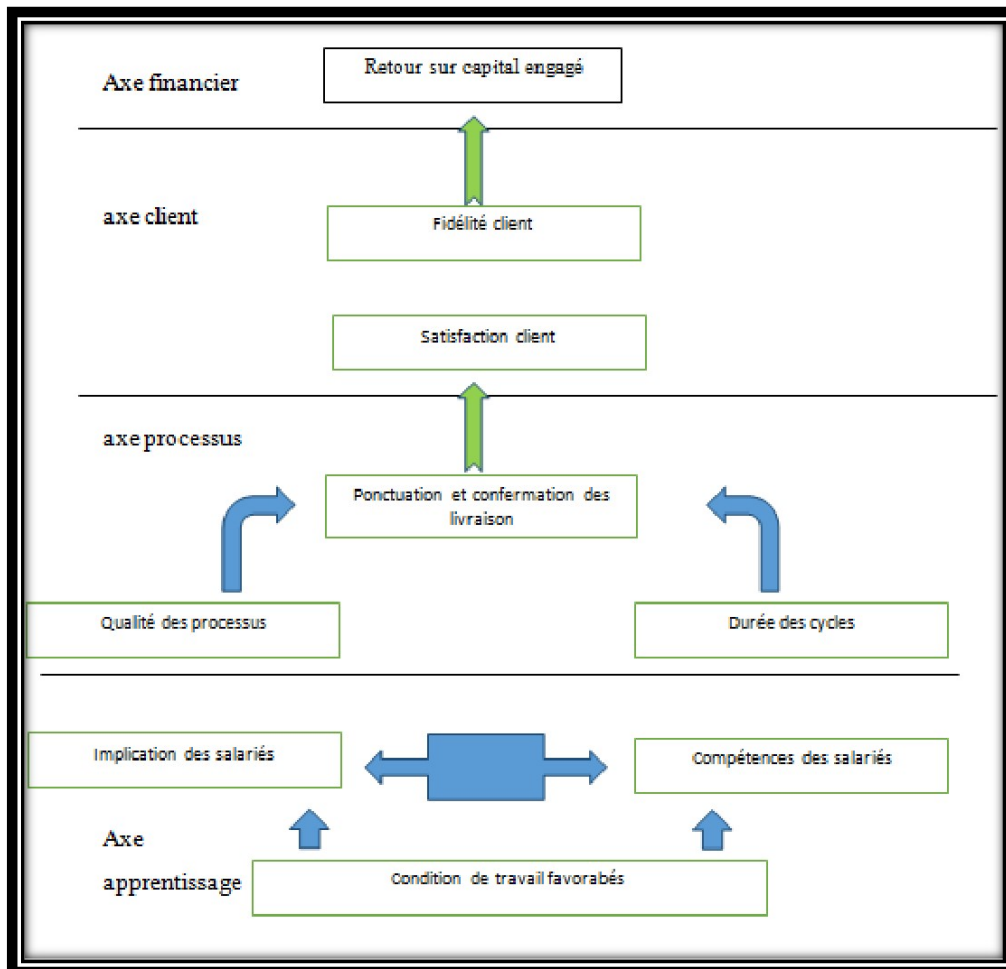
## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

Pour constituer le « balanced scorecard » et choisir les indicateurs pertinents, la méthodologie de Norton et Kaplan consiste à établir une carte de relations de causes à effets dans l'organisation permettant de relier entre eux les quatre niveaux de performance complémentaires correspondant aux quatre axes (Berland 2004, p.156-15).

La représentation de cette carte ,parfois nommée « carte stratégique » se fait selon le schéma de principe qui suivent :

Figure .4.Carte stratigique de lien entre la performance de la fonction RH et la performance de l'organisation

**Figure 04** :Carte stratigique de lien entre la performance de la fonction RH et la performance de l'organisation.



Source :Naro 2006

Cette carte stratégique peut constituer les prémices d'un excellent modèle de causalité<sup>23</sup>

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

explicitant le lien entre la performance de la fonction RH et la performance de l'organisation. Il s'agit en effet de traduire par ce schéma de causalité « la représentation que les responsables de l'entreprise se font de la stratégie et du meilleur chemin à emprunter pour l'atteindre »

Le « balanced scorecard » forme donc aussi un véritable outil de communication entre le DRH et le dirigeant : par cet outil, il est alors possible de déterminer et mettre en visibilité quels sont les leviers de la performance de l'organisation que peut actionner la fonction RH, et de définir des indicateurs correspondants. C'est donc une opportunité, mais aussi un défi pour cette fonction.

### **8.2.2. Le « HR scorecard », déclinaison au niveau de la fonction RH :**

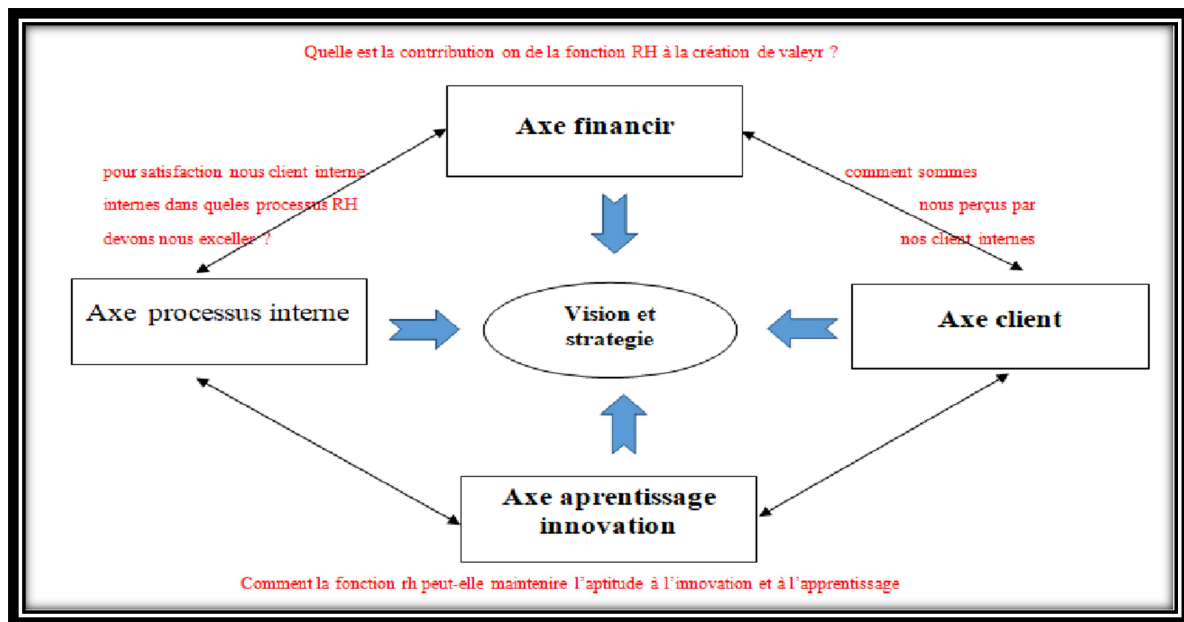
Naro (2006) souligne que « dans une organisation, la fonction RH peut être considérée comme prestataire de service en interne. C'est elle qui assure le recrutement du personnel, leur formation, le calcul et le traitement des rémunérations, etc. Elle a donc ses clients internes: la direction générale, les autres fonctions et centres de responsabilité qui font appel à ses services, le personnel lui-même, ses représentants, etc. De même, parce qu'elle dispose d'un budget et qu'elle gère la masse salariale, elle est soumise à des contraintes financières. Pour accomplir sa mission, elle mobilise plusieurs processus (recrutement, formation, paye, etc.), créateurs de valeur, consommateurs de ressources. Enfin, parce qu'elle joue un rôle moteur dans la gestion des compétences et la motivation du personnel, elle favorise l'apprentissage et l'innovation. »

c'est l'ensemble de ces considérations qui ont amené certains auteurs à décliner le modèle du « balanced scorecard » au niveau de la fonction RH sous la forme d'un « HR scorecard ». La vision centrale correspond alors à celle de la fonction RH, et les interrogations deviennent celles mentionnées dans la figure suivante :<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> "HR needs to do more than just understand the business: It needs to make specific connections between business issues and how human capital affects them."

Figure 05 : Le « HR scorecard », déclinaison au niveau de la fonction RH.



Source : Naro 2006

Ulrich (1997) souligne cette opportunité du « balanced scorecard » pour la fonction RH dès les années 90. Il constate néanmoins que dans les entreprises ayant expérimenté cette méthodologie de tableau de bord, « c'est la mesure de ce qui est relatif aux salariés en tant que partie prenante qui est la plus difficile, et parfois la moins rigoureuse voire la moins acceptée ». Pour ces entreprises, les tentatives de mesure qu'il observe sont de trois natures :

- Des mesures concernant la productivité des salariés, sous forme de ratios, ou de coût par employé, revenu par employé, etc.. Ces mesures ne se traduisent pas facilement en actions de gestion, car elles sont des indicateurs de résultat sans évoquer de leviers.
- Des mesures à propos des attitudes et comportements des salariés : « ce qu'ils ressentent, font et savent ». Il est alors question de satisfaction, engagement, turnover ou rétention, absentéisme et réclamations, compétences. Il s'agit alors de faire preuve d'innovativité en termes d'indicateurs, ceux-

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

ci pouvant prendre la forme de réponses à une enquête de satisfaction, ou bien d'indicateurs construits sur mesure<sup>24</sup>.

- Des mesures relatives aux processus influents sur l'organisation et les RH. Il peut s'agir alors de leadership, d'innovation, d'apprentissage, de culture, etc. Les indicateurs peuvent prendre la forme de réponses à des questionnaires ou de synthèse de 360° par exemple.

Au travers de ces constats, Ulrich met certes en évidence la pluralité des indicateurs à considérer pour que l'évaluation de la GRH aille dans le sens d'identifier et mesurer des leviers de performance de l'organisation. Il explicite aussi la difficulté de démêler les trois contributions de la GRH au sens de Le Louarn et Wils (celle inhérente aux salariés tels qu'ils sont, celle induite par les actions de gestion, celle provenant des résultats RH) pour en isoler ce qui est attribuable à la fonction RH seule. C'est sans doute pour cette raison qu'il préconise de procéder également à des audits de la fonction RH pour en évaluer sa performance, en passant en revue chaque domaine de la GRH pour analyser notamment ce que la fonction RH y fait, et comment cela est perçu par les acteurs de l'organisation.

Il est vrai, comme le mentionnent Gilbert, Charpentier et Layole (2007), que « le tableau de bord équilibré n'a pas été conçu pour une application à la fonction RH. Il est d'ailleurs à noter que Kaplan et Norton n'envisagent pas la composante humaine comme un élément à part entière du capital immatériel de l'entreprise. Le personnel est considéré dans le cadre de la dimension apprentissage et croissance, au même rang que les systèmes d'information ». C'est pour ces raisons qu'ils proposent une nouvelle approche, le « tableau de bord contextualisé (TBC) », dont la méthodologie de construction part de l'idée que les contributions de la fonction RH sont relatives aux missions qui lui sont confiées. Ces missions dépendent, selon eux, à leurs tours de plusieurs facteurs : taille de l'entreprise, secteur d'activité, marchés, conjoncture, organisation, stratégie générale de l'entreprise...

*Ulrich cite un exemple intéressant d'indicateur mis au point dans une entreprise pour en piloter la rétention du savoir. Cet indicateur consiste, pour chacun des 100 postes les plus stratégiques de l'entreprise, à identifier le nombre de personnes capable de le prendre immédiatement. Ce ratio est un bon exemple d'indicateur de pilotage.*

### **8.2.3. Le tableau de bord contextualisé (TBC) comme réponse contingente pour évaluer la performance RH?**

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

Gilbert et Charpentier (2004, 2007) appuient ce concept de tableau de bord sur le paradigme des quatre missions de la fonction RH d'Ulrich: expert administratif, champion dessalariés, agent du changement et partenaire stratégique

Ils partent des hypothèses suivantes :

- pour définir des méthodes d'évaluations appropriées de la performance de la fonction RH, il est nécessaire en préalable de pouvoir positionner les attentes de la direction del'entreprise vis-à-vis de la fonction par rapport à ces 4 types de mission,
- il y a des méthodes d'évaluation plus adaptées que d'autres pour mesurer et piloterl'atteinte de certains objectifs de la fonction RH en fonction de cette typologie.

Comme dans le cas du « balanced scorecard », cette méthodologie nécessite en préalable la clarification du lien entre performance de l'organisation et contribution attendue de la fonctionRH. Elle offre ainsi, comme souligne leurs auteurs, « une base de discussion rationnelle avec une direction générale et les grandes directions opérationnelles d'une entreprise, sur le positionnement et les contributions attendues de la fonction RH ».

La première étape à la question « comment évaluer?>> consiste ainsi à définir les missions réellement confiées à la fonction RH d'une organisation, puis de les hiérarchiser et seulementaprès de choisir les modalités d'évaluation.

En effet, leur recherche met en évidence les tendances suivantes :

- Dans l'optique de la fonction RH « expert administratif », il s'agira de s'intéresser « à la qualité et aux intrants des processus RH: les effectifs consacrés à la fonction (ratio effectif de la fonction / effectif géré) et les coûts (charges de personnel, dépense de fonctionnement...) ». Cette optique comporte alors un risque souvent évoqué mais rarement aussi bien expliqué: « l'ennui de cette optique est que si l'on parvient assez aisémentchiffrer des coûts, qui sont eux observables, l'on sait souvent mal définir ce que recouvre «< un service de qualité ». Les «< standards du marché » et autres « meilleures pratiques » sont plus faciles à invoquer qu'à identifier et à appliquer. Aussi lorsque ce rôle prédomine, le danger réside dans la seule recherche de rendement au sens le plus traditionnel. Comme pour tout centre de coût, on s'efforcera alors de réduire cette coûteuse activité de gestion »
- Dans l'optique de la fonction RH « champion du salarié », devant piloter satisfaction,motivation et engagement des salariés, c'est l'enquête de satisfaction, encore appelé baromètre social, voire l'entretien annuel, qui constituent les outils pertinents d'évaluation.

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

- Dans l'optique du partenariat stratégique, il est indispensable de traduire les objectifs stratégiques de l'organisation en objectifs pour la fonction RH. Selon Becker, Huselid et Ulrich (2001), « Il y a donc en amont un véritable travail de reformulation nécessitant, d'une part, une grande connaissance des processus de création de valeur dans l'entreprise et, d'autre part, la construction d'un corps d'hypothèses sur des liens de causalité. »>. On retrouve ici le « HR scorecard » évoqué plus haut comme outil principal d'évaluation. A noter que Gilbert et Charpentier (2004) énoncent comme conditions nécessaires à un tel positionnement de la fonction RH « qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le DRH soit impliqué dans la décision stratégique », ce qui « ne peut être réalisé qu'avec le soutien de la Direction Générale Ceci implique que le DRH soit à l'écoute des managers et qu'il ait une très bonne connaissance des différents processus de production dans l'entreprise. »
- Dans l'optique de la fonction RH «agent du changement», sa capacité à établir un diagnostic quant aux conditions de succès, et à mettre en place un accompagnement par la formation et la communication interne, est l'objet principal de l'évaluation. Les méthodes d'évaluation proposées sont l'audit de culture ou des retours d'expérience formalisés répétés dans le temps.
- En synthèse, cette approche de Gilbert et Charpentier (2004) croisant les missions de la fonction RH du modèle d'Ulrich (1996) avec différents modes d'évaluation nous apparaît comme la plus aboutie dans la littérature actuelle pour appréhender concrètement la mesure du lien entre performance de la fonction RH et succès de l'organisation ainsi que la définition des indicateurs clés. Même s'ils prennent la précaution de déclarer que sa valeur est hypothétique, provisoire, et réclame des approfondissements, le tableau de synthèse (reproduitci-après) qu'ils proposent comme support de réflexion nous paraît un bon guide pour constituer un système d'évaluation de la performance de la fonction RH pertinent et cohérent par rapport à son positionnement et à ses éléments de contexte. Le Lo et Wils (2001) l'écrivaient bien : « réfléchir sur ce qu'il est important de mesurer revient à faire le point sur ce qu'il est important de faire ».

**Tableau 02 :les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996) .**

	Expert administratif	Champion des salariés	Partenaire stratégique	Agent de changement
Mission	Assurer l'amélioration de l'efficacité des processus RH	Améliorer l'engagement et les compétences des salariés	Vérifier l'alignement stratégique de la GRH	Créer une organisation renouvelée

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

Objet	Coûts et qualité des processus	- Niveau d'engagement des salariés  -Niveau de compétence	Contribution à la réalisation de la stratégie	Culture Stratégie d'acteurs
Méthode et exemples d'outils	« Analytique » Comparaison de coûts  Tableau de bord classique  Reengineering, Indicateurs de qualité	Différenciée selon les publics: Enquête de satisfaction interne, indicateurs de développement des compétences	« Synthétique »:HR Scorecard	Variable selon le stade et le type de changement Diagnostic socio-économique, étude de faisabilité socio-technique
Périodicité	Evaluation fréquente et régulière	- Régularité possible, mais sur des périodes longues (ex. 1 fois par an ou tous les 2 ans)	Peu fréquente	Evaluation ponctuelle
Evaluateur	DRH et contrôle de gestion (pour les coûts) Les utilisateurs des différents processus (pour la qualité)	Les salariés	La direction générale	La direction générale et/ou les participants au changement
Responsable du résultat de l'évaluation	1. RH Centrale 2. Contributeurs externes 3. DSI* (outsourcing)	1. Encadrement de proximité 2. PRH** 3. Salariés	1. Encadrement de proximité  2. RRH de terrain	1. Encadrement de proximité 2. RRH 3. Salariés

Source: Gilbert et Charpentier, 2004

## **Chapitre II    l'amélioration de la termes de compétence**

---

Dans ce mémoire, l'étude des indicateurs de mesure RH a abouti à l'identification d'une lacune: seuls deux des trois types de performance identifiés par Boudreau, à savoir l'Efficienc e et l'Efficacit é étaient couvertes. Les outils présentés dans cette partie comblent ainsi cette lacune puisque mesurant le troisième type de performance évoqué par Boudreau, à savoir l'Impact. Pour autant, la totalité des missions de la fonction RH peut-elle être évaluée à travers ces différents outils.

### **Section 02 : la compétence comme levier de performance de l'entreprise**

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 destinés à renforcer les priorités 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.

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.

#### **1. La contribution des compétences à la performance :**

##### **1.1. Quel lien avec la performance ?**

La contribution des compétences à la performance est un élément clé de la réussite dans tant un niveau professionnel qu'organisationnel, car elle façonne directement notre capacité à exceller dans nos activités.

La relation entre compétence n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. **Cavestro** et **Sonzogni** soulignent que « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat. Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément là que nous rejoignons la notion de performance :<sup>18</sup>

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

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée. La compétence devient alors une composante de la performance et 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.**<sup>19</sup>

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 l'objet de développements ultérieurs : les objectifs individuels d'amélioration de la qualité de fonctionnement de son service et la contribution de chacun à atteindre des objectifs stratégiques 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 permanence en permettant de : maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Autrement dit que : « la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail ».

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.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Extrait de XVIème conférence internationale de management stratégique . La gestion par la compétence a une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise française : de discours aux pratiques. omalika, doctorante » laboratoire orléanais de gestion (LOG), université d'Orléans (France).

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

Ne donne pas automatiquement Compétence → performance

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

### 1.2. 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, Selon **Xavier** qui sont les facteurs clés de ce renforcement.

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 21

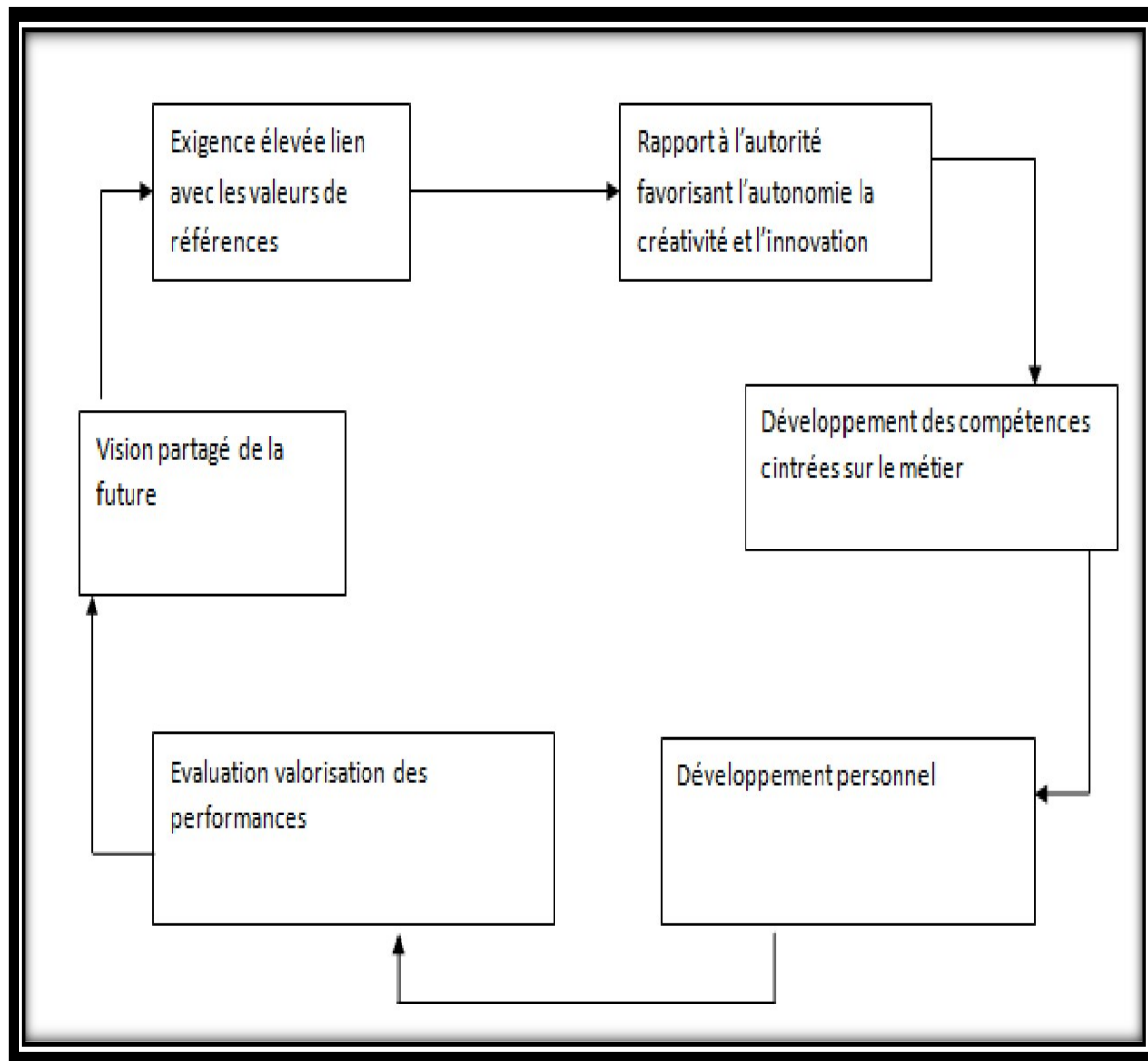
<sup>19</sup> Management par les compétences le cas manpower par cécile dejours.anne dietrich.ed node et pearsoneducation France 2005

<sup>20</sup> Xavier Montserrat, comment motiver, édition d'organisation, 2004

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

Figure06 :le cercle vertueux de la motivation.



Source : Montserrat Xavier

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

<sup>21</sup> Montserrat X, comment motiver édition d'organisation 2004P.56

## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

### 1.2.1. Les variables RH :

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

- **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 conduite de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assure la compétitivité. « la formation participe activement de la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelles. »<sup>22</sup> **JEAN 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 :

- A 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 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 ;

---

<sup>22</sup> Lellu A Hadj Nekka, K, Tahari, Z "formation et production des compétences enjeux perspectives" édition lareem Dar el gharb 2007. Extrait de l'article : la production des compétences.

## Chapitre II **L'amélioration de la termes de compétence**

---

- 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

- **La rémunération**

Les entreprises cherchent à rémunérer les compétences requise pour :

- Augmenter l'efficacité professionnelle et les chances de promotion ;
- Valoriser l'individu (satisfaction du besoin de reconnaissance et de la réalisation) ;
- Augmenter la motivation de personnel par les incitations (recompose : félicitation, prime ; promotions) ;
- Valérie Marbach propose cinq type de rémunération des compétences, tenant compte de :
  - La variété des compétences utilisées
  - Les spécialisations des compétences (professionnalisation) ;
  - Des compétences liées à un profil d'emploi individualisé ;
  - Des compétences prouvées
  - Des compétences potentielles<sup>23</sup>
- **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.<sup>24</sup>

A l'origine de ces études on trouve :

**Frederick Taylor** : l'appât du gain et maximisation du profil individuel (1960) ;

**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)

---

<sup>23</sup> Marbach V « évaluer et rémunérer les compétences » édition organisation,1999

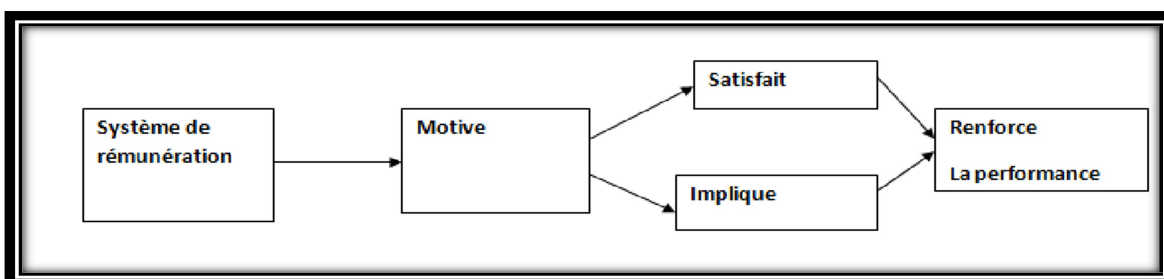
## Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence

---

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.

Figure07 : pourquoi lier motivation et rémunération



Source : Montserrat X. comment motiver. Edition de l'organisation ,2024 p 62

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 saléatoires.

Lorsque les organisations ont recours à les rémunérations en fonctions 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

### 1.2.2. Les performances 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'affaires, profit vente du mois ....)

<sup>24</sup> Montserrat X « comment motiver » Edition d'organisation, 2004 P62

## **Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence**

---

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 cout, 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 auxbesoins d'une situation donné .

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

### **2.L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise :**

Vu que l'entreprise évolue dans un monde qui connait des changements rapides : mondialisation, ouverture des marchés, circulation de l'information,etc tous ces éléments obligent les entreprises à être compétitives .Elle doivent non seulement s'adapter aux changement , 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 ; deuxièmes, il faut que son organisation et son mode de fonctionnement puissent tirer les meilleures performances des compétences réunies. Et troisièmes, 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 matériel d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure.

### **2.1. l'intérêt 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 collective nécessaire 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 meilleures performances de tirer meilleurs résultats ;
- Permet une planification proactive du personnel aussi bien quantitativement quequalitativement ;

## **Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence**

---

- 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 anticipation et préventive pour répondre à des nouvelles exigences, il s'agit :

- De mobiliser les capacités au service de l'efficacité de l'entreprise ;
- Un changement de management qui favorise les responsabilisations du personnel ;
- De développer la performance économique grâce à l'augmentation de la productivité ;
- Une plus grande efficacité d'une main d'œuvre qualifiée adéquatement aux changements de l'environnement incertain qui d'adapter du milieu de travail ;
- Une amélioration de la qualité du 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

### **2.2. l'intérêt pour les salariés**

On peut synthétiser que la gestion de la compétence est une manière de positionner les ressources humaines au niveau stratégique qui permet au niveau 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

## **Chapitre II L'amélioration de la termes de compétence**

---

niveau auto-organisation, l'auto contrôle et l'amélioration des performance. De fusionner la compétence individuelle de relations internesharmonieuses, d'un style de management de proximité, d'un système de reconnaissance.

On note que la performance n'est plus alors l'addition de performances individuelles, mais le fruit d'un système performant fondé sur le primat du groupe. En général comme **Louart**, le souligne « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économiques (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficience) au 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 compétence 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 ;
- La mise en place d'un système équitable de rémunération ;
- Favoriser la concentration sur les responsabilités confiées et les évolutions professionnelles possible ;
- Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées ;
- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise ;
- Créer un lien visible entre la valeur économique créée et les salaires.

### **Conclusion du chapitre :**

En conclusion, la performance d'une entreprise repose incontestablement sur la synergie entre ses ressources humaines et le développement des compétences de son personnel. L'efficacité opérationnelle, la productivité et la capacité d'adaptation au changement sont autant d'éléments cruciaux qui dépendent de la performance en matière de gestion des ressources humaines. Les compétences des employés sont le moteur de cette performance, car elles permettent d'atteindre les

## **Chapitre II    L'amélioration de la termes de compétence**

---

objectifs stratégiques de l'entreprise. En investissant dans le développement des compétences, une organisation peut s'assurer que ses employés disposent des connaissances et des aptitudes nécessaires pour exceller dans leurs missions. En fin de compte, la gestion des compétences se révèle être un levier essentiel pour accroître la performance globale de l'entreprise, en favorisant l'innovation, la qualité du travail et la satisfaction des clients, tout en assurant sa compétitivité à long terme sur le marché.

# CHAPITRE III

*L'impact d'un référentiel  
compétence sur la  
performance de l'entreprise*

*SARL*

*TRAVEAUX*

*ROUTIERS BOUKAISS*

# Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

---

## Introduction

Après avoir montré la relation entre les trois concepts RH, compétence et performance et la mise en place d'un référentiel compétence d'un point de vue théorique, ce chapitre tente d'étudier cette relation et l'impact des référentiels compétences sur la performance, dans le cas de l'entreprise algérienne, "Sarl Entreprise Travaux Routiers OuarKik Etro", BOUKAIS.

Nous allons définir dans la première section l'entreprise, ses missions et présenter l'organisation de l'entreprise à travers son organigramme général, nous allons consacrer la deuxième section au processus de compétences et référentiel compétence et son apport sur la performance au sein de l'entreprise.

## Section 1 : Présentation de l'Entreprise

Cette première section, permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil de l'entreprise, sa création, son objet, l'organisation de ses missions et ses objectifs.

### 1 : Historique de l'Entreprise

La SARL ETRO (entreprise des travaux routiers OuarKik), est une entreprise succession de l'entreprise familiale Ets **Boukais Said**, elle a été créée en **1997** dans la ville d'Azazga, Wilaya de Tizi-Ouzou, elle est spécialisée dans les domaines des travaux routiers et hydrauliques, elle possède un parc roulant très important des cadres technico-financiers et une main d'œuvre qualifiés.

L'entreprise ETRO a contribué à la réalisation de plusieurs projets de grands envergures (autoroutes, routes, ouvrage ...), seule ou en groupement avec d'autres entreprises ce qu'il lui a confié une grande réputation à l'échelle nationale et régionale.

### 2 : Missions de l'entreprise

Les missions principales de cette entreprise consistent à :

- créer des nouvelles infrastructures routiers et rénover des existantes englober des routes, autoroutes, ponts et tunnels ;
- Aménager et réaliser de système hydrauliques par exemple les bagarres, les canaux ainsi que les stations de traitement d'eaux ;
- Construire des bâtiments publics de résidence ;
- Réaliser des études d'ingénierie nécessaires a la conception et la planification des projets ;
- Développer des techniques et technologies dans le secteur des travaux hydrauliques pour une amélioration continue ;
- Coopérer avec les instances gouvernementales et les partenaires locaux, pour mener à bien les projets.

### 3 : Les Objectifs de l'entreprise

- Réaliser des grands travaux publics dans le domaine de travaux et hydrauliques et de génie civil.

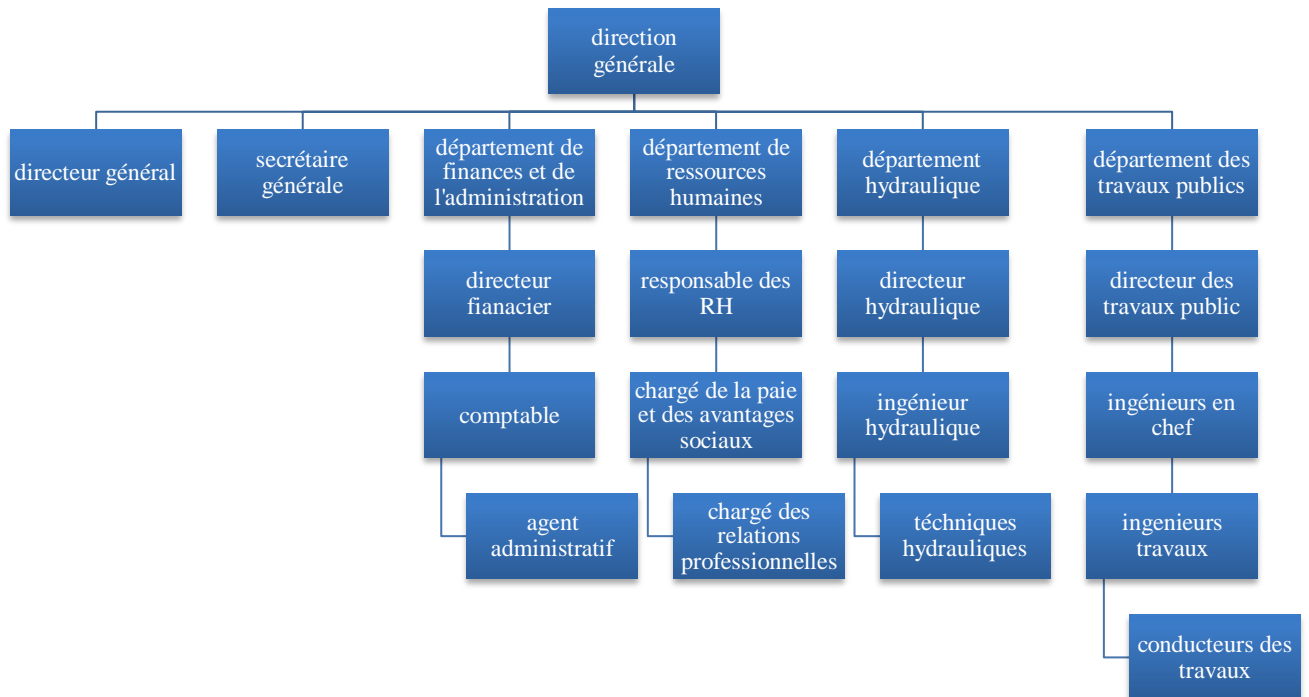
## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

- Protéger l'environnement tout en fournissant des performances de qualité ;
- Soutenir le développement économique et social de l'Algérie en fournissant l'embauche locale et en interagissant de près communautés locales.

### 4 : Organisation et organigramme de l'entreprise

Le schéma suivant présente l'organigramme général de l'entreprise :

Figure N°1 : l'organigramme de l'entreprise



Source : l'organisation de la direction de l'entreprise.

#### 4-1 : Direction Générale:

##### 4-1-1 : Le directeur général :

Est responsable des opérations globales de l'entreprise, de la définition des objectifs stratégiques, de la prise de décision importante et de la coordination de toutes des activités.

##### 4-1-2: Secrétaire Général :

Soutien administratif et coordination de différentes fonctions de l'entreprise.

##### 4-1-3 : Département des finances et de l'administration

Ce département est responsable de la gestion des ressources financière, de l'élaboration des budgets, de l'analyse des états financiers et de suivis des transactions économiques.

- **Comptables**

Sont des responsables de la tenue des comptes, de la vérification des factures et de l'établissement des bilans financiers.

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

---

- **Agents Administratif**

Les agents administratifs fournissent un soutien administratif général, gèrent la documentation et coordonnent les tâches administratives.

### 4-1-4 : Département des ressources humaines

- **Le département de travaux public**

Est responsable des projets de construction, de l'établissement des plans et de la coordination des chantiers.

- **Le directeur des travaux public**

Supervise les ingénieurs travaux, suit le projet et résout les problèmes techniques.

- **Les ingénieurs travaux**

Sont des responsables de la gestion quotidienne des chantiers de la coordination des équipes, du suivi le planning et des budgets.

- **Les coordinateurs des travaux surveillent et coordonnent**

Les différentes phases de chantiers faisant l'interface entre les équipes de travail et les ingénieurs travaux sur le terrain.

### 4-1-5 : Département Hydraulique

Le département hydraulique est responsable de la gestion des projets liés à l'eau et à l'assainissement de la coordination des équipes et engins spécialisés.

## 5 : Le système d'un référentiel compétence en fonction RH au sein de l'entreprise

Le système d'un référentiel compétence en fonction des ressources humaines au de l'entreprise SARL ETRO est essentiel pour assurer une gestion optimale des employés et favoriser leur développement professionnel. En tant qu'entreprise spécialisée dans la fabrication de produits électroniques, SARL ETRO reconnaît l'importance de disposer d'un système de référentiel compétence solide pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et garantir la réussite de ses activités.

En utilisant ce système, l'entreprise peut recruter les meilleurs candidats, offrir des opportunités de formation et de développement, évaluer les performances des employés et mieux gérer les talents. Ceci permet à SARL ETRO de maintenir sa compétitivité sur le marché et d'assurer sa croissance à long terme.

### Section 02 : Présentation de résultats de l'enquête

L'objet principal recherché dans ce chapitre, consiste à savoir l'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise. A cet effet, nous, présenterons l'échantillon de l'enquête.

#### 1. Le choix le l'échantillonnage

Afin de répondre à notre questionnaire on a pris un échantillon de 49 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

#### 2. L'analyse des résultats

##### Question n°1 : Le genre

**Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance  
de l'entreprise**

---

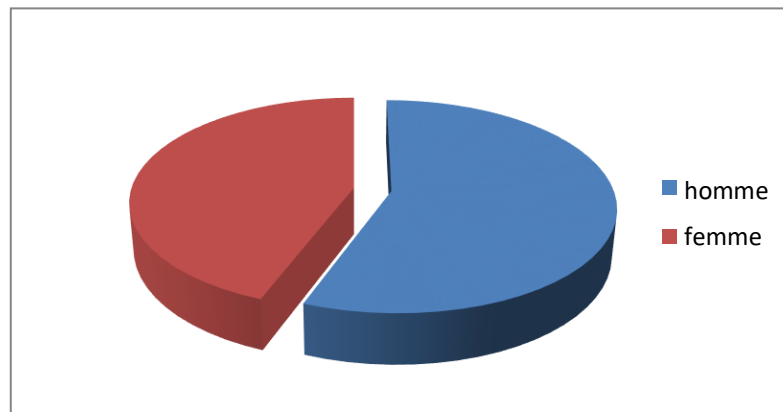
**Tableau n° 1 : présentation de genre**

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage %
Homme	27	55,10
Femme	22	43,44
Total	49	100

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

Figure n°2 : représentation graphique de l'échantillon selon le genre



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieure à celle féminine avec un écart de 14%, nous constatant que la tranche prédominante des employés est celle des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 43% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

#### Question n°2: La tranche d'âge

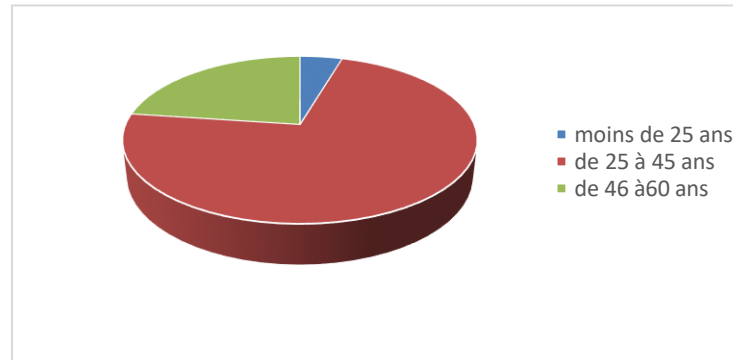
Tableau n°2:présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Moins de 25ans	2	4,77
De 25 à 45ans	37	75,51
De 46 à 60 ans	10	23,80
Plus de 60 ans	00	00
Total	49	100

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

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Figure n°3 : représentation graphique de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la tranche d'âge de 25 à 45ans est dominante, à hauteur de 75,53%. En revanche la plus part des autres tranches sur le total des employés est insignifiante. Cela explique que l'entreprise s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes et cela est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive.

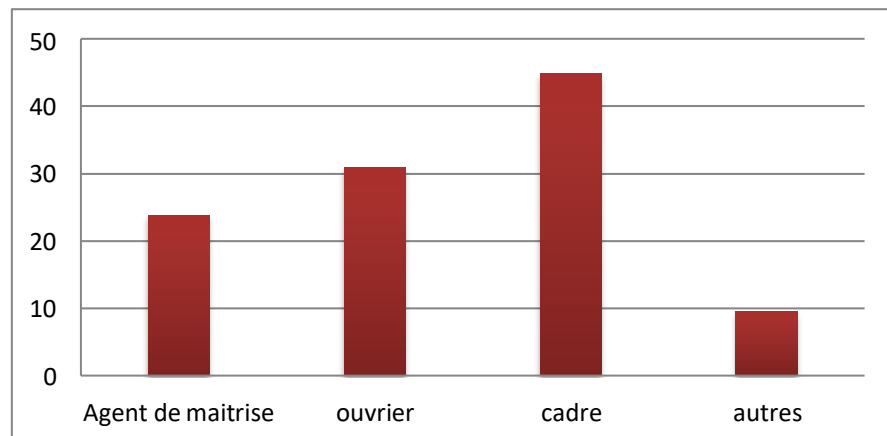
### Question n°3 : La catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°3 : présentation des catégories socioprofessionnelle

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage%
Agent de maitrise	10	23,80
Ouvrier	13	30,95
Cadre	22	44,89
Autres	4	9,53
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°4 : représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

L'analyse montre que la part des cadres est plus importante que d'autre (plus de 44%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude, elle se rapproche de celle des ouvriers (plus de 30%), en outre, la part des agents de maîtrise est aussi considérable, elle est a hauteur de plus de 23%. Cependant, la part d'autres employés n'appartient pas aux catégories précédemment évoquée est insignifiantes. Ce qui signifie qu'il existe une homogénéité terme de nombre d'employés dans chaque catégorie socioprofessionnelle à l'exception de la dernière.

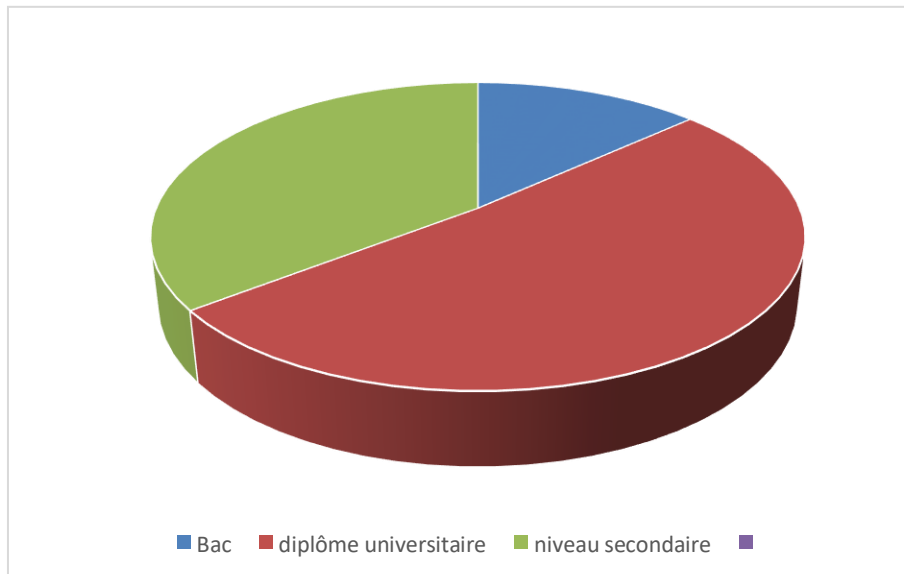
#### Question n°4 Le niveau d'instruction

Tableau n°4 : Présentation de niveau d'instruction des salariés enquêté

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Bac	06	14,28
Diplôme universitaire	27	55,10
Niveau secondaire	16	38,10
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n °5: représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la part des employés ayant une formation universitaire est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 47% du total effectif en deuxième position, la part des employés ayant un niveau secondaire avec un pourcentage de plus de 38%, enfin ceux ne dépassent pas le niveau du bac hauteur de 14%, donc le niveau élevé est considérable, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'étude.

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

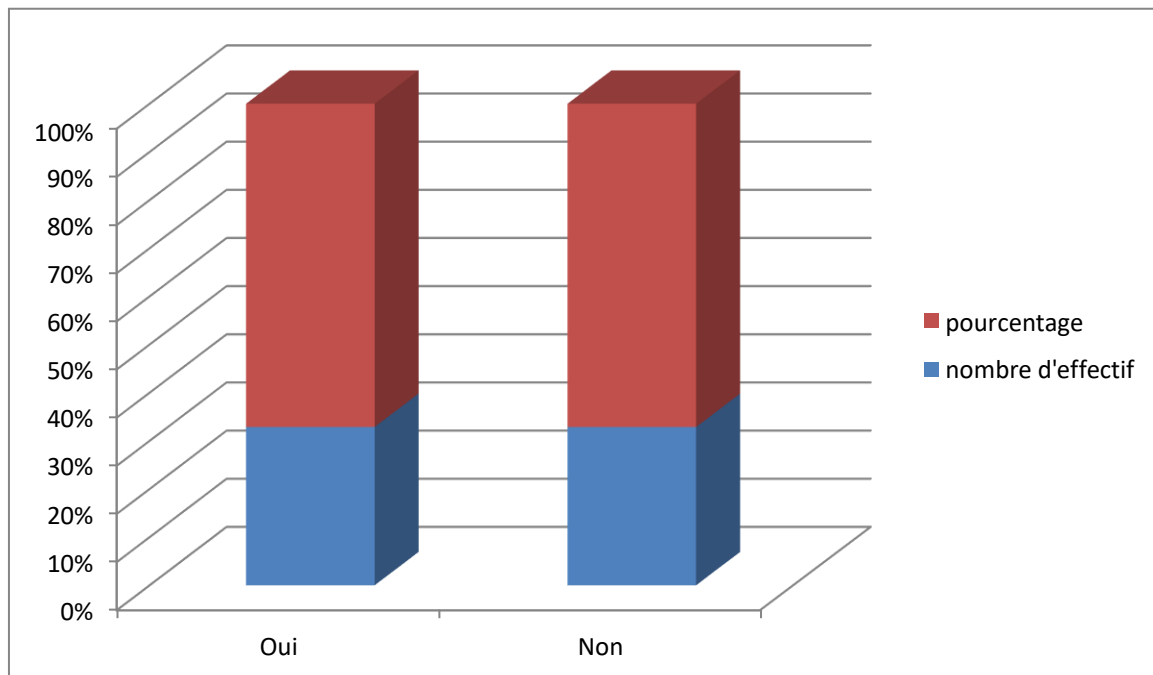
**Question n°5 : Est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences pour la gestion des compétences ?**

**Tableau n°5 : Utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétences**

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	45	91,83
No	04	8,17
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

**Figure n°6 : représentation graphique d'utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétences.**



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (45 salariés) sont d'accord sur l'utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétence, et seulement un petit groupe (4 salariés) qui pense le contraire. Il apparait donc que l'entreprise mit en place cette pratique et permettre une meilleure gestion des compétences des salariés.

**Question n°6 : Quelle est l'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans votre entreprise ?**

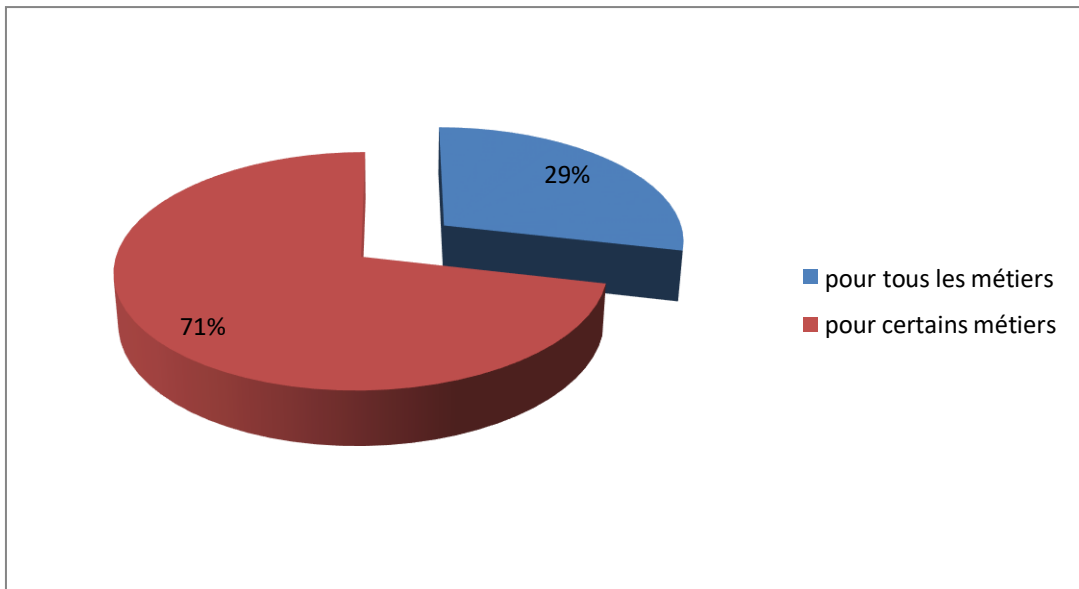
**Tableau n°6 : l'étendue de l'utilisation des référentiels compétence dans l'entreprise.**

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Utilisé pour tous les métiers de niveau hiérarchique	14	28,58
Utilisé uniquement pour certains métiers au niveau hiérarchiques.	35	71,42
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°7 : Représentation graphique de l'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau

L'analyse montre que plus de 71% ont choisi « certains métiers », et 28,58% ont choisi « pour tous les métiers ». Cela signifie que l'entreprise utilise les référentiels compétences uniquement pour certains métiers hiérarchiques.

Question n°7 : Selon vous les référentiels compétences contribuent-ils à l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise ?

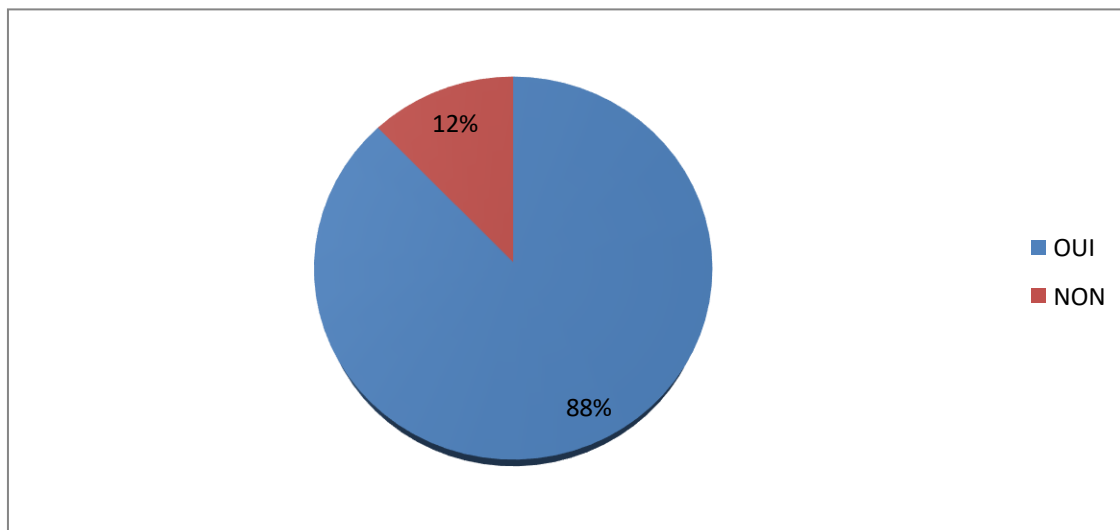
Tableau n°7 : Contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	43	87,75
NON	06	12,25
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°8 : représentation graphique de la contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre qu'une grande partie des salariés (87,75%) considèrent que les référentiels compétences contribuent à leur attitude avec les exigences de l'entreprise et seulement une minorité d'eux qui considèrent le contraire. Cela signifie les référentiels jouent un rôle dans un la contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise.

**Question n°8 : Servez-vous des référentiels compétences dans votre entreprise pour identifier les besoins de formation des salariés dans le domaine RH ?**

Tableau n°8 : représentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH.

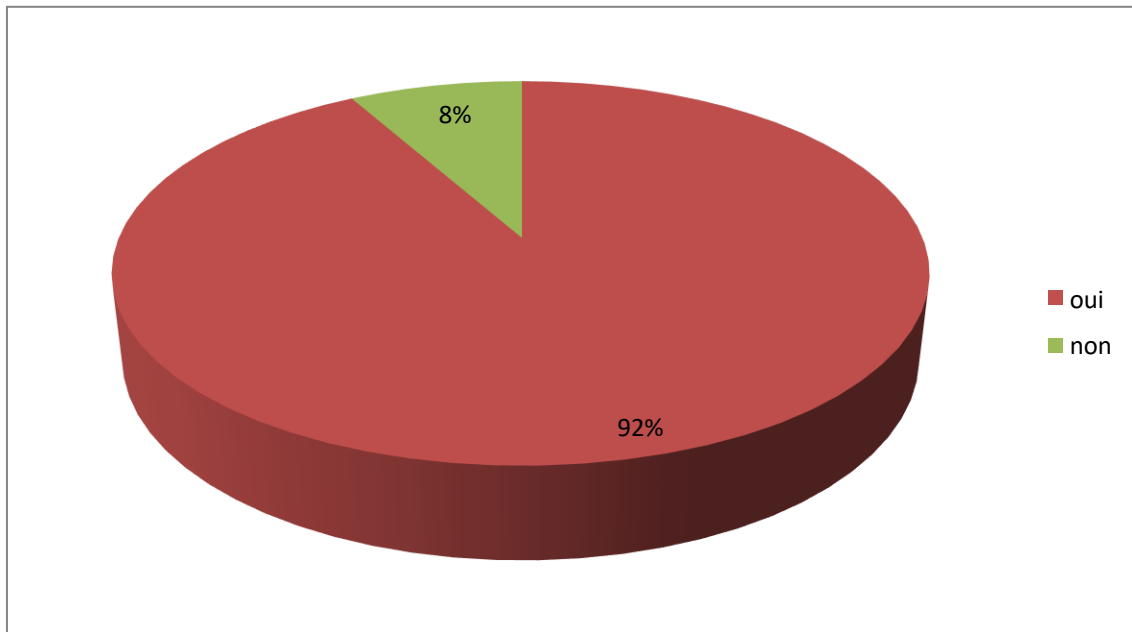
Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	45	91,83
Non	4	8,17
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

---

Figure n°9 : représentation graphique l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (91,83%) utilisent les référentiels compétences pour identifier les besoins de formation des salariés dans le domaine RH, et une minorité d'eux (8,17) ne l'utilisent pas. Cela signifie que l'utilisation des référentiels compétences pour identifier les besoins de formation des salariés a pour objectif de développer leurs compétences, qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

**Question n°9 : Selon vous en quoi l'utilisation des référentiels compétences facilite-t-elle la conception et la mise en place de programme de formation adaptés aux besoins de RH ?**

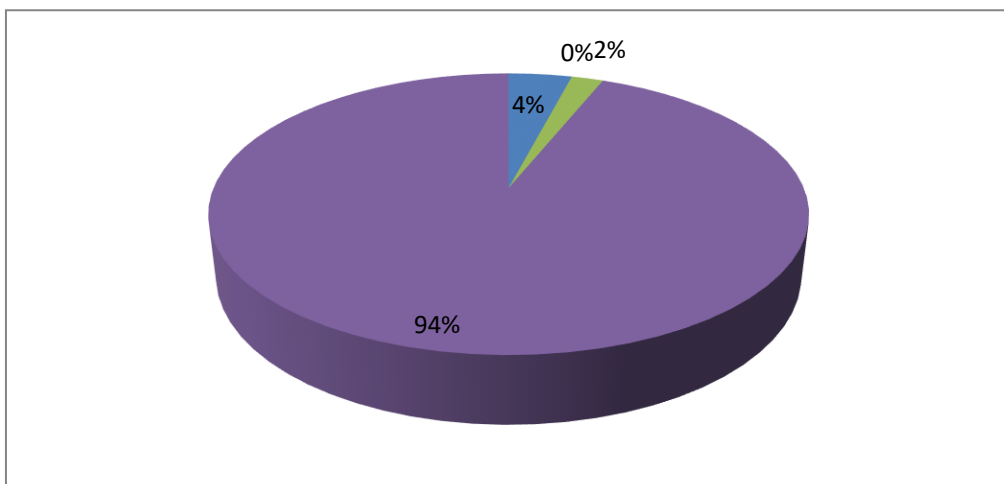
**Tableau n°9 : L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH.**

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Cela permet de cibler les compétences essentielles à développer	02	4,08
Cela permet d'évaluer les compétences actuelles et les lacunes à combler.	00	00
Cela guide le choix des contenus et méthodes de formation.	01	2,04
Toutes les réponses ci dessus	46	93,87
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

**Figure n°10 : L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH.**



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité (93,87) des salariés a choisi toutes les réponses. Cela signifie que l'utilisation des référentiels compétences constitue un levier essentiel pour la conception et la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des RH. Ils permettent de définir de manière précise les compétences nécessaires, d'identifier les lacunes de compétences, d'anticiper les évolutions et de favoriser la cohérence et la standardisation au sein de l'entreprise.

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

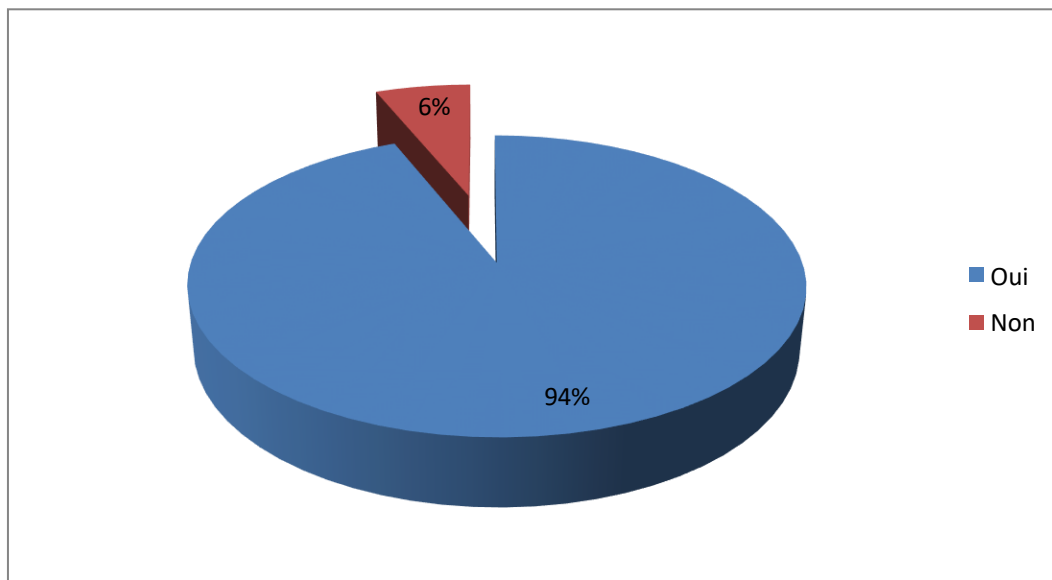
Question n°10 : est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain ?

Tableau n°10 : L'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain

Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	46	93,87
Non	03	6,13
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°11 : représentation graphique de L'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (93,87%) sont d'accord que l'entreprise utilise des référentiels compétences dans le processus de recrutement. Cela signifie que l'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés à la gestion des ressources humaines est une pratique courante et bénéfique pour les entreprises. Ces outils permettent d'évaluer les compétences de manière objective, de clarifier les attentes et les critères de réussite, et de favoriser le développement des talents.

### Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de l'importance de l'utilisation des référentiels compétences dans le domaine des ressources humaines pour maximiser la performance de cette fonction au sein de l'entreprise SARL Travaux routiers OUARKIK. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire effectué, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

### **Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise**

---

Nos recherches empiriques révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à l'utilisation des référentiels compétences à travers les différentes politiques mises en œuvre (formation, motivation et rémunération). Grâce a ces référentiels compétences, les professionnels RH peuvent créer des programmes de formation sur mesure, aligner les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels, gérer les talents et évaluer les performances de manière équitable. En intégrant les référentiels compétences dans leur pratique, les responsables RH peuvent contribuer au développement professionnel continu des employés et à la réussite globale de l'organisation.

En effet, notre problématique était formulé autour d'une question formulé d'une question principale, il s'agit de savoir : quelle est l'importance de l'utilisation des référentiels compétences dans les domaines des RH pour maximiser la performance de l'entreprise SARL Travaux routiers OUARKIK, à bien permet le développement des compétences de ses employés.

Cette entreprise objet de notre étude, consacre des efforts important pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de l'entreprise, pour avoir une idée sur les référentiels compétences et son impact sur la performance de cette dernière, nous ont renseigné que les référentiels compétences a eu un impact positif.

Aussi, à la lumière de ce qui vient d'être présenté, on a enregistré que les référentiels compétences sont bénéfiques, elles permettent l'adaptation des salariés vis-à-vis des exigences de leurs postes de travail et elle répond aux attentes et aspirations professionnelles.

Notre investigation empirique au sein de l'entreprise étudié, nous a permis de conclure que cette dernière est conscience de l'importance des référentiels compétences et son ajustement aux mutation de l'environnement, ainsi que de l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la mise en place des référentiels compétences et pour éclaircir les attentes au sein de l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

Nous avons constaté aussi que l'utilisation des référentiels, contribue à la gestion des carrières au sein de l'entreprise. Ils permettent de définir les compétences requises pour évoluer vers des postes de responsabilité. En offrant une vision claire des compétences nécessaires pour chaque étape de la carrière, ils offrent également aux employés une meilleure visibilité sur leur évolution de carrière, ce qui augmente leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise.

L'utilisation des référentiels est essentielle pour maintenir et améliorer les compétences des salariés. En développant ses dernières, l'entreprise renforce sa performance globale, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

# Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

---

## Introduction

Après avoir montré la relation entre les trois concepts RH, compétence et performance et la mise en place d'un référentiel compétence d'un point de vue théorique, ce chapitre tente d'étudier cette relation et l'impact des référentiels compétences sur la performance, dans le cas de l'entreprise algérienne, "Sarl Entreprise Travaux Routiers OuarKik Etro", BOUKAIS.

Nous allons définir dans la première section l'entreprise, ses missions et présenter l'organisation de l'entreprise à travers son organigramme général, nous allons consacrer la deuxième section au processus de compétences et référentiel compétence et son apport sur la performance au sein de l'entreprise.

## Section 1 : Présentation de l'Entreprise

Cette première section, permet de donner un aperçu sur l'organisme d'accueil de l'entreprise, sa création, son objet, l'organisation de ses missions et ses objectifs.

### 1 : Historique de l'Entreprise

La SARL ETRO (entreprise des travaux routiers OuarKik), est une entreprise succession de l'entreprise familiale Ets **Boukais Said**, elle a été créée en **1997** dans la ville d'Azazga, Wilaya de Tizi-Ouzou, elle est spécialisée dans les domaines des travaux routiers et hydrauliques, elle possède un parc roulant très important des cadres technico-financiers et une main d'œuvre qualifiés.

L'entreprise ETRO a contribué à la réalisation de plusieurs projets de grands envergures (autoroutes, routes, ouvrage ...), seule ou en groupement avec d'autres entreprises ce qu'il lui a confié une grande réputation à l'échelle nationale et régionale.

### 2 : Missions de l'entreprise

Les missions principales de cette entreprise consistent à :

- créer des nouvelles infrastructures routiers et rénover des existantes englober des routes, autoroutes, ponts et tunnels ;
- Aménager et réaliser de système hydrauliques par exemple les bagarres, les canaux ainsi que les stations de traitement d'eaux ;
- Construire des bâtiments publics de résidence ;
- Réaliser des études d'ingénierie nécessaires a la conception et la planification des projets ;
- Développer des techniques et technologies dans le secteur des travaux hydrauliques pour une amélioration continue ;
- Coopérer avec les instances gouvernementales et les partenaires locaux, pour mener à bien les projets.

### 3 : Les Objectifs de l'entreprise

- Réaliser des grands travaux publics dans le domaine de travaux et hydrauliques et de génie civil.

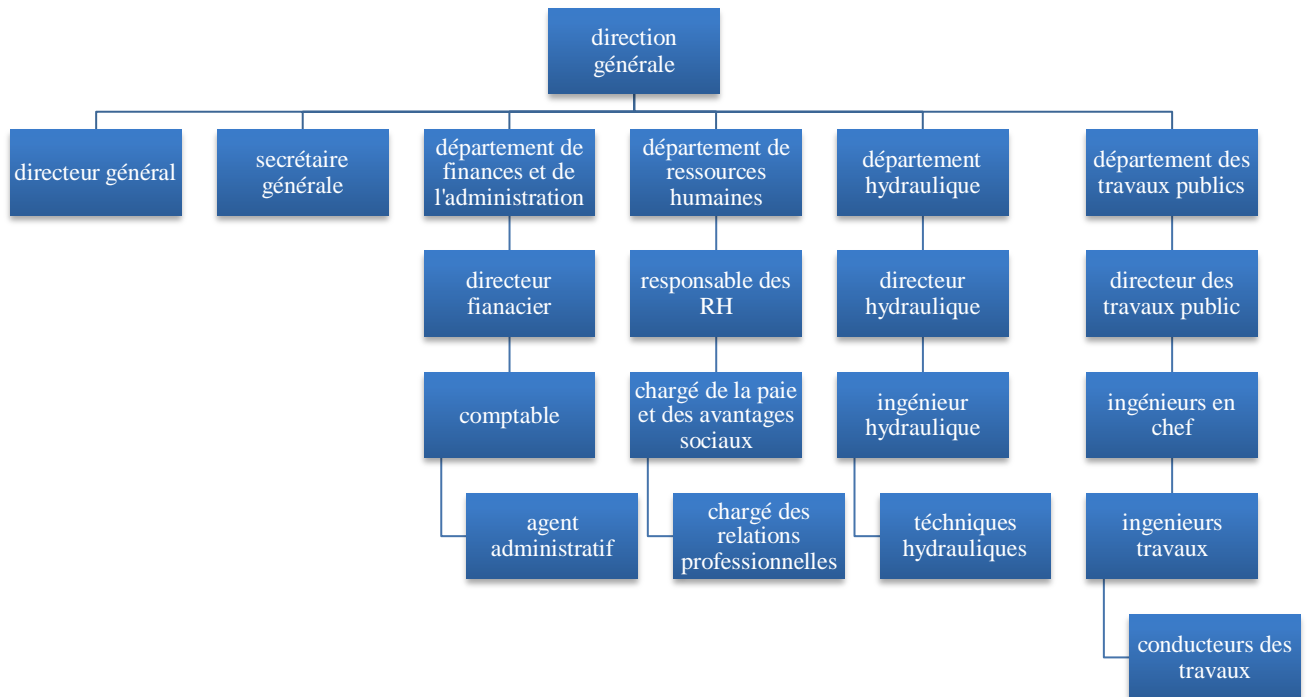
## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

- Protéger l'environnement tout en fournissant des performances de qualité ;
- Soutenir le développement économique et social de l'Algérie en fournissant l'embauche locale et en interagissant de près communautés locales.

### 4 : Organisation et organigramme de l'entreprise

Le schéma suivant présente l'organigramme général de l'entreprise :

Figure N°1 : l'organigramme de l'entreprise



Source : l'organisation de la direction de l'entreprise.

#### 4-1 : Direction Générale:

##### 4-1-1 : Le directeur général :

Est responsable des opérations globales de l'entreprise, de la définition des objectifs stratégiques, de la prise de décision importante et de la coordination de toutes des activités.

##### 4-1-2: Secrétaire Général :

Soutien administratif et coordination de différentes fonctions de l'entreprise.

##### 4-1-3 : Département des finances et de l'administration

Ce département est responsable de la gestion des ressources financière, de l'élaboration des budgets, de l'analyse des états financiers et de suivis des transactions économiques.

- **Comptables**

Sont des responsables de la tenue des comptes, de la vérification des factures et de l'établissement des bilans financiers.

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

---

- **Agents Administratif**

Les agents administratifs fournissent un soutien administratif général, gèrent la documentation et coordonnent les tâches administratives.

### 4-1-4 : Département des ressources humaines

- **Le département de travaux public**

Est responsable des projets de construction, de l'établissement des plans et de la coordination des chantiers.

- **Le directeur des travaux public**

Supervise les ingénieurs travaux, suit le projet et résout les problèmes techniques.

- **Les ingénieurs travaux**

Sont des responsables de la gestion quotidienne des chantiers de la coordination des équipes, du suivi le planning et des budgets.

- **Les coordinateurs des travaux surveillent et coordonnent**

Les différentes phases de chantiers faisant l'interface entre les équipes de travail et les ingénieurs travaux sur le terrain.

### 4-1-5 : Département Hydraulique

Le département hydraulique est responsable de la gestion des projets liés à l'eau et à l'assainissement de la coordination des équipes et engins spécialisés.

## 5 : Le système d'un référentiel compétence en fonction RH au sein de l'entreprise

Le système d'un référentiel compétence en fonction des ressources humaines au de l'entreprise SARL ETRO est essentiel pour assurer une gestion optimale des employés et favoriser leur développement professionnel. En tant qu'entreprise spécialisée dans la fabrication de produits électroniques, SARL ETRO reconnaît l'importance de disposer d'un système de référentiel compétence solide pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et garantir la réussite de ses activités.

En utilisant ce système, l'entreprise peut recruter les meilleurs candidats, offrir des opportunités de formation et de développement, évaluer les performances des employés et mieux gérer les talents. Ceci permet à SARL ETRO de maintenir sa compétitivité sur le marché et d'assurer sa croissance à long terme.

### Section 02 : Présentation de résultats de l'enquête

L'objet principal recherché dans ce chapitre, consiste à savoir l'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise. A cet effet, nous, présenterons l'échantillon de l'enquête.

#### 1. Le choix le l'échantillonnage

Afin de répondre à notre questionnaire on a pris un échantillon de 49 salariés pour avoir des réponses qui nous permet de répondre à notre problématique de recherche.

#### 2. L'analyse des résultats

##### Question n°1 : Le genre

**Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance  
del'entreprise**

---

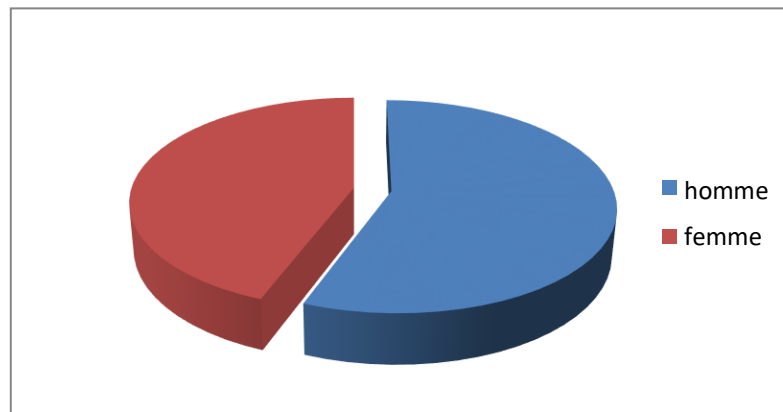
**Tableau n° 1 : présentation de genre**

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage %
Homme	27	55,10
Femme	22	43,44
Total	49	100

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

Figure n°2 : représentation graphique de l'échantillon selon le genre



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieure à celle féminine avec un écart de 14%, nous constatant que la tranche prédominante des employés est celle des hommes, néanmoins, les femmes occupent une place considérable dans l'entreprise, elle représente 43% de l'ensemble de l'échantillon étudié.

#### Question n°2: La tranche d'âge

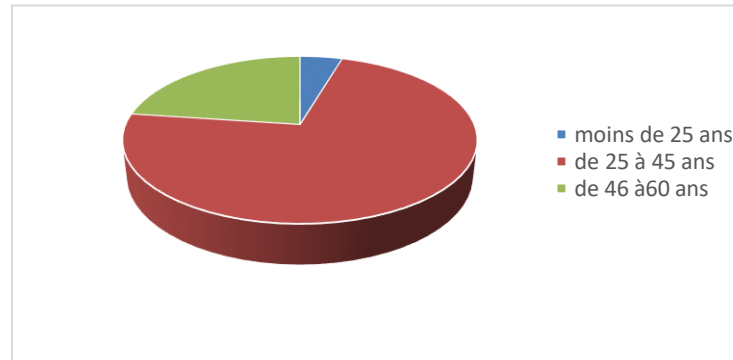
Tableau n°2:présentation des tranches d'âge des salariés enquêtés.

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Moins de 25ans	2	4,77
De 25 à 45ans	37	75,51
De 46 à 60 ans	10	23,80
Plus de 60 ans	00	00
Total	49	100

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

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Figure n°3 : représentation graphique de l'échantillon selon l'âge



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la tranche d'âge de 25 à 45ans est dominante, à hauteur de 75,53%. En revanche la plus part des autres tranches sur le total des employés est insignifiante. Cela explique que l'entreprise s'oriente vers une politique de recrutement des jeunes et cela est avantageux pour l'entreprise d'autant que cette tranche est plus productive.

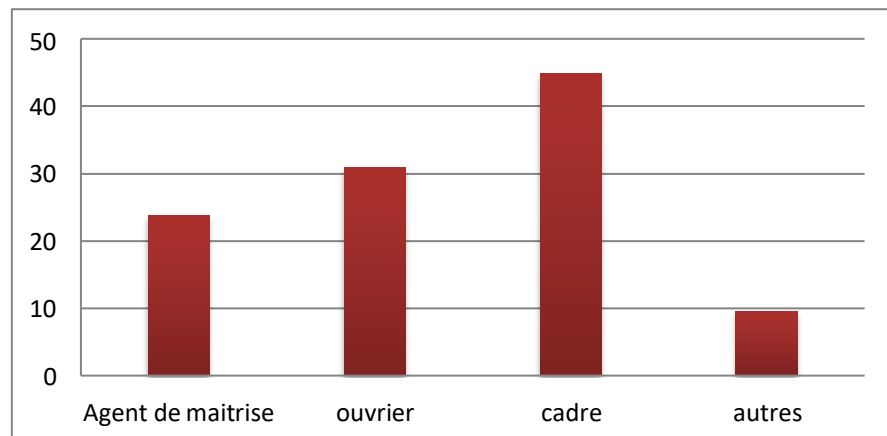
### Question n°3 : La catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°3 : présentation des catégories socioprofessionnelle

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage%
Agent de maitrise	10	23,80
Ouvrier	13	30,95
Cadre	22	44,89
Autres	4	9,53
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Figure n°4 : représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

L'analyse montre que la part des cadres est plus importante que d'autre (plus de 44%) de l'ensemble des employés concernés par l'étude, elle se rapproche de celle des ouvriers (plus de 30%), en outre, la part des agents de maîtrise est aussi considérable, elle est a hauteur de plus de 23%. Cependant, la part d'autres employés n'appartient pas aux catégories précédemment évoquée est insignifiantes. Ce qui signifie qu'il existe une homogénéité terme de nombre d'employés dans chaque catégorie socioprofessionnelle à l'exception de la dernière.

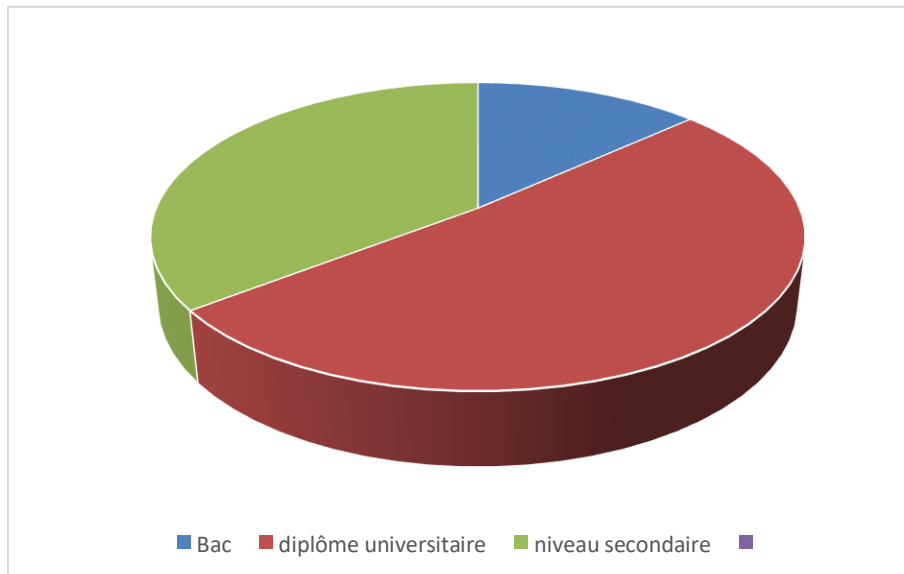
#### Question n°4 Le niveau d'instruction

Tableau n°4 : Présentation de niveau d'instruction des salariés enquêté

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Bac	06	14,28
Diplôme universitaire	27	55,10
Niveau secondaire	16	38,10
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n °5: représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la part des employés ayant une formation universitaire est plus importante que d'autres, elle occupe plus de 47% du total effectif en deuxième position, la part des employés ayant un niveau secondaire avec un pourcentage de plus de 38%, enfin ceux ne dépassent pas le niveau du bac hauteur de 14%, donc le niveau élevé est considérable, ce qui signifie que l'entreprise est exigeante en terme du niveau d'étude.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

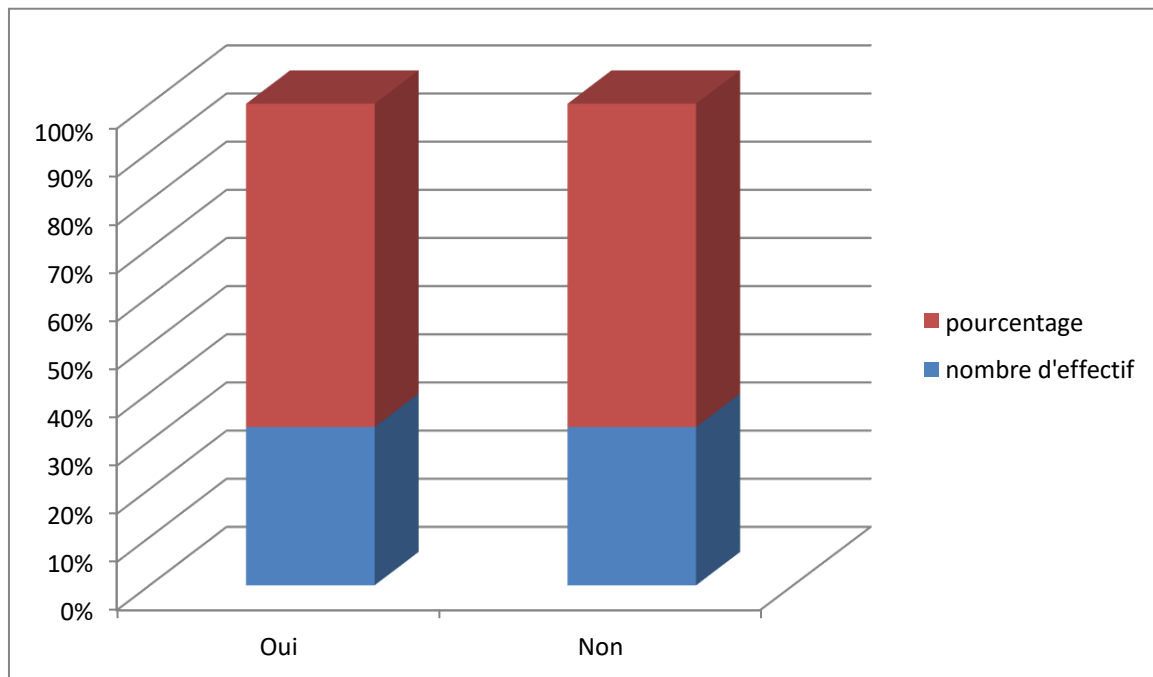
Question n°5 : Est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences pour la gestion des compétences ?

Tableau n°5 : Utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétences

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	45	91,83
No	04	8,17
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°6 : représentation graphique d'utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétences.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (45 salariés) sont d'accord sur l'utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétence, et seulement un petit groupe (4 salariés) qui pense le contraire. Il apparait donc que l'entreprise mit en place cette pratique et permettre une meilleure gestion des compétences des salariés.

Question n°6 : Quelle est l'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans votre entreprise ?

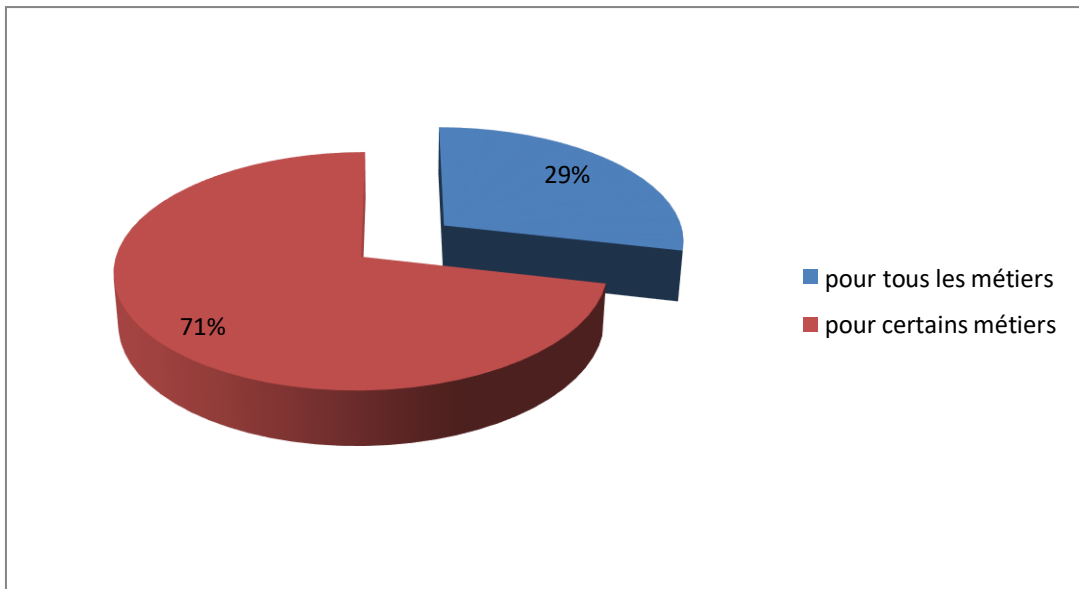
Tableau n°6 : l'étendue de l'utilisation des référentiels compétence dans l'entreprise.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Utilisé pour tous les métiers de niveau hiérarchique	14	28,58
Utilisé uniquement pour certains métiers au niveau hiérarchiques.	35	71,42
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°7 : Représentation graphique de l'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans l'entreprise.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau

L'analyse montre que plus de 71% ont choisi « certains métiers », et 28,58% ont choisi « pour tous les métiers ». Cela signifie que l'entreprise utilise les référentiels compétences uniquement pour certains métiers hiérarchiques.

Question n°7 : Selon vous les référentiels compétences contribuent-ils à l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise ?

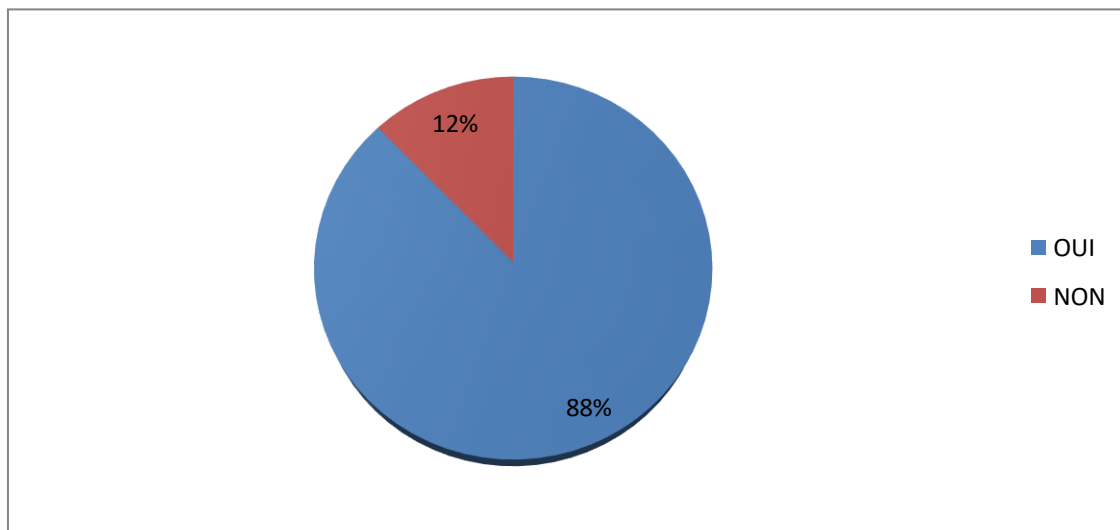
Tableau n°7 : Contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	43	87,75
NON	06	12,25
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°8 : représentation graphique de la contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre qu'une grande partie des salariés (87,75%) considèrent que les référentiels compétences contribuent à leur attitude avec les exigences de l'entreprise et seulement une minorité d'eux qui considèrent le contraire. Cela signifie les référentiels jouent un rôle dans un la contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise.

Question n°8 : Servez-vous des référentiels compétences dans votre entreprise pour identifier les besoins de formation des salariés dans le domaine RH ?

Tableau n°8 : représentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH.

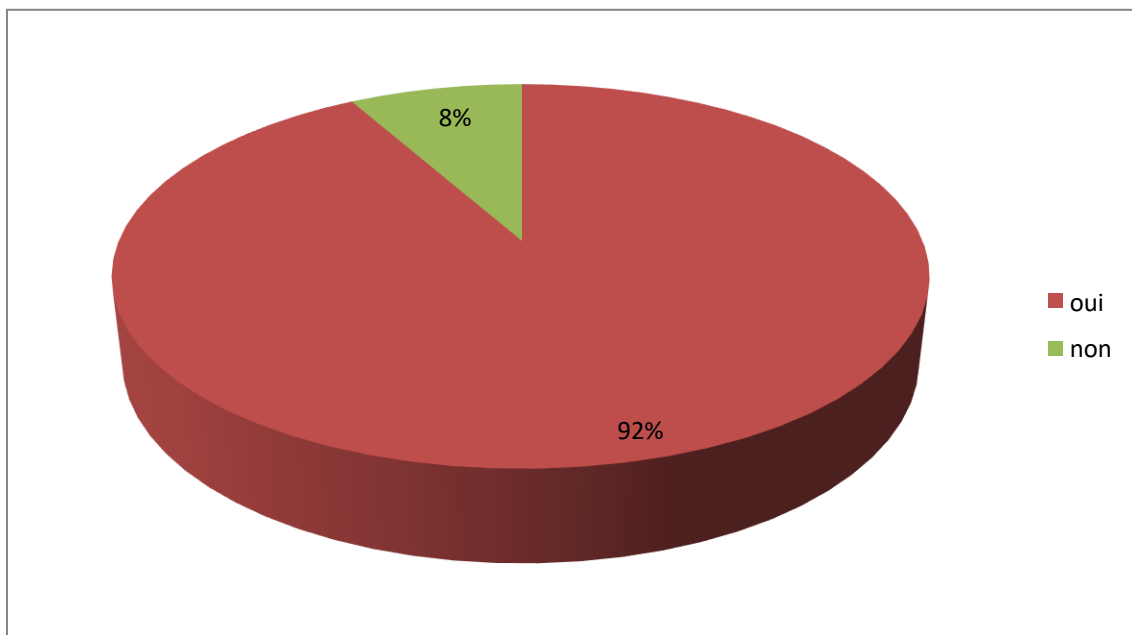
Elément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	45	91,83
Non	4	8,17
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

---

Figure n°9 : représentation graphique l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH.



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (91,83%) utilisent les référentiels compétences pour identifier les besoins de formation des salariés dans le domaine RH, et une minorité d'eux (8,17) ne l'utilisent pas. Cela signifie que l'utilisation des référentiels compétences pour identifier les besoins de formation des salariés a pour objectif de développer leurs compétences, qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise.

**Question n°9 : Selon vous en quoi l'utilisation des référentiels compétences facilite-t-elle la conception et la mise en place de programme de formation adaptés aux besoins de RH ?**

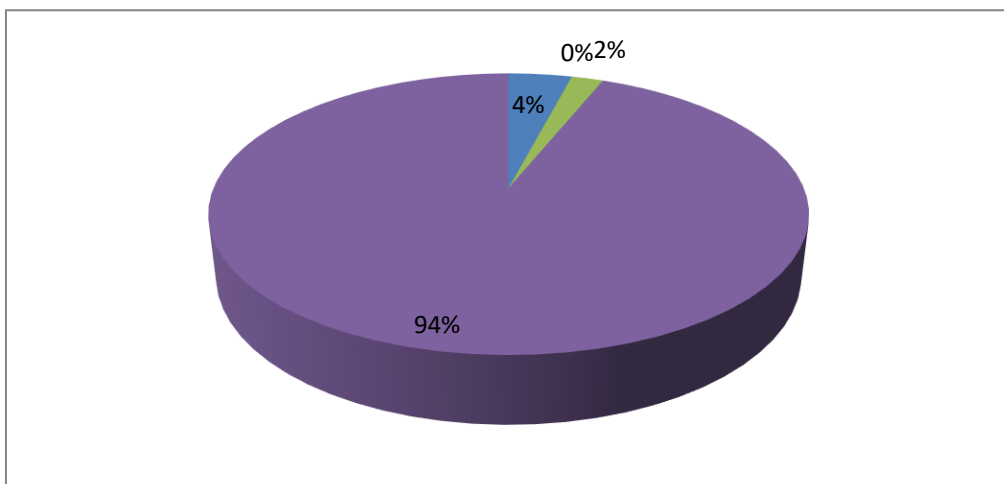
**Tableau n°9 : L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH.**

### Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise

Elément	Nombre d'effectif	pourcentage
Cela permet de cibler les compétences essentielles à développer	02	4,08
Cela permet d'évaluer les compétences actuelles et les lacunes à combler.	00	00
Cela guide le choix des contenus et méthodes de formation.	01	2,04
Toutes les réponses ci dessus	46	93,87
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

**Figure n°10 : L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH.**



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité (93,87) des salariés a choisi toutes les réponses. Cela signifie que l'utilisation des référentiels compétences constitue un levier essentiel pour la conception et la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des RH. Ils permettent de définir de manière précise les compétences nécessaires, d'identifier les lacunes de compétences, d'anticiper les évolutions et de favoriser la cohérence et la standardisation au sein de l'entreprise.

## Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise

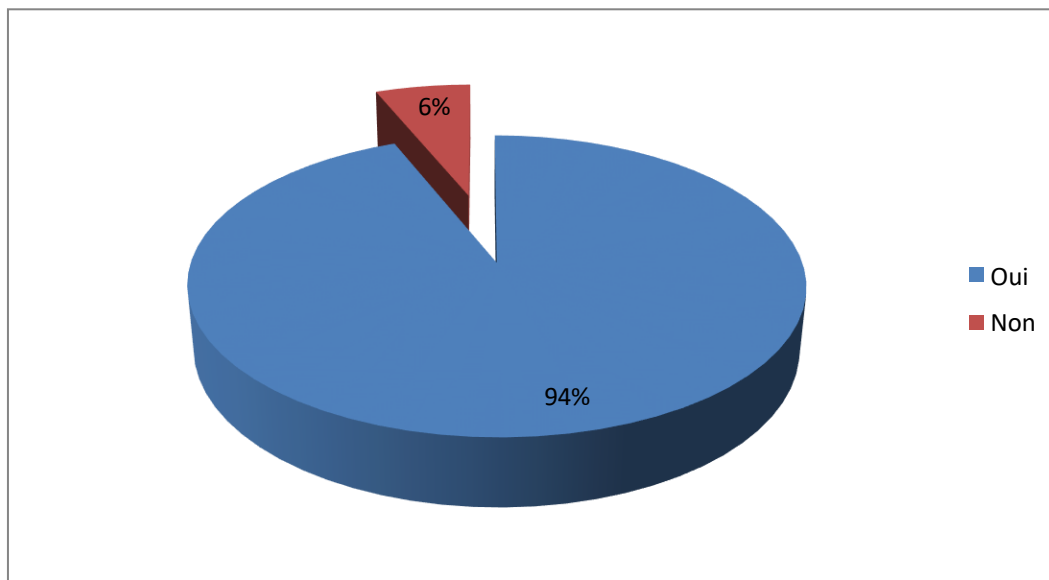
Question n°10 : est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain ?

Tableau n°10 : L'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain

Élément	Nombre d'effectif	Pourcentage
Oui	46	93,87
Non	03	6,13
Total	49	100

Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats de l'enquête.

Figure n°11 : représentation graphique de L'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain



Source : élaboré par nous-mêmes à la base des résultats du tableau.

L'analyse montre que la majorité des salariés (93,87%) sont d'accord que l'entreprise utilise des référentiels compétences dans le processus de recrutement. Cela signifie que l'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés à la gestion des ressources humaines est une pratique courante et bénéfique pour les entreprises. Ces outils permettent d'évaluer les compétences de manière objective, de clarifier les attentes et les critères de réussite, et de favoriser le développement des talents.

### Conclusion

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question de l'importance de l'utilisation des référentiels compétences dans le domaine des ressources humaines pour maximiser la performance de cette fonction au sein de l'entreprise SARL Travaux routiers OUARKIK. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire effectué, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

### **Chapitre III L'impact des référentiels compétences sur la performance del'entreprise**

---

Nos recherches empiriques révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à l'utilisation des référentiels compétences à travers les différentes politiques mises en œuvre (formation, motivation et rémunération). Grâce a ces référentiels compétences, les professionnels RH peuvent créer des programmes de formation sur mesure, aligner les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels, gérer les talents et évaluer les performances de manière équitable. En intégrant les référentiels compétences dans leur pratique, les responsables RH peuvent contribuer au développement professionnel continu des employés et à la réussite globale de l'organisation.

En effet, notre problématique était formulé autour d'une question formulé d'une question principale, il s'agit de savoir : quelle est l'importance de l'utilisation des référentiels compétences dans les domaines des RH pour maximiser la performance de l'entreprise SARL Travaux routiers OUARKIK, à bien permet le développement des compétences de ses employés.

Cette entreprise objet de notre étude, consacre des efforts important pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de l'entreprise, pour avoir une idée sur les référentiels compétences et son impact sur la performance de cette dernière, nous ont renseigné que les référentiels compétences a eu un impact positif.

Aussi, à la lumière de ce qui vient d'être présenté, on a enregistré que les référentiels compétences sont bénéfiques, elles permettent l'adaptation des salariés vis-à-vis des exigences de leurs postes de travail et elle répond aux attentes et aspirations professionnelles.

Notre investigation empirique au sein de l'entreprise étudié, nous a permis de conclure que cette dernière est conscience de l'importance des référentiels compétences et son ajustement aux mutation de l'environnement, ainsi que de l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la mise en place des référentiels compétences et pour éclaircir les attentes au sein de l'entreprise, ce qui confirme notre première hypothèse de recherche.

Nous avons constaté aussi que l'utilisation des référentiels, contribue à la gestion des carrières au sein de l'entreprise. Ils permettent de définir les compétences requises pour évoluer vers des postes de responsabilité. En offrant une vision claire des compétences nécessaires pour chaque étape de la carrière, ils offrent également aux employés une meilleure visibilité sur leur évolution de carrière, ce qui augmente leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise.

L'utilisation des référentiels est essentielle pour maintenir et améliorer les compétences des salariés. En développant ses dernières, l'entreprise renforce sa performance globale, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

**conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La fonction RH est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. Les référentiels compétences sont devenus un outil essentiel pour les professionnels de ressources humaines qui cherchent à identifier et développer les compétences des individus au sein de leur organisation.

La contribution des référentiels compétences à la performance de la fonction RH est un sujet d'une grande importance dans le domaine des RH. L'un des avantages majeurs de l'utilisation des référentiels compétences est qu'ils facilitent les processus de recrutement et de sélection des candidats. En disposant d'une liste de compétences spécifiques à chaque poste, les recruteurs peuvent évaluer plus efficacement les candidats en fonction de ces critères. Cela permet d'identifier les candidats les mieux adaptés au poste et d'éviter toute embauche inadéquate. De plus, les référentiels compétences permettent de définir plus clairement les attentes vis-à-vis des candidats, facilitant ainsi la communication entre les recruteurs et les candidats potentiels.

Une fois les candidats sélectionnés, les référentiels compétences permettent également de mettre en place des programmes de formation et de développement des compétences plus ciblés. En identifiant les compétences manquantes chez les employés, les entreprises peuvent proposer des formations et des opportunités de développement professionnel adaptées à leurs besoins spécifiques. Cela permet non seulement de renforcer les compétences individuelles, mais également d'améliorer la performance globale de l'équipe ou du département concerné.

Par ailleurs, l'utilisation des référentiels compétences favorise l'évaluation objective des performances des employés. En ayant une liste claire et mesurable de compétences à évaluer, les responsables RH peuvent évaluer plus précisément les performances individuelles en comparant les compétences requises à celles démontrées par chaque employé. Cela permet d'identifier les points forts et les points faibles de chaque employé et de mettre en place des plans d'action adaptés pour améliorer les performances.

Enfin, l'utilisation des référentiels compétences permet une meilleure gestion des talents au sein de l'organisation. En identifiant les compétences clés et en les évaluant systématiquement, les entreprises peuvent identifier les employés talentueux et leur offrir des opportunités de développement et de croissance afin de les fidéliser. Cela permet également d'identifier les potentiels futurs leaders de l'organisation et de mettre en œuvre des plans de succession appropriés pour garantir la pérennité de l'entreprise.

En conclusion, l'utilisation des référentiels compétences dans le domaine des ressources humaines représente un outil essentiel pour maximiser la performance de cette fonction. En facilitant les processus de recrutement et de sélection, en favorisant le développement des compétences, en évaluant objectivement les performances et en gérant efficacement les talents, les référentiels compétences RH permettent aux entreprises de tirer pleinement parti de leur capital humain et d'optimiser leur performance globale. Il est donc

## Conclusion générale

---

primordial pour les entreprises de mettre en place et d'utiliser des référentiels compétences dans leur gestion des ressources humaines afin de rester compétitives sur le marché.

# **Bibliographie**

## Bibliographie :

- <sup>1</sup> Martory et Dcroz et gestion de RH pilotage social et performance 6 ème édition
- Brabet J « repenser la GRH Paris economica 1993
- <sup>3</sup> Jean-marie peretti GRH édition vuibert mars 2008, P1
- <sup>4</sup> LE BOTERF.G « Construire les compétences individuelle et collectives » Edition d'organisation, Paris, 2004,P15
- <sup>5</sup> PERTTL J-M « dictionnaire des ressources humaines » 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert 2001, P.60
- <sup>6</sup> COURPASSON.D et LIVIAN-F. « le développement récent de la notion compétence, Glissement sémantique ou idéologie ? » in revue de gestion des ressources N°1,octobre 1991
- <sup>7</sup> WEISS.D et autre, « la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action deDRH »
- <sup>8</sup> ZARIFIAN.P « compétence et stratégie d'entreprise ». Edition Liaison, Paris,2005,P5
- <sup>9</sup> BATALC, « la GRH dans le secteur public » Edition d'organisation ,tome I, 1998,P.155
- <sup>10</sup> DIETRICH.A, « Le management des compétence » 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert,Paris, 2010,P6
- <sup>11</sup> BEIRENDONCK.L-V. « tous compétence ! Le management des compétences » Edition de Boeck
- <sup>12</sup> Wittorski ,R. « de la fabrication des compétences » éducation permanente » n°135 la compétence au travail  
P.P 57-70
- <sup>13</sup> La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique demanagement  
:www.needocs.com/Management, Divers RH
- <sup>14</sup> Dietrich,A « Management des compétences » 3<sup>ème</sup> édition, Enjeux, modèles et perspectives 2010.P.22
- <sup>15</sup> Kerlan Françoise. « Guide pour la GPEC » édition Eyrolles,2007, P72
- <sup>16</sup> Marie T : «Du recrutement à la gestion de carrière », 2<sup>ème</sup> édition EMS Paris, 2013, P235
- <sup>17</sup> Benjamain, « ressources humaines et compétences dans une démarche qualité » Editions ANFOR 2002
- <sup>18</sup> Cros Françoise et Claude Raisky 2010, référentiel recherche et formation 64/2010/105
- <sup>19</sup> Claude B, « Le guide des techniques d'évaluation, performance. Compétence. Connaissances », éditionDUNOD, Paris,2005,p,73
- <sup>20</sup> Daniel P « La compétence au cœur de la GRH » édition EMS Management et Société, Paris,2005,P145
- <sup>21</sup> Dietrich A « Le management des compétences » , 2<sup>ème</sup> édition Vuibert,Paris,2010,p,102
- <sup>22</sup> <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/référentiel-compétences>.
- <sup>23</sup> Lelarge G « la gestion des ressources humaines », EditionSEFI, Paris,2003 , P143
- <sup>24</sup> Lakhdar S, Bloudin I, Peretti J,M, ALIS Det Chevalier F « Gestion des ressources humaines, » Edition de boeck,Bruxelles,2001,P,536
- <sup>25</sup> M PALIER, « de l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend » Revue actualité de formation permanenten°143
- <sup>26</sup> Shimon L-D, all, « la gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelle »ED :renouveau pédagogique INC,2002-imprimé au canada p :319
- <sup>27</sup> Adaptation de Irwin I. Goldestin, Training in organisation, 3<sup>ème</sup> ed, p :21 1993,1974,Wadsworth,inc,
- <sup>28</sup> Zaidi K « l'importance de la formation sur le développment des compétences », mémoire de master en gestiondes ressources humaines, université de Bejaia, 2014, p,34
- <sup>29</sup> <http://www.mémoire.com/> formation-et-développement des compétences.html. Publier en 2009.
- <sup>30</sup>Benmerzouga O. « le rôle du E-Learning et développement des compétences en entreprise », mémoire demagister en science de gestion, université de Tlemcen,2006,p.p.30-31
- <sup>31</sup> Argyris C, Schon D, "Apprentissage organisationnel: théorie, method, pratique » Edition de Boeck, université,Paris,Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire

et pierre Garcia- Melgares,1996,p19.

<sup>32</sup> Garvin D, « Building a learning organization, Harvard business review », juillet,aout,1993.

<sup>33</sup> Rosenberg M, « e-learning strategies for delivering knowledge in the digital age » Marc Grawhill, new york2001.

<sup>1</sup> BARNEY J.(1991), Firm ressources and susfaind competitive advantage, journal of Management,vol17

<sup>2</sup> Cité par Dorra Jamoussi, IHEC Carthage-1ère année Mastère management & stratégie- dans « GRH et performance: Revue de la littérature ».

<sup>3</sup> (Voir dans Jay B. Barney, Delwyn N. Clark (2007), Resource-based theory: creating and sustaining competitiveadvantage, Edition illustrée, Oxford University Press, 2007

<sup>4</sup> cfl economiste du 24 octobre 1996.p.69

<sup>5</sup> La Direction par Objectifs (DPO) évalue la contribution individuelle à l'obtention des résultats. Elle responsabilise l'individu relativement à un objectif, en lui laissant pleinement l'initiative des moyens spécifiques qu'il juge appropriés pouratteindre celui-ci.

<sup>6</sup> (50) Voir « Axes ou perspective de mesure. Que doit-on mesurer?: [www.nodesway.com/tableau](http://www.nodesway.com/tableau) de bord/axes demesure.htm

<sup>7</sup> Cette vision du processus de recrutement n'engage que les auteurs Le Louam et Wis ;Elle nous parait eneffet,quelque peu limitative.

<sup>8</sup> Lawrence, P-R., and Lorsch, J-W. (1973), « Adapter les structures de l'entreprise » Edition d'Organisation.

<sup>2</sup> 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. Marchesnay, M. (1991), Economie d'entreprise. Ed Eyrolles 46

<sup>10</sup> Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris IPanthéon-Sorbonne

<sup>11</sup> Schmidt, C., << Corporate excellence in the new millenium. >>, Journal of business strategy. 1999, Vol.20, n°6,p.p.39-43. Idem.p.43

<sup>12</sup> IDEM P.43

<sup>13</sup> **2Bounfour, A. (2000), « La valeur dynamique du capital immatériel », Revue Française de Gestion, n°130,**

<sup>15</sup> Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), « Les maitres de l'innovation totale », Edition d'Organisation.p.50.

<sup>16</sup> Cf. les 4 dimensions de la performance organisationnelle selon Le Louarn et Wils ou Morin, Savoie et

<sup>17</sup> **17 "HR needs to do more than just understand the business: It needs to make specific connections between business issues and howhuman capital affects them."**

<sup>18</sup> <sup>18</sup> Extrait de XVIème conférence internationale de management stratégique . La gestion par la compétence aune pratique managériale en voie d'emergence au sein de l'entreprise française : de discours au pratiques.o malika, doctorante » laboratoire orl éanais de gestion (LOG), université d'oriéens (France).

<sup>19</sup> <sup>19</sup> Management par les compétences le cas manpower par cécile dejours.anne dietrich.ed node et pearsoneducation France 2005

<sup>20</sup> <sup>20</sup> Xavier Montserrat,comment motiver,édition d'organisation,2004.

<sup>21</sup> <sup>21</sup> Montserrat X, comment motiver édition d'organisation 2004P.56

<sup>22</sup> <sup>22</sup> Lellu A Hadj Nekka, K, Tahari,Z "formation et production des compétences enjeu perspectives" editionlareem Dar el gharb 2007. Extrait de l'article : la production des compétences.

<sup>23</sup>

<sup>24</sup> <sup>23</sup> Marbach V « evaluer et rémunérer les compétences » édition organisation,1999

<sup>25</sup> <sup>24</sup> Montserrat X « comment motiver » Edition d'organisation,2004 P62



**annexes**

## Questionnaire

**Question n°1 :** Vous êtes :

Homme

Femme

**Question n°2 :** La tranche d'âge

Moins de 25 ans

de 46 à 60 ans

De 25 à 45 ans

plus de 60 ans

**Question n°3 :** La catégorie socioprofessionnelle

Agent de maîtrise

Cadre

Ouvrier

Autre

**Question n°4 :** Le niveau d'instruction

Bac

Diplôme universitaire

Niveau secondaire

**Question n°5 :** Est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences pour la gestion des compétences ?

Oui

Non

**Question n°5 :** Quelle est l'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans votre entreprise ?

Utilisé pour tous les métiers de niveau hiérarchique

Utilisé uniquement pour certains métiers au niveau hiérarchique

**Question n°7 :** Selon vous les référentiels compétences contribuent-ils à l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise ?

Oui

Non

**Question n°8 :** Servez-vous des référentiels compétences dans votre entreprise pour identifier les besoins de formation des salariés dans le domaine RH ?

Oui

Non

**Question n°9 :** Selon vous en quoi l'utilisation des référentiels compétences facilite-t-elle la conception et la mise en place de programme de formation adaptés aux besoins de RH ?

- Cela permet de cibler les compétences essentielles à développer
- Cela permet d'évaluer les compétences actuelles et les lacunes à combler
- Cela guide le choix des contenus et méthodes de formation
- Toutes les réponses ci-dessus

**Question n°10 :** est-ce que votre entreprise utilise des référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain ?

Oui

Non

# Liste des abréviations

# *Liste des abréviations*

**FRH** : la fonction ressources humaines

**RH** : ressources humaines

**GRH** : gestion des ressources humaines

**DRH** : directeur des ressources humaines

**DSI** : digitalisation et système d'information

**FCS** : facteur clés de succès

**TBC** : tableau de bord contextualisé

**RC** : référentiel de compétences

**PPS** : le système pyramidale de performance est un système complexe de différents variables de performance différents

**TIC** : technologies de l'information et de la communication

**SIRH** : système d'information ressources humaines

**SME** : système de management environnemental

# Liste des figures

# Liste des figures

<b>Figure 01 :</b> Les activités de la fonction RH .....	<b>P09</b>
<b>Figure 02 :</b> La chaine-type de valeurs de Porter et place de la fonction RH l'avantage concurrentiel.....	<b>P10</b>
<b>Figure 03 :</b> Les différents champs d'activités de la fonction ressources humaines .....	<b>P17</b>
<b>Figure 04:</b> La performance de l'entreprise à travers l'efficience et l'efficacité .....	<b>P46</b>
<b>Figure 05:</b> The performance Pyramid .....	<b>P48</b>
<b>Figure 06 :</b> Modèle de l'escalier.....	<b>P62</b>
<b>Figure 07 :</b> La dimension RH à travers les axes.....	<b>P64</b>
<b>Figure 08 :</b> Carte stratégique de lien entre la performance de la fonction RH et la performance .....	<b>P66</b>
<b>Figure 09 :</b> Le « HR scorecard », déclinaison au niveau de la fonction RH .....	<b>P67</b>
<b>Figure 10 :</b> Le cercle vertueux de la motivation .....	<b>P75</b>
<b>Figure 11 :</b> Pourquoi lier motivation et rémunération .....	<b>P78</b>
<b>Figure 12 :</b> L'organigramme de l'entreprise .....	<b>p83</b>
<b>Figure 13 :</b> Représentation graphique selon le genre .....	<b>P85</b>
<b>Figure 14 :</b> Représentation graphique de l'échantillon selon l'âge .....	<b>P86</b>
<b>Figure 15 :</b> Représentation graphique de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel...	<b>P86</b>
<b>Figure 16 :</b> Représentation graphique de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	<b>P87</b>
<b>Figure 17 :</b> Représentation graphique d'utilisation des référentiels pour la gestion des compétences .....	<b>P88</b>
<b>Figure 18 :</b> Représentation graphique de l'étendue de l'utilisation de référentiels compétences dans l'entreprise .....	<b>P89</b>
<b>Figure 19 :</b> Représentation graphique de la contribution de l'attitude des salariés sur les exigences de l'entreprise.....	<b>P90</b>
<b>Figure 20 :</b> Représentation graphique de l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH...	<b>P91</b>
<b>Figure 21 :</b> L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH .....	<b>P92</b>
<b>Figure 22 :</b> Représentation graphique de l'utilisation des référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement humain .....	<b>P93</b>

# **liste des tableaux**

## Liste des tableaux

<b>N° Tableau</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	<b>L'évolution de la fonction ressources humaines.</b>	<b>07</b>
<b>02</b>	<b>La GRH comparée à l'administration du personnel.</b>	<b>08</b>
<b>03</b>	<b>Les métiers des ressources humaines.</b>	<b>14</b>
<b>04</b>	<b>Les composantes de la compétence</b>	<b>18</b>
<b>05</b>	<b>Classification des ressources selon Barney</b>	<b>37</b>
<b>06</b>	<b>Différents types de la performance</b>	<b>51</b>
<b>07</b>	<b>Les caractéristiques de l'évaluation des performances en fonction des missions génériques définies par Ulrich (1996)</b>	<b>71</b>
<b>08</b>	<b>Présentation de genre</b>	<b>84</b>
<b>09</b>	<b>Présentation des tranches d'âge</b>	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>Présentation des catégories socioprofessionnelle</b>	<b>86</b>
<b>11</b>	<b>Le niveau d'instruction</b>	<b>87</b>
<b>12</b>	<b>Utilisation des référentiels compétences pour la gestion des compétences.</b>	<b>88</b>
<b>13</b>	<b>L'étendue de l'utilisation des référentiels compétences dans l'entreprise.</b>	<b>89</b>
<b>14</b>	<b>Contribution de l'attitude des salariés avec les exigences de l'entreprise.</b>	<b>90</b>
<b>15</b>	<b>Représentation de l'attitude des salariés vis-à-vis l'utilisation des référentiels compétences pour identifier leurs besoins de formation dans le domaine RH.</b>	<b>90</b>

## *Liste des tableaux*

<b>16</b>	<b>L'importance de l'utilisation des référentiels compétences pour la conception et la mise en place de programme de formation adapté aux besoins des RH</b>	<b>92</b>
<b>17</b>	<b>L'utilisation de référentiels compétences dans le processus de recrutement pour les postes liés au recrutement.</b>	<b>93</b>

# **table des matières**

# Table des Matières

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
------------------------------------	----------

## **CHAPITRE I**

## **Référentiels compétences en fonction RH**

Introduction .....	5
--------------------	---

### Section 1 : Cadre théorique sur la compétence et la fonction RH

1. la fonction RH .....	5
1.1 Approche historique .....	5
1.1.1 Jusqu' la seconde guerre mondial .....	5
1.1.2 La période 1945 .....	6
1.1.3. Les années 1980.....	6
1.2. Définition la fonction RH .....	8
1.3. Quelles sont les activités de la fonction RH.....	9
1.3.1. L'administration .....	9
1.3.2. Gestion de RH .....	10
1.3.3. Le développement.....	11
2. Historique et définition .....	16
2.1. L'évaluation historique de la compétence .....	16
2.2. Définition de compétence .....	16
2.3. Les composantes de la compétence .....	17
2.4. Les typologies de compétence.....	19
2.5. L'objectif de compétence.....	20
2.6. Les critères dévaluation de la compétence.....	21
2.7. Les facteurs déterminants .....	21

### Section 2 : Les outils dévaluation et des développements du potentiel de la compétence.....22

1. les outils d'évaluation .....	22
1.1. Le bilan de compétences .....	23
1.1.1. L'objectifs de bilan .....	23
1.1.2. Les acteurs de l'évaluation des compétences .....	23
1.2. Référentiel compétence .....	23
1.2.1. Définition d'un référentiels compétences .....	23
1.2.2. Historique de référentiel.....	24
1.2.3. Définition de référentiel .....	24
1.2.4. L'objectifs d'un référentiel compétences .....	25
1.2.5. L'élaboration d'un référentiel compétences .....	26
2. Les outils de développement de compétence .....	27
2.1. Les développements des compétences par la formation .....	28
2.1.1. Définition de la formation .....	28

# Table des Matières

2.1.2. Le rôle de la formation .....	29
2.1.3. Le plan et processus de la formation .....	29
2.1.4. Le mode d'évaluation de l'outil de développement .....	30
2.1.5. L'impact de la formation sur le développement des compétences .....	31
2.1.6. La relation entre la formation et la compétence .....	31
2.2. Le développement des compétences par l'apprentissage.....	32
2.2.1. De l'apprentissage individuel a l'apprentissage organisationnel et au E-Learning.....	33
2.2.3. Valorisation du capital humain par le développement des compétences .....	35
Conclusion .....	35

<b>CHAPITRE II</b>	<b>L'amélioration de la performance de la fonction RH en termes de compétence</b>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Introduction.....	36
Section 1 : La notion de performance.....	36
1. Les fondements de la notion performance .....	36
1.1. Brève historique de la performance .....	38
1.2. Définition de la performance.....	39
1.2.1. La performance de fonction RH .....	40
1.2.2. La performance organisation .....	44
2. L'interprétation de performance.....	45
3. Liquation de la performance .....	48
4. les axes d'évaluation de la performance .....	49
5. les topologies de la performance .....	51
6. les approches de la performance .....	55
7. les indicateurs de la performance de la fonction RH.....	58
8. mesure de l'impact de la performance de la fonction RH .....	60
Section 2 : La compétence comme levier de performance de l'entreprise .....	72
1. La contribution des compétences a la performance.....	72
1.1. Quel lien avec la performance ? .....	72
1.2. Motivation des salariés comme source des performances .....	74
1.2.1. Le variable RH.....	75
1.2.2. La performance comme résultat de la compétence .....	78
2. l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise .....	79
2.1. Quel intérêt pour les entreprises .....	79
2.2. Quel intérêt pour les salariés .....	80

# Table des Matières

Conclusion .....	81
------------------	----

<b>CHAPITRE III l'impact des référentiels compétences sur la performance de l'entreprise SARL TRAVEAUX ROUTIER BOUKAIS</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Introduction .....	82
--------------------	----

Section 1 : Présentation de l'entreprise .....	82
------------------------------------------------	----

1. L'historique de l'entreprise.....	82
--------------------------------------	----

2. Mission de l'entreprise .....	82
----------------------------------	----

3. Les objectifs de l'entreprise .....	82
----------------------------------------	----

4. Organisation et organigramme de l'entreprise .....	83
-------------------------------------------------------	----

4.1. Direction générale.....	83
------------------------------	----

4.1.1. Le directeur général .....	83
-----------------------------------	----

4.1.2. Secrétaire général.....	83
--------------------------------	----

4.1.3. Département de finances et de l'administration .....	83
-------------------------------------------------------------	----

4.1.4. Département des ressources humaines.....	84
-------------------------------------------------	----

4.1.5. Département hydraulique .....	84
--------------------------------------	----

Section 2 : Présentation de la méthode d'enquête .....	84
--------------------------------------------------------	----

Conclusion .....	93
------------------	----

Questionnaire

Conclusion générale .....	95
---------------------------	----

## Résumé

La contribution des référentiels compétences à la performance de la fonction RH : cas d'une entreprise algérienne de travaux routiers"

Ce mémoire vise à analyser comment les référentiels compétences peuvent améliorer la performance de la fonction RH dans une entreprise de travaux routiers en Algérie. Les référentiels compétences sont des outils qui permettent de définir les compétences nécessaires pour chaque poste, d'évaluer le niveau de compétences des collaborateurs et de mettre en place des actions de développement adaptées.

L'auteur a choisi une entreprise algérienne de travaux routiers car ce secteur présente des particularités en termes de gestion des ressources humaines. L'Algérie dispose d'un vaste réseau routier et la fonction RH joue un rôle crucial pour assurer la réussite des projets et la performance globale de l'entreprise.

Pour mener cette étude, l'auteur a réalisé une revue de la littérature sur les référentiels compétences et sur la performance de la fonction RH. Des entretiens ont également été menés avec des responsables RH et des collaborateurs de l'entreprise pour recueillir des données qualitatives.

Les résultats préliminaires suggèrent que l'utilisation des référentiels compétences peut contribuer à améliorer la performance de la fonction RH dans une entreprise de travaux routiers. En définissant clairement les compétences requises pour chaque poste, les référentiels compétences permettent de recruter les collaborateurs les plus adaptés, de développer les compétences des collaborateurs existants et de mettre en place une gestion des carrières plus efficace.

Le mémoire se concentrera sur l'impact des référentiels compétences sur la performance de la fonction RH dans une entreprise algérienne de travaux routiers appelée Ouarkik. L'objectif est d'analyser comment les référentiels compétences peuvent améliorer la planification des ressources humaines, l'identification des besoins en formation et l'évaluation des performances des employés.

Des défis potentiels seront également examinés, tels que des problèmes de communication, des résistances au changement et des difficultés d'adaptation des référentiels compétences aux spécificités de l'entreprise.

En conclusion, ce mémoire fournira des informations utiles à l'entreprise Ouarkik pour améliorer sa gestion des ressources humaines et sa performance globale. La contribution des référentiels compétences à la fonction RH sera analysée de manière rigoureuse et objective.