



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en sciences de gestion
Option : Management Stratégique**

Thème:

**L'apport du management dans la gestion des entreprises
financières en Algérie. Cas de la Banque de l'Agriculture et
du Développement Rural (B.A.D.R.) de Tizi-Ouzou.**

Réalisé par :

Nyate Nyami NORBERT

Dirigé par :

M^{me} Si Mansour FARIDA

Promotion : 2018

Remerciements

Au terme de ce travail, nous rendons gloire à Dieu pour sa grâce de nous avoir permis de réaliser ce travail en nous accordant le courage et la force de mener à bien ce travail.

Nous remercions madame Si Mansour FARIDA pour avoir acceptée de diriger ce modeste travail.

Nous adressons également nos sincères remerciements à madame Hamani LYDIA de la B.A.D.R. de Tizi-Ouzou pour son aide précieuse dans l'élaboration de ce travail et surtout pour sa disponibilité, ainsi que tout le personnel de la B.A.D.R., et pour nous avoir ouvert leurs portes et acceptez de partager ses expériences.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Grand merci

Dédicaces

J'éprouve le besoin de remercier et dédicacé publiquement, avant de passer outre, ceux qui ont contribué à mon développement, et sans lesquels je ne serais pas, même le peu que je suis : qu'ils reçoivent tous ici l'hommage de mon éternelle gratitude.

- *A mon très cher père Toussaint NYAMI qui a payé tant d'années de sacrifices et d'amour, le prix de ma façon de penser.*
- *Et à la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce mère Mathilde LUBWANYI.*

Je dédie également ce modeste travail :

- *A mes chers frères et sœur, TOUSSAINT, MERVEILLE ET MATHILDE, que le bon Dieu les protège et accorde une longévité.*
- *A ma chère tante PAULA*
- *A mes cousins et cousines, COLLETTE, AYDIO, JONATHAN etc.*
- *A mes chers ami(e)s, CARMEL, ANANINHAS, INGRID, LUXA, REBECCA etc.*
- *Ainsi qu'à toute ma famille.*

Liste des abréviations, acronymes et sigles

ALE : Les agences Locales d'Exploitation

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rurale

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CCP : Compte Chèque Postal

CGCI : Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement

CMT : Crédit à Moyen Terme

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CV : Curriculum vitae

DA ; Direction centrale de l'Audit

DAJ : Direction centrale des Affaires Juridiques

DCM : Direction centrale de la Communication et de Marketing

DFA : Direction centrale du Financement et de l'Agriculture

DFAP : Direction centrale du Financement des Activités Privées

DFEP : Direction centrale du Financement des Entreprises Publiques

DGA : Directeur Général Adjoint

DGF : Direction centrale des Garanties et des Financements internationaux

DIG : Direction centrale de l'Inspection Générale

DMG : Direction centrale des Moyens Généraux

DOTTE : Direction centrale des Opérations Techniques avec l'Extérieur

DPF : Direction centrale du Personnel et de la Formation

DRH : Directeur des Ressources Humaines / Direction des Ressources Humaines

DRI : Direction centrale des Relations Internationales

GAB : Guichet Automatique Bancaire

GPE : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

GRE : Groupe Régionale d'Exploitation

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IAE : Institut d'Administration des Entreprises

NB : Notez Bien

OST : Organisation Scientifique du Travail

PDG : Président Directeur Général

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

QI : Quotient Intellectuel

WAIS : Weschler Adult Intelligence Scale

Sommaire

Introduction générale :	01
Chapitre I : L'état de l'art sur le management	
Introduction du chapitre I	05
Section 1 : L'évolution du management	06
Section 2 : Théories scientifiques de référence	24
Conclusion du chapitre I	46
Chapitre II : Le management dans le domaine bancaire	
Introduction du chapitre II	47
Section 1 : Le développement des pratiques managériales au niveau des banques.....	48
Section 2 : Les outils d'organisation et de gestion de la performance professionnelle.....	61
Conclusion du chapitre II	90
Chapitre III : L'apport du management dans la gestion de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R.)	
Introduction du chapitre III	91
Section 1 : Présentation de l'entreprise	92
Section 2 : Présentation et analyse de la politique de communication et du système d'évaluation des compétences de la B.A.D.R.....	112
Conclusion du chapitre III	133
Conclusion générale	136
Bibliographie	138
Liste des figures	141
Annexes	142
Tables des matières	144

Introduction générale

Introduction générale

Dans un contexte actuel d'une économie mondialisée, un environnement de plus en plus concurrentiel, toutes les entreprises, y compris algériennes, sont confrontées à la nécessité de se conformer au management pour gérer de façon optimale leurs compétences et de les faire développer pour pouvoir survivre, réagir et s'adapter aux fluctuations, et sans oublier la communication qui est un élément crucial du succès de l'entreprise. Car cette dernière permet à l'entreprise de bien s'organiser en interne, de partager des valeurs communes et de faire adhérer tous les collaborateurs autour de la finalité d'entreprise et ainsi permettre à tous d'œuvrer dans le même sens ; et lui permet en externe de faire connaître l'entreprise, sa marque, ses produits et ses points de vente, et surtout faire évoluer l'image, créer une forte personnalité et distinctive.

Dans cette poursuite vers la réussite, les dirigeants d'entreprises cherchent à déceler le déséquilibre dans la proportion des valeurs au travers d'un bon système de communication et d'échange d'expériences, de valorisation et d'adaptation des compétences. Car depuis cette dernière décennie, le contexte socio-économique pèse lourdement sur l'entreprise algérienne et ses ressources humaines. La restructuration industrielle, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management en particulier ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés du travail dans le monde entier.

En effet, on constate des profondes mutations touchant les règles de fonctionnement du marché dans l'ère de la mondialisation via une concurrence acharnée et sans la volonté d'épargner, une recherche grandissante de la compétitivité et des changements sans précédent tant organisationnels que technologiques et managériaux. Au niveau managérial, le paysage change à très grande vitesse, ce qui présente de réelles opportunités de croissance mais aussi de nouveaux défis pour les dirigeants.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ses ressources humaines, pièce maîtresse de tout acte de changement et de performance. Pour réellement gagner en adaptabilité aux changements technologiques, environnementaux et en performance économique et de pouvoir réaliser ses objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implications de tous car les ressources humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme présenté par la gestion traditionnelle. Il est alors propice et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels d'engagement de tout un chacun aux projets et stratégies de l'entreprise.

Le facteur humain devenu crucial et élément constituant une véritable source d'avantage, ce qui nécessite une attention particulière pour son bon fonctionnement et interaction ; pour cela il faut qu'il y ait une communication dans l'entreprise qui permet

d'associer les salariés à toutes les actions de l'entreprise, préserver un climat social serein, et de faire en sorte qu'ils se sentent pris en compte et reconnus.

Une communication d'entreprise peut se faire vers les publics externes, qu'ils soient proches tels que les clients, les distributeurs, les fournisseurs, et les actionnaires. Soit éloignés tels que les prospects, les milieux économiques et financiers, les administrations, et qui a pour finalités de promouvoir l'image de l'entreprise et la vente de ses produits.

Nous pouvons le constater sans doute que le recours à la communication est actuellement inéluctable car au-delà de la promotion de ses produits et services, l'entreprise a besoin de prendre la parole pour expliquer ses missions aux différents publics soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur.

Pour que l'entreprise se garantisse la croissance dans l'avenir avec confiance et prouver son savoir-faire, elle se doit d'investir davantage dans le facteur humain en s'occupant du bien-être du travailleur, en le valorisant dans son travail et en créant un bon environnement pour qu'il produise mieux ; d'où le développement des compétences des hommes et des organisations constitue un challenge de chaque jours, parce-que nous sommes entrés dans une économie de savoir, où le puzzle de la réussite se compose avec l'aide de la compétence de l'Homme.

De ce fait, l'entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de management des compétences et la gestion des compétences comme des moyens essentiels pour assurer cette actualisation concurrentielle des compétences. Et pour permettre un meilleur développement à leurs compétences face à celui des concurrents et de donner un champ opérationnelle à ses compétences.

Le management des compétences s'y applique avec intérêt à relever ce challenge quotidien, pour ainsi assurer la performance de l'entreprise, à créer de la valeur et assurer l'employabilité des salariés et les sécurisés.

Le capital humain faisant partie des actifs de l'organisation et ne se limitant pas à la somme des compétences individuelles et des savoirs car il représente un enjeu stratégique vis-à-vis de la mondialisation, ce qui rends de plus en plus important les sciences de gestion qui place l'Homme au centre des systèmes organisationnels. En l'occurrence, ce qui conduit la gestion des compétences à devenir une pratique indispensable pour les entreprises recherchant la performance et la compétitivité qui ne peut être gagnée que grâce à la qualité de la collaboration et implication des hommes et femmes qui composent l'entreprise.

Gérer les compétences devient une priorité qui requiert de savoir détecter ou décrire les compétences clés permettant de mettre en œuvre les stratégies propres de l'entreprise, d'être capable de les évaluer et de faire un inventaire concis du potentiel de compétences disponibles, de maîtriser les principes et méthodes utiles pour enrichir et développer ces compétences.

C'est dans cette évolution et dynamique que le management a pu aider les entreprises dans leurs modes de fonctionnement et d'organisation et ainsi que dans celle de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R.), a pouvoir consolidé son organisation et

de poursuivre ses efforts dans le sens de développement en s'engageant sur un repositionnement stratégique qui a reconduit la B.A.D.R. à se doter d'un système d'évaluation des compétences afin de cerner avec précision les savoirs, les compétences et aptitudes de son personnel, évaluer et améliorer le potentiel existant au sein de son institution. Et du côté des travailleurs, c'est dans la même optique qu'ils s'engagent dans ce programme d'évaluation des compétences parce-qu'il est question de gérer leurs carrières étant donné qu'il y aura une compétitivité qui vise à la fois un but lucratif mais aussi leurs rang social à atteindre.

I. Problématique

De nos jours le management joue un rôle primordial dans la mesure où il est au cœur de la performance de l'entreprise, il est d'un grand intérêt d'étudier ses différents apports dans la gestion des entreprises financières.

De ce fait, ce travail a pour objectif de répondre à une question principale :

Quelle est la contribution du management dans la gestion de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural ?

II. Objet

L'objet de notre travail portera sur la présentation et l'analyse de l'apport du management dans la gestion des entreprises financières au travers de la politique de communication, de la gestion des ressources humaines et de la démarche d'évaluation des compétences permettant ainsi l'amélioration de la performance.

III. Choix et intérêt du sujet

Scientifiquement, tout chercheur en choisissant un sujet à dissenter éprouve en lui une certaine motivation qui justifie son choix et précise son intérêt.

En ce qui nous concerne, notre choix s'est porté sur l'apport du management dans la gestion des entreprises financières en Algérie. Cas de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural, qui constitue une des préoccupations majeures de toutes les entreprises dans une époque actuelle de mondialisation accrue; notre champ d'investigation sur cette importante préoccupation se justifie par notre curiosité scientifique d'analyser objectivement et de mieux comprendre l'importance du management dans la gestion des entreprises financières.

Quant à son intérêt, nous pensons qu'il est vraisemblablement double ; il est à la fois théorique et pratique.

Sur le plan théorique, cette étude nous permet de confronter les notions théoriques reçues durant notre cursus universitaire, aux réalités des terrains professionnels en nous incitant à faire une modeste contribution à l'analyse de l'océan du marché bancaire.

Sur le plan pratique, après sa réalisation, les propositions que nous formulerons en conclusion permettront probablement aux dirigeants des entreprises financières en générale et de la B.A.D.R. en particulier, d'enrichir leurs stratégies, modes d'organisations et de fonctionnement pour une meilleure compétitivité et performance. Ensuite, pour les jeunes chercheurs en gestation, notre modeste étude pourra leurs servir sans doute de référence.

IV. La méthodologie de travail

Cette modeste étude, a pour champ d'investigation la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R.). Notre démarche de recherche sera basée sur deux techniques (la recherche documentaire (y compris l'internet) et l'entretien).

La recherche documentaire a pour but de cerner de manière synthétique tous les aspects théoriques, juridiques, réglementaires et études empiriques relatives au thème.

Le questionnaire par entretien ou interview direct est une technique qui a pour but d'organiser un rapport de communication verbale entre deux personnes, l'enquêteur et l'enquêté afin de permettre à l'enquêteur de recueillir certaines informations de l'enquête concernant un objet précis¹.

¹ Albert B., Les méthodes des sciences sociales, Edition Montchrestien, Paris, 1972, P.207

Introduction du chapitre I

Avec la mondialisation de l'économie, les stratégies des différentes organisations économiques évoluent de plus en plus. Dans un contexte incertain et instable, touchant l'ensemble des secteurs d'activités, les entreprises doivent avoir recours aux nouvelles pratiques et techniques de gestion en vue d'être performantes et compétitives. C'est pour cela, le management est l'une des pratiques permettant aux entreprises d'optimiser, d'améliorer leurs divers ressources. De nos jours, le management est devenu crucial et indispensable pour toute organisation cherchant l'épanouissement et la pérennité. De ce fait, il est important de nous interroger sur la définition du concept de management et ses origines.

Ces interrogations qui nous conduiront à l'étude théorique et conceptuelle du management au travers de la synthèse des résultats de plusieurs investigations effectuées par différents auteurs. C'est ce que nous allons voir dans le premier chapitre.

A travers ce chapitre, nous allons présenter l'évolution du management comme première section, et puis, la deuxième section sera consacré à exposer les théories scientifiques de référence.

Section 1 : L'évolution du management

Le verbe manager vient du mot italien 'managgiare' (contrôler) influencé par le mot français manège (faire tourner un cheval dans un manège). A cette notion il faut aussi ajouter la notion de « ménage » (gérer les affaires de ménages) qui consiste à gérer des ressources humaines et des moyens financiers. Il faut également associé aux origines du mot management la notion ménagement car il n'est pas possible de manager les équipes et les ressources sans savoir comment les ménager.

Le management est donc une discipline relativement récente. En effet, l'émergence du concept management est due à l'évolution de la notion de gestion. Cette dernière est considérée comme étant « un processus qui consiste aux activités de planification, d'organisation d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définie grâce à l'emploi de l'être humain et à la mise en œuvre d'autre ressource »².

Le mot management est trop moderne pour laisser penser que ce concept n'existait pas pendant la période préhistorique de l'humanité. De fait, les découvertes archéologiques et les informations recueillies sur le mode de vie (habitat, chasse, migration,...) ou sur les productions (outils, poteries,...) mettent en évidence que l'organisation et le management s'effectuaient d'une façon qui nous apparait de mieux en mieux organisée. Et cette organisation n'était pas forcément conçue ou pensée comme telle, mais de nombreux faits attestent son existence. Les découvertes récentes sur la période néolithique mettent en évidence un changement radical et rapide, marqué par le passage d'une économie de prédation (chasse, cueillette) a une économie de production (agriculture, élevage). L'apparition de l'agriculture est l'une des innovations néolithiques les plus lourdes de conséquences au niveau de l'organisation sociale. La sédentarisation a longtemps été considérée comme une conséquence de l'agriculture ; Les groupes humains ne se scindent pas lorsqu'ils atteignent le seuil critique au-delà duquel des tensions internes apparaissent et l'agriculture aurait été une solution pour créer de nouveaux rapports sociaux.

Nous pouvons en tirer comme leçon de cette histoire en matière d'organisation :

L'analyse historique des méthodes d'organisation et de management permet de prendre conscience du fait que les rapports d'autorité et la forme des structures mises en place diffèrent selon le contexte plus ou moins complexe dans lequel ils se situent. Ce contexte permet souvent d'expliquer pourquoi et comment les différents systèmes ont pu résister ou ont échoué. Une organisation se maintient quand un système de valeurs et d'identification des relations sociales est clairement identifié. Le chef se donne des titres et sa nomination, ou son investiture, sont entourées d'un cérémonial qui permet de l'identifier comme tel : Napoléon se fit nommer empereur en mémoire de César et de Charlemagne.

La période féodale a pris fin, en tant que principe social, quand les nécessités de la guerre ont imposé une réforme de la tactique et de l'armement. Les paysans furent regroupés en milices

² George T. et Stephen F., Les principes du management, Edition Paris Economica 1985, P.4.

et encadrés par des généraux que le roi ou l'empereur nommait en personne : c'est cette centralisation de la force armée qui a permis l'affirmation de la notion d'Etat³.

L'élément moteur du développement économique qu'a représenté la bourgeoisie en Occident était, en Chine, presque entièrement consacrée à la défense et au maintien de traditions et de valeurs ancestrales.

L'évolution de la science de l'organisation et du management montre combien les méthodes de gestion, pour élaborées qu'elles soient, deviennent peu satisfaisantes lorsqu'elles n'intègrent pas le nouveau contexte. Déjà, Sun Tzu insistait sur la nécessité, pour le guerrier, de s'adapter aux facteurs déterminants de l'environnement.

Le management a beaucoup évolué au cours du temps afin de faire face aux changements structurels et organisationnels. Le manager a du faire évoluer sa manière de travailler, d'agir, de penser et d'organiser. Car la performance pour l'entreprise est synonyme d'une bonne gestion de son équipe.

1-1- L'ère prémoderne

Les hommes, depuis des décennies d'années exercent des activités organisées et pratiquent le management.

Par le passé, de grands travaux témoignent que des projets d'une grande envergure impliquant des dizaines de milliers de personnes étaient déjà mis en œuvre bien avant l'époque moderne, à l'instar de la muraille de la Chine ou encore les pyramides en Egypte⁴. Ces différents exemples historiques nous montrent clairement que la fonction managériale ainsi que l'organisation des activités sont apparues bien avant la révolution industrielle. Pour autant, ce n'est qu'au fil de ces derniers siècles, et principalement au XXe siècle, que le management a effectivement commencé à faire l'objet d'une étude systématique et qu'a apparue la fonction de manager.

1-1-1- L'organisation et le management pendant l'ère romaine

La première royauté romaine fut construite sur les restes de l'Etrurie (territoire des Etrusques, correspondant à l'actuelle Toscane) qui avait développé une économie pastorale ou les entreprises domestiques regroupaient, autour du père de famille, sa femme, ses enfants et quelques esclaves.

³ Luc B. et Noel E., Evolution des organisations et du management, Editions EMS, 2013, P.20.

⁴ *Ibid.*, P.20.

L'expansion économique et militaire de Rome a totalement modifié le schéma ancien de répartition des terres. Au départ, les nouvelles terres conquises étaient distribuées aux vétérans, sous forme de colonies (du latin *colere*, cultiver), ce qui répondait à la fois à des objectifs stratégiques et à des intérêts alimentaires. Mais, rapidement, la concentration des propriétés (en raison d'une distribution non équitable), leur mode d'exploitation par une main-d'œuvre servile obtenue à bas prix.

La conquête militaire a ainsi totalement transformé leur condition juridique de liberté en dépendance. Bien plus, Rome imposait parfois aux pays conquis une réglementation économique à son profit exclusif : par exemple, en Gaule narbonnaise, elle a longtemps interdit la culture de la vigne et de l'olivier pour protéger la production romaine.

Ces schémas rompus quand l'empereur concentra tous les pouvoirs entre ses mains, avec pour souci principal de trouver les moyens de gérer efficacement l'immense empire qu'il cherchait à constituer. Sa puissance militaire était renforcée par une puissante organisation administrative.

En raison de l'importance des communications, des corps spéciaux tels que le service de la poste impériale furent créés. L'essor industriel reste le fait le moins remarquable de cette civilisation. Même s'ils furent réels, le progrès techniques restent faibles, les romains préférant souvent employer des esclaves plutôt que d'avoir recours à des innovations. Quand une exploitation industrielle existe, elle est surtout de type artisanal et fabrique des produits de bas de gamme destinés à l'exportation.

On dispose pour suivre l'évolution de cette époque de nombreux témoignages d'auteurs qui, parfois entrent dans le détail de la gestion : ainsi Caton (200 ans av. J.-C.) décrit avec précision les fonctions d'agent de maîtrise.

1-1-2- L'organisation et le management au Moyen Age

On peut considérer que la notion d'Etat est absente pendant la période allant du V au X siècle. L'ordre romain étant détruit, un nouvel ordre parvint à s'établir en cinq siècles : l'un spirituel, la foi chrétienne, l'autre temporel, la féodalité fondée sur la puissance de l'homme de guerre⁵.

Le système mis en place consacrait l'importance des relations humaines.

L'exploitation du sol, le modèle domanial⁶, a marqué toute la première partie du Moyen Age. Il semble être le résultat de problèmes d'exploitation posés au maître par un esclavage en déroute et des possessions dispersées et l'on observera plusieurs solutions, notamment en Gaule du Nord. Stabilisé, le système durera quatre siècles. L'idée, assez répandue, d'anarchie féodale

⁵ Luc B. et Noel E., *op. cit.* P.19.

⁶ Qui est du domaine de l'Etat.

est sans doute fort exagérée : l'autorité, dans ces espèces de principautés, était d'autant plus réelle et efficace qu'elle correspondait aux structures sociales, techniques et mentales de l'époque.

Bien qu'on puisse se représenter cette période comme un ensemble d'entités socio-économiques produisant, avant tout, les denrées nécessaires à leurs propres besoins, le féodalisme n'a pas empêché les échanges commerciaux : l'époque en a connu de très importants.

Au fur et à mesure que les villes grandissaient, elles offraient aux paysans une possibilité nouvelle d'emploi, même précaire, tout en contribuant à une modification importante des rapports au sein des domaines seigneuriaux : les villes, fortes de leur importance et de leur nouveau rôle économique, eurent vite assez de puissance pour se doter d'une organisation particulière, les Communes ou les Franchises.

L'organisation comme la nature des rapports entre les différentes parties prenantes du régime féodal a, paradoxalement, des résonances très modernes, à une époque où des formes très variées de maillage, d'artisanat plus ou moins intégré à l'entreprise se développent.

Adam Smith est l'un des premiers à avoir défini une méthode de travail qui s'apparente au management afin d'augmenter la productivité d'une entreprise. En s'appuyant sur l'exemple d'une manufacture d'épingles, A. Smith utilisait cette histoire dans *La richesse des nations* (1776) pour illustrer l'idée du pouvoir de la division du travail dont l'objet était d'augmenter la productivité dans l'usine. En divisant le processus manufacturier en plusieurs parties, et en ayant des travailleurs qui se spécialisent sur une seule tâche au lieu de plusieurs, la productivité globale d'une association de travailleurs augmentait considérablement et il a ainsi noté que dix ouvriers, spécialisés chacun dans une tâche précise, sont capables de produire environ 48000 épingles par jour. En revanche, s'ils travaillent séparément, indépendamment les uns des autres, ces mêmes dix ouvriers pourront déjà s'estimer heureux d'en fabriquer moins ; et ainsi Smith en déduit que la division du travail augmente la productivité, qu'elle permet de développer le savoir-faire et la dextérité de chaque ouvrier, et aussi ça permet d'éviter les pertes de temps ordinairement liées aux changements des postes.

Adam Smith est considéré comme l'un des pionniers de l'organisation du travail. Car, grâce à ses travaux, la productivité s'est accrue dans de nombreuses entreprises. De nombreux économistes après lui ont continué de travailler sur les différentes manières d'améliorer la performance d'une entreprise.

1-2- Le management classique ou scientifique

L'école classique de management sert à désigner généralement deux théories suivantes :

- **Théorie du management scientifique** : Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) et son épouse Lillian Moller Gilbreth (1878-1972).
- **Théorie administrative** : Henri Fayol (1841-1925), et Max Weber (1864-1920).

Cette école dite classique⁷ désigne l'ensemble des approches qui, à la suite des théories de Taylor ou Fayol, ont étudié l'organisation des entreprises en se référant à un certain nombre de principes tel que

Le principe hiérarchique : qui décrit l'entreprise comme une succession d'échelons, dont le niveau supérieur détient l'autorité qui se décline dans les échelons subordonnés par délégation : « l'autorité descend par une ligne continue et nette, une échelle bien définie de postes » (B. Lussato, 1977) ;

Le principe de l'unité de commandement : énoncé par Fayol, qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de compétence ;

Le principe d'exception : très proche du principe de subsidiarité, selon lequel les tâches habituelles ou routinières (programmées) doivent être confiées au niveau le plus bas, seules remontant au supérieur hiérarchiques les tâches exceptionnelles ;

L'optimisation de l'éventail de subordination : c'est-à-dire la recherche du nombre optimum de subordonnés qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation. Un éventail étroit conduit à des structures bien coordonnées et étroitement contrôlées, réputées efficaces mais peu propices à l'initiative, alors que des structures dites plates demandent des hiérarchiques de qualité et stimulent la créativité ;

Le principe de la spécialisation organisationnelle : appliqué par Taylor à l'organisation des postes de travail et sujet de nombreuses discussions par la suite ;

L'application d'une méthode scientifique : qui s'inspire de la méthode expérimentale de Claude Bernard.

Comme on le voit, il ne s'agit pas simplement d'une théorie sur l'organisation du travail (vision réductrice fréquente du Taylorisme) mais bien davantage d'une approche globale de l'organisation de la firme.

⁷ Ainsi nommée par de nombreux auteurs Anglo-Saxons

Certes, il y eut de nombreux précurseurs qui ont constaté l'efficacité d'une organisation scientifique du travail. Sans aller chercher des exemples dans l'antiquité, nous mentionnerons les travaux de Ricardo et surtout d'Adam Smith. Celui-ci, dès 1776, décrit l'exemple devenu célèbre de la manufacture d'épingles où des ouvrières, par une spécialisation des tâches (concept de postes successifs le long du processus de production) produisent relativement beaucoup plus qu'avec une production effectuée par des individus travaillant de façon autonome.

Trois personnes (Taylor, Fayol et Weber) sont considérées comme les fondateurs de cette école dite "l'Ecole classique du management" et leurs idées ont été largement mises en pratique dans les entreprises.

Taylor s'est principalement intéressé à l'organisation des ateliers de production ; il a donné son nom au « *taylorisme* » ou « *gestion scientifique du travail* ». ⁸

Fayol s'est quant à lui, davantage penché sur les problèmes de direction de l'entreprise et jeté les bases de la théorie administrative.

Weber prône pour une organisation bureaucratique de l'entreprise qui est, selon lui, l'assurance de l'efficacité organisationnelle.

La révolution industrielle, en environ un siècle (XIXe et début du XXe siècle) a intégré trois grandes innovations majeures que furent la machine à vapeur, l'électricité ainsi que les télécommunications. Ces innovations allaient permettre la création et le développement des grandes entreprises fondées d'une part, sur l'écoulement de produits sur des marchés importants et souvent lointains, permettant ainsi la naissance de la grande entreprise.

La rentabilité du capital investi, tributaire du profit d'exploitation, exigeait une organisation efficace dont une des caractéristiques devait être l'accroissement de la productivité (et pas seulement de la production). La rentabilité supplémentaire devait servir non seulement à rémunérer le capital mais aussi à accroître les rémunérations, donc le pouvoir d'achat du personnel, déclenchant ainsi le cercle vertueux du développement. Observant et étudiant le travail et l'organisation, les chercheurs, consultants, entrepreneurs qui ont mis en œuvre cette révolution industrielle avaient une démarche « scientifique », assimilant le management à une science comparable à celle de l'ingénieur. La dimension privilégiée pour l'étude du travail était le temps, la réduction du temps passé à une fabrication étant créateur de productivité.

⁸ Bertrand B., Sciences économiques, Dunod, Paris, 2009, P.96.

1-2-1- La théorie du management scientifique

La naissance des théories du management scientifique peut être assimilée à la date de publication de l'ouvrage de l'ingénieur américain Frédéric Taylor en 1911 intitulé « *Principales of Scientific Management* ». , Taylor s'indigne en permanence de l'inefficacité des ouvriers : ils emploient plusieurs techniques radicalement différentes pour réaliser le même travail et ont tendance à « flâner ». Selon lui, la production n'atteint de ce fait qu'un tiers environ de son maximum potentiel. Aussi décide-t-il de remédier à cette situation par le biais de l'étude scientifique des emplois ouvriers. Il va consacrer plus de vingt années de recherches intensives à déterminer la manière optimale de réaliser chaque tâche.

Taylor a pour ambition de révolutionner les mentalités, celles des ouvriers comme celles des patrons en établissant des règles claires permettant d'améliorer la productivité. Son projet repose sur l'idée que le principal objectif des dirigeants consiste à procurer à l'employeur le maximum de prospérité, tout en offrant à l'employé le plus d'avantage possible.

Pour arriver à ce stade, les patrons désirent garder les coûts de production plus bas et les employés désirent recevoir des salaires élevés. Pour Taylor, ces projets ne sont pas incompatibles à condition, bien sûr, que l'on s'organise pour atteindre ces deux objectifs.

En effet il a proposé l'organisation scientifique du travail (OST) qui repose sur certain nombre de principes⁹ :

1. Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu ;
2. Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers ;
3. Etablir une coopération franche avec les ouvriers, pour s'assurer que l'ensemble de travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis ;
4. Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers.

Bien qu'il y'ait diverses (plusieurs) manières de faire les choses, Taylor est convaincu qu'il n'y en a qu'une qui soit optimale et meilleure que les autres. C'est ce qu'on appellera plus tard l'existence de one best way¹⁰. Pour trouver cette meilleure façon de faire les choses, Taylor a fait appel à l'étude du temps et du mouvement qu'est une science qui consiste à réduire une tâche a ses mouvements physiques de base (une division « parcellisation » des tâches). En allant de l'idée selon laquelle le processus de production de l'entreprise peut être organisé et optimisé, afin d'obtenir une meilleure efficacité dans le travail, par l'étude et le chronométrage des gestes,

⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail consulté le 26 novembre 2019, à 23h52.

¹⁰ Bertrand B., *op.cit.*, P.96.

on doit arriver à mettre en évidence la meilleure façon d'agir (the one best way : la meilleure façon de faire). Celle-ci consiste à simplifier, spécialiser le plus possible le travail des opérateurs (l'origine des ouvriers spécialisés), créant pour chaque mini transformation un « poste », unité élémentaire organisationnelle, dont la description permettra d'exprimer les compétences nécessaires à sa maîtrise. Il suffira alors de faire coïncider les caractéristiques du poste et des hommes pour obtenir, avec un minimum de formation, l'efficacité souhaitée.

Tout homme peut ainsi trouver une place, sa place dans l'entreprise. Sans oublier aussi que ce dernier a insisté sur le système de rémunération pour inciter les travailleurs à augmenter leur rendement.

Lorsqu'on lui demande de travailler plus vite et qu'il produit plus, il devrait être rémunéré en conséquence.

On peut déduire que la gestion scientifique du travail s'articule autour des pensées de Taylor, et ces idées incitent d'autres personnes à mettre au point leurs propres méthodes de management.

Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. En effet, Taylor avance l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et à l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

1. La division horizontale¹¹ du travail (les tâches sont spécialisées) et la recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche, à partir de la détermination scientifique des temps et des modes opératoires ;
2. La sélection scientifique (recrutement de l'individu le mieux capable d'accomplir la tâche), la formation et l'entraînement de l'ouvrier aux méthodes scientifiques de travail ;
3. La division verticale du travail¹² : Partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants, de telle sorte que les dirigeants se chargent de le concevoir, de le

¹¹ Bertrand B., *op.cit.*, P.96.

¹² *Ibid.* P.96

superviser et d'établir des directives, pour ne pas tout confier aux ouvriers ; tandis que les ouvriers se concentreront sur l'exécution du travail ;

4. Enfin la mise en place d'un système de contrôle très stricte qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés.

1-2-2- La théorie administrative

Henry Fayol (1841-1925) et Max Weber (1864-1920) ont joué un grand rôle dans le développement du management.

Le fondateur de la théorie administrative est l'ingénieur français Henry Fayol (il était directeur d'une entreprise minière), selon les idées émises dans son ouvrage intitulé : « Administration industrielle et générale » paru en 1916, le management est porté par une fonction horizontale qu'il nomme "fonction administrative" et qui a pour objectif de veiller aux cinq grandes fonctions spécifiques et verticales qui sont :

- Fonction commerciale (achat, vente, échange) ;
- Fonction financière (recherche et gestion des capitaux) ;
- Fonction de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
- Fonction comptable (inventaire, bilan, prix de revient...) ;
- Fonction technique.

Chaque poste est appelé à mettre en œuvre une combinaison de plusieurs fonctions, les postes étant très chargés en fonctions administratives (managériales). On imagine facilement le succès qu'a pu connaître ce type d'apport, en particulier aux Etats-Unis où l'enseignement de la gestion s'est inspiré plus ou moins totalement des concepts développés par Fayol (en France, les IAE "Institut d'Administration des Entreprises" ont repris presque littéralement dans leur intitulé le titre de l'ouvrage de Fayol).

Ces concepteurs de l'organisation industrielle ont eu de très nombreux disciples ; quelques-uns ont surtout retenu ou développé l'aspect productiviste allant jusqu'à négliger la dimension morale des fondateurs. Certains nous accompagnent encore tous les jours comme Gantt qu'aucun logiciel de gestion de projet ne peut ignorer.

Fayol traite pour sa part l'activité de l'ensemble des managers en s'appuyant sur son expérience personnelle. Il distingue cinq grandes fonctions propres au management "Fonction administrative", et à mettre en œuvre dans toute entreprise comme suit :

- **Prévoir ;**
- **Organiser ;**
- **Commander ;**
- **Coordonner ;**

- **Contrôler.**

Fayol énumère quatorze principes pour le management, qui sont :

1. **La division du travail** : c'est la « décomposition rationnelle du travail en tâches parcellaires et répétitives » qui a pour but de rendre les ouvriers plus efficaces et d'améliorer leur rendement ;
2. **L'autorité** : c'est le droit de commander (de donner des ordres) et le pouvoir de se faire obéir. (En général on ne conçoit pas l'autorité sans responsabilité, c'est-à-dire sans une sanction (récompense ou pénalité) qui accompagne l'exercice de pouvoir, la responsabilité est la contrepartie nécessaire de l'autorité ;
3. **La discipline** : c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue etc. ;
4. **L'unité de commandement** : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir d'ordres que d'un seul chef ;
5. **L'unité de direction** : c'est un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ;
6. **La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général** : l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents ne doit pas l'emporter sur l'intérêt de l'entreprise ;
7. **La rémunération** : c'est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise ;
8. **La centralisation** : les ordres partent de la direction pour mettre en mouvement toutes les parties de l'entreprise (la centralisation n'est pas un système de management bon ou mauvais en soi, cela se diffère de l'entreprise à l'autre) ;
9. **La hiérarchie** : c'est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs ;
10. **L'ordre** : Fayol distingue entre l'ordre matériel : une place pour chaque chose et chaque chose a sa place : une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ;
11. **L'équité** : l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice ;
12. **La stabilité du personnel** : la stabilité de personnel peut favoriser l'émergence et la réalisation de projet d'envergure ;

13. **L'initiative** : les employés incités à suggérer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ont tendance à s'investir davantage ;

14. **L'union du personnel** : la conception de l'entreprise comme un groupe d'employés visant l'atteinte d'un but spécifique.

Les écrits de Fayol sont beaucoup plus contemporains que ceux de Taylor. Ce dernier s'intéresse au management des ateliers (ce qui correspondrait aujourd'hui à la fonction de superviseur) en lui appliquant une méthodologie scientifique.

Fayol traite pour sa part de l'activité de l'ensemble des managers en s'appuyant sur son expérience personnelle. Taylor était un scientifique, Fayol était quant à lui un homme de terrain.

Il distingue le management des autres activités courantes d'une entreprise telles que la comptabilité, la gestion financière, la production ou la distribution. Il s'agit selon lui d'une activité commune à l'ensemble des entreprises humaines.

Enfin Max WEBER, le sociologue allemand, a une approche beaucoup plus « européenne » du management. Il développe une théorie des structures dirigeantes. Il imagine une structure idéale, baptisée bureaucratie. Il développe la théorie administrative par l'invention de modèle de la bureaucratie, caractérisé principalement par :

- **La division du travail** : la définition des tâches précises ;
- **Hiérarchisation du pouvoir** : les relations de pouvoir claires et bien définies ;
- **Sélection formelle** : modèle de sélection axé sur des compétences techniques ;
- **Règles et normes formelles** : procédures formalisées et normalisées ;
- **Evolution professionnelle** : les travailleurs sont promus en fonction de leurs compétences.

Pour grand nombre de dirigeants ce concept n'est pas réalisable. Néanmoins, beaucoup d'entre eux s'en servent comme base organisationnelle.

L'organisation décrite par Max Weber est un des développements intéressants de cette époque. La dimension rationnelle, fondée sur des normes, des procédures, des compétences, sans préférence personnelle apporte à chacun efficacité et liberté (en dehors du travail).

On connaît les très vives critiques que les sociologues, psychologues, chercheurs (en particulier l'Ecole des Relations Humaines) feront à cette école classique. Elles portent, en particulier, sur l'approche toujours sommaire de la physiologie du travail (on ne s'intéresse qu'à

la fatigue), sur l'absence des composantes psychologiques et sociologiques du travail, en résumé, sur le peu de cas attaché à la dimension humaine de l'entreprise et à l'épanouissement des individus.

Toutes les fois que le travail ou la production est directement lié au temps passé sur un poste et à l'organisation de celui-ci (d'où l'importance des gestes), l'organisation scientifique du travail a tendance à subsister sur une forme ou sous une autre. Mais avec le développement du savoir, de l'innovation, du travail en équipe (groupe projet), avec l'exigence d'une équité sociale, de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, l'Ecole classique perd beaucoup de sa pertinence : de nouveaux modèles d'organisation sont nécessaires pour venir, en complément ou en substitution, assurer la performance de l'entreprise.

Les limites de l'école classique

- Une approche normative à la recherche des principes d'un modèle idéal et universel de management ;
- Le salaire est le seul facteur de motivation ;
- L'ignorance des besoins secondaires des individus ;
- Les relations entre les personnes et les groupes ne sont pas traitées ;
- L'ignorance de l'environnement.

Les conséquences de l'école classique

- Déshumanisation du travail (vision mécaniste) ;
- Taux d'absentéisme important ;
- Conflits fréquents entre exécutants et la direction.

1-3- L'approche des relations humaines

Frédéric Taylor, Max Weber ont une approche très classique du management. En effet, leur approche repose principalement sur l'organisation du travail, et des tâches allouées aux employés.

De nombreux détracteurs sont apparus et considéraient la division du travail comme rabaissant envers les employés. Car en effet, ces derniers étaient principalement considérés comme des machines et non plus comme des humains.

Après eux, un nouveau facteur majeur est apparu dans la manière d'appréhender le management : « les relations humaines ».

De nombreux économistes ont reconnu l'importance du facteur humain dans la gestion d'une entreprise.

Avant tout Robert Owen, grand homme d'affaire écossais, entrepreneur et théoricien socialiste britannique reproche aux industriels de vouloir mieux traiter les équipements que les ouvriers. Il dénonce le fait que certaines entreprises déboursent de sommes colossales afin de posséder des machines très productives et qu'en contrepartie la somme affectée ou allouée à la main d'œuvre est dérisoire. Owen affirme déjà à cette époque que l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail représente l'un des meilleurs investissements qu'un chef d'entreprise puisse réaliser. Pour lui, le bien-être des employés peut se révéler profitable pour la productivité de l'entreprise.

Owen fût l'un des premiers à se prononcer sur les horaires règlementés pour tous, la législation pour le travail d'enfant...

Par la suite il y'a Mary Parker Follett, est une conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines ; elle fut aussi spécialiste de philosophie sociale qui soutient que l'organisation des entreprises peut être étudiée du point de vu des comportements individuels et collectifs. Ce fut à l'époque où le management scientifique était considéré comme la seule science qui puisse exister en termes d'organisation.

Mary Parker Follett a défendue quant à elle un management beaucoup plus humaniste. Contrairement à Fayol, elle soutient fortement l'idée que l'intérêt des individus n'a pas à s'éclipser à celui du groupe. Elle met aussi en avant une logique de responsabilité plutôt que celle de l'obéissance.

Pour elle, le potentiel individuel ne peut s'exprimer qu'à travers le groupe. Les entreprises doivent miser sur une logique collective plutôt que sur une logique individualiste ; ce qui stipule que les managers et ouvriers doivent se sentir égaux et partenaire dans un seul et

même groupe. Les managers sont tenus de diriger les employés en se basant sur leurs connaissances et expertises plutôt que sur l'autorité liée à leur fonction. Aujourd'hui encore des nombreuses entreprises suivent cette logique, principalement dans la manière de concevoir la motivation, le pouvoir, le leadership et l'autorité.

Comme Mary Parker Follett, Chester Barnard a aussi une approche humaniste du management. En effet, pour lui le fonctionnement d'une entreprise est basé sur les relations humaines dans l'entreprise. La principale fonction d'un manager consiste à communiquer avec l'équipe qu'il dirige et les stimuler, pour obtenir de leur part une performance plus importante.

Selon Barnard, la réussite d'une entreprise, dépend, de la capacité de coopération des employés et de leur soumission face à l'autorité.

L'intérêt actuel des entreprises pour la constitution de groupes de travail interactifs découle fortement des travaux préalablement établis par Mary Parker Follett et Barnard.

Et enfin, les expériences de Hawthorne, entamées en 1924 et poursuivies jusqu'à la fin des années trente, représentent une contribution importante concernant le management basé sur les relations humaines.

1-3-1- Ecole des relations humaines

George Elton Mayo (australien), dans son ouvrage « *The human problems of industrial civilization* » (1933), E. Mayo cherche à expliquer et à comprendre l'impact des conditions physiques et matérielles sur la productivité des ouvriers, sa principale problématique était quelle sont les conditions physiques et matérielles qui influent plus sur la productivité des ouvriers, Il a mené une série d'expériences sur des groupes d'individus afin de confirmer ou d'infirmer son hypothèse et de répondre à sa problématique.

Le résultat était que la productivité des ouvriers dépend davantage des facteurs sociaux et humains que des aspects physiques et techniques.

Les théories de l'école des relations humaines s'appuient sur deux constats : les insuffisances de l'OST et le dépassement de la simple motivation économique des salariés. Parmi les théories les plus importantes de cette école, on distingue les théories :

1. **Etude de Hawthorne** : George Elton Mayo (1880-1949)
2. **Théorie de la hiérarchie des besoins** : (1908-1970)
3. **Théorie X et Y** : Douglas Mc Gregor (1906-1964).

1-3-1-1- Etude de Hawthorne

Elton Mayo est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines. A partir d'une enquête réalisée à la Western Electric (Hawthorne, près de Chicago), Elton Mayo mit en évidence le rôle central des besoins sociaux de l'homme au travail.

Durant les années 1920, la direction de la Western Electric décidait de conduire une étude afin de tester l'éventuelle corrélation entre l'éclairage des postes de travail et la productivité des ouvriers. Elton Mayo (alors enseignant de la psychologie à l'Université de Harvard) avait la charge de cette étude.

Ce dernier constitua deux groupes. Le groupe A restait dans des conditions habituelles de travail et servait de groupe de référence. Le groupe B était placé dans un atelier à part, dans lequel on faisait varier l'éclairage. Elton Mayo constatait que lorsque l'on augmentait l'éclairage du groupe B, le rendement augmentait. Les résultats du groupe A étaient toutefois identiques à ceux du groupe B. Lorsque l'on diminuait l'éclairage du groupe B (à un niveau inférieur au groupe A), la productivité du groupe B continuait à augmenter, puis finissait par diminuer lorsque l'éclairage devenait insuffisant. Dans le même temps, la productivité du groupe A avait également augmenté.

Elton Mayo cherchait les raisons de cette « anomalie » en menant une série d'interviews auprès des ouvriers. Il est parvenu à la conclusion selon laquelle le climat dans lequel s'exerçait le travail était souvent plus important que le contenu du travail lui-même (l'effet de Hawthorne). Les différents enseignements préconisés par Elton Mayo, introduisent les quatre principes suivants :

- La satisfaction au travail dépend davantage des facteurs humains que des conditions physiques de travail (au sens de l'OST) ;
- Les relations sociales et d'estime jouent un rôle essentiel dans la motivation ;
- La spécialisation, telle qu'elle est définie par l'OST, n'est pas la forme d'organisation du travail la plus efficace ;
- Les employés d'une entreprise ne réagissent pas en tant qu'individus mais en tant que membres d'un groupe selon certaines valeurs et certaines croyances.

1-3-1-2- Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

D'autres psychologues ont marqué l'école des relations humaines comme le psychologue américain Abraham Maslow, l'inventeur de la pyramide des besoins en 1954.

Cette théorie apporte une réponse à la question qu'est-ce qui motive ?

Pour Maslow l'être humain connaît cinq grands types de besoins, que l'on peut classer d'une manière hiérarchique.

Définition d'un besoin : un besoin correspond à une lacune physiologique ou psychologique que l'être humain désire combler.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissant, son hypothèse est qu'une fois les besoins de premier niveau satisfaits, l'individu aspire aux besoins sociaux supérieurs :

Figure N°1 : La pyramide des besoins ou pyramide de Maslow



Source : https://www.google.fr/search?q=pyramide+de+maslow&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjnw8T5qMrmAhWIkxQKHU_oBmoQ_AUoAXoECBEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=KS-NxzK0DVOaDM:

1. **Les besoins physiologiques** : sont des besoins de survie liés à la nature humaine comme respirer, se nourrir, se loger, dormir ;
2. **Les besoins de sécurité** : les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement (stabilité) ;
3. **Les besoins d'appartenance** : sont les besoins d'amitié et de relation des personnes ; Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille ;

4. **Les besoins d'estime** : sont le besoin de considération, de réputation, de notoriété et de reconnaissance, de gloire... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne. C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi ;
5. **Les besoins de réalisation** (d'auto-accomplissement) : Le besoin d'auto-accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus. Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en prendre toujours plus, développer ses compétences et ses connaissances personnelles ; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer...

1-3-1-3- La théorie X et la Théorie Y de Mc Gregor

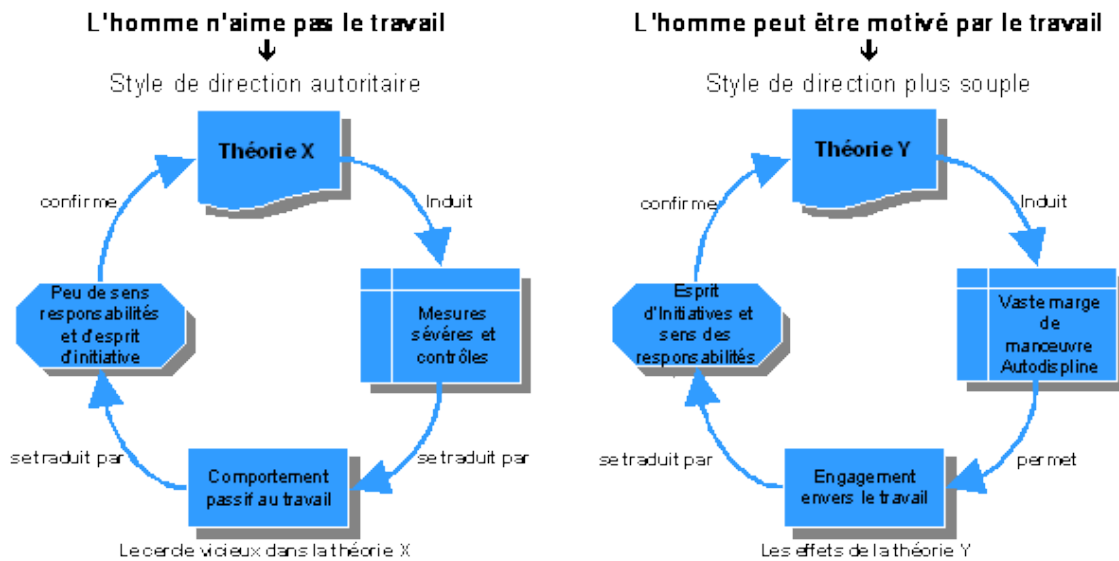
Douglas Mc Gregor propose la théorie X (vision négative) et la Théorie Y (vision positive) comme suit :

La théorie X : Propose une hypothèse selon laquelle l'homme ou les hommes n'aiment pas le travail, sont paresseux. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives. Il est donc nécessaire de le menacer, diriger, contrôler et le forcer pour qu'il travaille, lui laisser peu d'initiative et lui donner des procédures détaillées (cette théorie axée sur la théorie scientifique de management) ;

La théorie Y : Est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont acceptés naturellement, il peut prendre des responsabilités dans son travail, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité. L'entreprise, dans ce cas, doit procéder à un groupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation (cette théorie axée sur la théorie des relations humaines).

La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation. Aux yeux de Mc Gregor, les entreprises devraient passer de la théorie X à la théorie Y

Figure N°2 : La théorie X et Y de Mc Gregor



Source : https://www.google.fr/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=PfD_XfbICliU8gLe3YHICg&q=la+theorie+x+y+de+macgregor&oq=LA+THEORIE+X+Y&gs_l=img.1.1.0i2412.101272.108519..110688...0.0..0.200.3317.0j24j1.....0....1..gws-wiz-img....0..0i67j0.WiE28dpDOwM#imgdii=3W8gfrHJuVz0hM:&imgrc=_e8J9U8AY03ZVM:

1-4- L'école moderne

L'école moderne est caractérisée essentiellement par la théorie des systèmes et la théorie de la contingence :

1-4-1- La théorie des systèmes

Selon cette théorie les entreprises peuvent être vues comme des systèmes ouverts en interaction avec l'environnement. L'environnement externe est un élément crucial selon cette vision.

Sur le plan interne, les responsables doivent non seulement accomplir les tâches nécessaires dans les systèmes secondaires (les sous-systèmes) : achats, production, distribution et comptabilité, mais aussi travailler de manière intégrée.

Le but ultime, pour tous les systèmes, consiste à atteindre un haut niveau de productivité pour l'entreprise toute entière, et tout changement dans une composante de système peut influencer toute entreprise.

Cette théorie a contribué à introduire la notion de la "synergie" qui est le phénomène par lequel le regroupement de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fourniraient ces deux activités réalisées séparément. Il se note usuellement : $2+2=5$.

1-4-2- La théorie de la contingence (situationnelle)

Cette théorie rejette les principes universels et la méthode « idéale » de management convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les managers à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

La théorie de la contingence soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une entreprise ne conviendra pas forcément pour une autre et que les choix qui donnent des résultats positifs en certaines circonstances peuvent donner des résultats insatisfaisants et doivent être réévalués si la situation change (la solution dépend de la situation). Cette théorie sera mieux développée dans la deuxième section.

Section 2 : Les théories scientifiques de référence

Nous appréhendons ce second cadre théorique de ce travail par une théorie qui insinue notre sujet de recherche, nous avons présumé que notre réflexion se vérifie mieux avec les énoncés de la théorie structuro-fonctionnalisme et ceux des théories managériales.

2-1- La théorie structuro-fonctionnaliste

C'est une théorie qui comme l'indique son nom est basée à la fois, sur la structure et sur la fonction. Une théorie développée par Alfred Reginald Radcliffe-Brown, un anthropologue et ethnographe britannique. Il participe à la fondation de la tradition britannique de l'anthropologie sociale en opposition à l'ancienne ethnologie évolutionniste. Se positionnant dans l'héritage d'Emilie Durkheim, il développe une théorie structuro-fonctionnaliste du social qui s'opposera au fonctionnalisme de Bronislaw dans les premiers temps de l'anthropologie sociale britannique. Dans son étude sur la parenté, il donne une égale importance au concept de structure et de fonction en insistant plus particulièrement sur le rapport entre les institutions et les structures sociales dans lesquelles celles-ci s'insèrent.

C'est de cette idée que nous avons jugé l'importance de cette théorie, parce que la banque de l'agriculture et du développement rural forme un tout structuré et intégré dont les éléments constitutifs remplissent des fonctions nécessaires et indispensables à la société.

Après analyses et investigations, Albert REDCLIFF-B. conclut que les différents éléments de la société remplissent des fonctions telles que définies par les institutions sociales dans lesquelles elles s'insèrent.

Les membres de chaque société ont, selon le structuro-fonctionnalisme, des besoins auxquels la société doit répondre pour se maintenir et subsister. Et pour répondre à ces besoins la société se doit de se doter de certaines structures.

Dans le domaine des sciences sociales, ce sont d'abord les ethnologues fonctionnalistes, puis structuro-fonctionnalistes qui ont considéré les sociétés comme des systèmes. Ainsi, trop fréquemment par transfert, on a reproché à l'analyse systémique du social les carences de l'analyse fonctionnaliste. Il s'agirait en quelque sorte d'un « péché originel » qui pèserait sur cette démarche¹³.

Les principes fonctionnalistes peuvent se résumer ainsi : toute société, toute collectivité, toute organisation, est un système intégré d'éléments, c'est-à-dire un ensemble relativement stable et permanent ; chacun de ces éléments assume une fonction qui contribue au maintien du système ; tout système social qui fonctionne est fondé sur le consensus de ses membres autour de valeurs et de normes fondamentales.

Il s'agit donc de théories mettant l'accent sur l'équilibre, la maintenance d'un système social, donc en première hypothèse difficilement compatibles avec une analyse qui placerait l'accent sur les éléments dynamiques, les éléments de changement à l'intérieur de ces systèmes sociaux et qui poserait a contrario les principes suivants : toute société, toute organisation sociale est soumise à des processus de changement et manifeste des points de tensions et de conflits ; il existe des éléments qui contribuent à la désintégration ou au changement de cette société ou de cette organisation ;

Le structuro-fonctionnalisme est aussi représenté par Talcott Parsons, qui élabore une conception systémique et fonctionnaliste de la société, qui a dégagé quatre besoins ou quatre impératifs fonctionnels nécessaires que toute société doit satisfaire pour se maintenir et subsister :

- L'adaptation à l'environnement pour assurer la vie de la société et y prélever ce dont elle a besoin et mobiliser des ressources en vue de ses buts ;
- La poursuite des objectifs ;
- Elle doit favoriser l'intégration des membres du groupe ;

¹³ <https://www.cairn.info/la-systemique-sociale--9782130575528-page-51.htm> consulté le 15 décembre 2019 à 00h28

- Elle doit respecter et maintenir les modèles et les normes en place.

Pour satisfaire ces besoins la société dispose des sous-systèmes les uns aux autres. Il s'agit de : sous système économique, sous système politique, sous système de justice, sous système familles, sous système enseignement.

Après avoir appliqué le structuro-fonctionnalisme à la société globale, Talcott Parsons l'applique aux éléments qui la composent en l'occurrence les actions sociales. Dans cette perspective Talcott Parsons considère une action sociale comme un système composé de quatre éléments à savoir :

- L'acteur ;
- L'environnement ;
- Les signes et les symboles ;
- Les règles et les valeurs.

Il observe en fin que tout système d'action sociale est subdivisé en quatre sous système qui correspondent aux quatre besoins susmentionnés qui permettent à l'action sociale d'être posée correctement ou de se réaliser. Il s'agit de l'organisme biologique, la personnalité physique, le système social et la culture.

2-2- Les théories managériales

Les organisations sont influencées par l'environnement socioéconomique ; ce constat est le point de départ de très nombreuses recherches relevant des théories managériales. Le concept clé est celui de la contingence qui caractérise l'influence de variables externes sur l'évolution des structures des organisations.

D'autres dimensions caractérisent ces théories managériales :

- Le degré de spécialisation de la structure ;
- Le degré de standardisation du travail ;
- Le degré de formalisation du fonctionnement (niveau de flexibilité) ;
- Le degré de centralisation des décisions ;
- La configuration de l'organisation.

La théorie managériale considère le gestionnaire ou le manager comme un roi mais aussi un chef de guerre, un responsable de l'administration, un industriel, la légitimité qui fonde son pouvoir s'appuie sur des sources multiples, en priorité sur le titre ou la valeur reconnue à la personne elle-même.

Cependant, il apparaît que les entreprises tentent de se stabiliser en créant un principe, une loi ou une réglementation. Toute entreprise, toute administration se satisfait mieux, toutes choses égales par ailleurs, le manager pour la stabilisation de l'entreprise par son savoir-faire.

Le manager est un preneur des décisions, un homme qui exerce la discrétion dans le choix des stratégies en vue de la réalisation des objectifs fixés par la direction ou la hiérarchie. Cette discrétion n'est pas un secret, mais sa jouissance, du libre cours de la liberté de mouvement dans ses stratégies en vue de l'exercice de ses fonctions.

Le manager est un homme qui sait que la chance ne vient pas au hasard et qu'elle ne récompense que ceux qui savent prendre de risques calculés et qui utilisent leurs intuitions.

Le dirigeant par rôle, doit être susceptible d'ordonner les fonctions et les tâches de la direction d'une entreprise et pour commander des impératifs ou des principes d'actions, le dirigeant organise, coordonne, planifie et contrôle les fonctions et les tâches de la direction d'une entreprise¹⁴.

De cette théorie découlent les principes et les rôles suivants :

- Rôle de programmation ;
- Rôle d'innovation ;
- Rôle de meneur d'hommes ;
- Rôle d'entrepreneur.

- **Le principe de programmation**

Le devoir et le droit d'un dirigeant est d'abord de définir les objectifs propres par rapport aux objectifs généraux.

- **Le principe d'innovation**

Le dirigeant doit initier, doit avoir un esprit de créativité, car les principales formes du progrès économiques et social est sans doute la liberté d'établissement et la faculté dont on dispose de tenter, de réaliser ses idées, de les mettre à l'épreuve des faits, de devenir un jour patron.

¹⁴ Peter D., « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », Ed. Organisation, Paris, 1974, P.148.

- **Le principe de meneur d'hommes**

Du fait qu'il est responsable d'une unité organisationnelle, un dirigeant est responsable de son personnel. Ici il a le rôle de meneur d'homme ; un leader qui doit appliquer le leadership ; Il doit motiver et encourager son personnel en mettant en harmonie les besoins des individus et les buts de l'entreprise.

C'est dans son rôle de meneur d'hommes que l'influence du manager est le plus visible.

L'autorité formelle qui confère aussi une grande puissance, et le potentiel de son aptitude ou de commandement détermine en grande partie l'importance des pouvoirs qu'il pourra assumer.

- **Le principe d'entrepreneur**

En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à faire progresser son unité, à l'adapter à un environnement mouvant. Il est en permanence à la recherche d'idées nouvelles : lorsqu'une idée se fait jour, il lance un projet de développement qu'il peut superviser lui-même ou délégué à une de ses collaborateurs¹⁵.

Si les rôles d'entrepreneur décrit le manager comme l'initiateur du changement, celui de régulateur en cas de difficultés en fait une personne qui réagit involontairement à des pressions.

2-2-1- Les théories de la contingence structurelle

A partir de l'observation de diverses entreprises, des chercheurs comme Joan Woodward, Alfred Chandler vont abandonner l'idée de la généralisation d'un type unique d'organisation.

Certains (Thomas Burns et G.M. Stalker ou R. Lawrence et Jay W. Lorsch par exemple) vont élargir l'objet d'étude en intégrant l'environnement à leurs préoccupations. A ce titre, le courant théorique de la « *contingence* » est en rupture avec les théories classiques ; cependant cette rupture est moins importante qu'il n'y paraît, car ils conservent, tout en proposant plusieurs structurations possibles, un caractère normatif à leurs conclusions. Malgré des avancées indéniables, cette école laisse donc encore de nombreuses questions en suspens et d'importantes voies de recherche à creuser¹⁶.

Les organisations sont très diverses. Il suffit de vouloir comparer une agence de publicité et l'armée. L'agence de publicité travaille essentiellement sur des projets précis : le lancement

¹⁵ Peter D., *op. cit.*, p.149.

¹⁶ Marie-Georges F. et Clotilde M., Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses Marketing, Paris 1999, P.126.

d'un nouveau produit ou le repositionnement d'une marque par exemple. Ses activités nécessitent de la créativité, un travail d'équipe, une bonne communication et une adaptation rapide aux caractéristiques de son client du moment. Tous ces éléments rendent nécessaire une structure souple, c'est-à-dire peu formalisée et peu hiérarchisée.

Au contraire, la défense nationale requiert une structure très hiérarchisée, avec des règles de fonctionnement précises qui permettront de coordonner et d'encadrer de près les individus pour assurer l'exécution parfaite des ordres donnés et ceci dans les délais les plus brefs.

Ces deux types de structures peuvent être tous les deux efficaces, et peuvent atteindre leurs objectifs ; mais leurs caractéristiques de division du travail et de coordination, des règles de fonctionnement sont pourtant très différentes, voire opposées.

Les auteurs que l'on rattache au courant de la contingence sont partis de l'étude empirique de cas concrets. Ils ont essayé de trouver les éléments de la structure des entreprises qui fondent leur efficacité. Ils tâchent de répondre aux questions suivantes :

Pourquoi telle entreprise est performante alors que telle autre, ayant la même activité, ne l'est pas ?

Pourquoi deux firmes, de secteurs très différents ayant la même structure, réussissent tous les deux ?

Pourquoi deux autres appartenant au même secteur, ont des résultats inégaux alors qu'elles ont la même organisation ?

Pour répondre à ces questions, le cheminement adopté est le suivant : déterminer quelles sont les entreprises efficaces, définir quel type de structure elles ont adopté et dans quel contexte. De cette étude, ils vont retirer des règles liant certaines caractéristiques de l'entreprise ou de l'environnement à une structure efficace. Ces règles sont le fruit des contestations provenant de l'observation des entreprises.

Reprenons les deux exemples :

La structure de l'agence de publicité a une coordination informelle très développée, elle est efficace parce que chaque projet est différent ; la structuration informelle lui permet d'être plus rapide, plus souple. Au contraire, l'armée a des activités souvent très répétitives qui nécessitent beaucoup d'ordre ; une structure très hiérarchisée avec des règles bien établies sera plus adaptée.

De cet exemple, nous remarquons que chaque organisation est performante dans son domaine car la structure adoptée convient aux caractéristiques propres à l'organisation et à son environnement.

2-2-1-1- Variables intrinsèques de contingence

Il existe plusieurs variables intrinsèques de contingence :

A- La technologie est prépondérante

Dans les années 1950, Joan Woodward¹⁷ réalise une étude sur toutes les firmes de plus de cent salariés d'une région anglaise, (soit une centaine d'entreprise au total), son objectif premier est de déterminer s'il existe une corrélation entre le succès de certaines de ces entreprises et l'application de principes d'organisation à la mode. Les résultats de l'enquête font apparaître que : l'affirmation très largement admise, selon laquelle il y a des principes de direction valables pour tous types de système de production, semble très douteuse. Elle va donc comparer différentes entreprises et mettre en évidence des points communs qui justifieraient leur efficacité ou au contraire leurs difficultés. Ainsi, il lui apparaît que la technologie utilisée et la structure mise en place sont liées et permettent à certaines entreprises de mieux réussir que d'autres.

Joan Woodward entend par la technologie non pas les innovations technologiques, mais le système de production adopté dans leur processus de production par les entreprises elles-mêmes. Elle établit tout d'abord une typologie des systèmes de production qui décrit chaque type d'organisation adapté.

Le premier système de production correspond à la production unitaire ou de petite série. Il se retrouve dans l'artisanat, certaines industries de luxe ou les agences de publicités.

Viennent ensuite la grande série, par exemple pour les industries de l'automobile ou l'électronique grand public (hi-fi, électroménager...).

Enfin, le processus continu existe dans les cas de la chimie ou de la transformation des cannes à sucre en rhum.

Ces systèmes de production sont donc classés selon une prévisibilité croissante des résultats, la production à l'unité ayant la plus faible prévisibilité. Ainsi Joan Woodward écrit : « Les buts peuvent être atteints plus facilement dans une usine de produits chimiques que dans les entreprises mécaniques à production de masse, même du dernier cri, et les facteurs qui limitent la production sont connus d'une façon plus précise. »

¹⁷ Joan W., *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, Lodon, 1965.

Pour chaque catégorie de cette typologie, l'auteur décrit la structure que son étude empirique a montrée comme la plus efficace. Ainsi, les entreprises de production en petites séries performantes adoptent un fonctionnement souple, avec un système de communication informel¹⁸ développé ; celles de grandes séries ont une organisation plus hiérarchisée et rigide, c'est-à-dire encadrée par des règles formalisées ; dans les systèmes de production en continu les firmes développent un encadrement important mais avec une structure souple.

Les conclusions de Joan Woodward sont les suivantes : le nombre de niveaux hiérarchiques et le taux d'encadrement augmentent avec la prévisibilité des techniques de production.

B- L'âge, la taille et autres variables internes

Nous avons vu que Joan Woodward, grâce à une étude empirique approfondie, mettait en avant que la structure est contingente à la technologie utilisée. Les recherches qui suivront vont s'attacher à faire apparaître le rôle déterminant d'autres facteurs internes à l'organisation.

Il y a quelques exemples de résultats obtenus.

Arthur Stinchcombe lie la structure des organisations à la période pendant laquelle ces mêmes organisations sont apparues. Il distingue cinq périodes : la période pré-usine, le XIXe siècle, l'âge du chemin de fer, l'âge moderne et la 5^e époque. Pour chacune correspond des types d'entreprises particulières.

Peter Blau, à partir d'études statistiques sur des données empiriques concernant les agences gouvernementales de l'emploi aux Etats-Unis, les départements de finance du gouvernement et des recherches sur les grands magasins, université et hôpitaux, s'est interrogé sur le lien entre la taille et la structure d'une organisation. Pour cela, il a pris comme critère de taille le nombre d'individus dans l'organisation ; il analyse ainsi les effets de la croissance sur la structure.

L'étude d'Alfred Chandler est le dernier exemple que nous développerons ici, bien que les travaux de ce chercheur dépassent largement le seul courant de la contingence.

Il a mené un énorme travail sur l'histoire des entreprises américaines pendant la première moitié du XXe siècle ; il développe notamment le cas de quatre entreprises : Dupont, General Motors, Jersey Standard Oil et Sears Roebuck. Le choix de ces firmes a été dicté par le souci de tirer des conclusions générales de l'étude de ces structures.

¹⁸ A ce sujet, on peut rappeler que la structure informelle, c'est-à-dire celle qui ne fait pas l'objet de règles établies voire écrites, a été mise à jour par George E. MAYO (cf. cours de management première année).

Nous détaillerons dans le troisième et dernier point de cette partie les conclusions générales d'Alfred Dupont Chandler qui stipule qu'« une stratégie nouvelle se développe quand on ne connaît pas les contraintes et les besoins, créés par l'évolution démographique et celle des revenus et des technologies, pour employer les ressources existantes ou les investissements d'une façon plus profitable. » A cause de ces évolutions l'entreprise connaît différentes phases de développement : la croissance en volume, l'expansion géographique, l'intégration verticale avec une spécialisation en départements fonctionnels et enfin la diversification qui induit la multiplication du nombre de divisions. Donc, pour faire face efficacement aux différents types d'environnements, l'entreprise change de stratégie et ces modifications d'orientation déterminent la structure.

2-2-1-2- La contingence environnementale

Cette théorie rejette les principes universels et la méthode « idéale » de management convenant à toutes les circonstances. Il faut plutôt amener les managers à comprendre les différences situationnelles et à réagir de manière appropriée.

La théorie de la contingence soutient également qu'une structure qui s'avère judicieuse pour une entreprise ne conviendra pas forcément pour une autre et que les choix qui donnent des résultats positifs en certaines circonstances peuvent donner des résultats insatisfaisants et doivent être réévalués si la situation change (la solution dépend de la situation).

A- Structure « MECANIQUE » ou « ORGANIQUE »

Ces structures reviennent à l'approche de **Bruns** et **Stalker**

Thomas BURNS est un sociologue qui prolonge ses recherches en identifiant les capacités d'adaptations des organisations à un environnement changeant (capacité d'innovation technique).

STALKER est un chercheur anglais qui réalise des recherches expérimentales sur plusieurs années.

Thomas Burns et G.M. Stalker ont étudié la structure de vingt firmes de l'industrie électronique écossaise. Toutes ces entreprises étaient confrontées à de profondes perturbations de leur environnement résultant des reconversions industrielles de l'après-guerre et de changements dynamique, tel que ces auteurs l'ont défini. Ils remarquent que la formalisation des comportements varie en fonction de la plus ou moins grande facilité dont jouissent les entreprises pour prévoir les évolutions de leur environnement, « prédictibilité » qui dépend elle-même de sa variabilité.

Plus l'environnement est changeant, plus il sera difficile pour l'entreprise de prévoir son évolution et donc de définir ses propres objectifs à long terme ainsi que les moyens de les atteindre. Pour être efficace, elle va donc devoir prendre en compte ses caractéristiques et adopter la structure qui convient¹⁹.

Pour chacun des deux types extrêmes d'environnements mis en évidence, stable et dynamique, Thomas Burns et G.M. Stalker définissent une structure.

Pour un environnement dynamique, c'est une organisation avec faible degré de formalisation et des règles adaptées aux milieux instables qui sera la plus efficace. T. Burns et G.M. Stalker qualifient ce type de structure d'organique par opposition aux structures mécaniques. Ces derniers sont très formalisés et hiérarchisés, avec des règles contraignantes adaptées aux contextes très stables.

Il y'a donc des structures qui ont pour objectif de réagir et de s'adapter au plus vite aux changements de leur environnement. Ces structures sont dites organiques, par comparaison aux organes d'un être vivant qui s'adaptent perpétuellement aux modifications de leur milieu.

a- Typologie d'environnement

L'étude empirique de Stalker lui permet de mettre en évidence 5 grands types d'environnement :

- **Une firme de production textile**

C'est l'environnement le plus stable ; tout est formulé par programmes, toutes les conditions de productions sont établies à priori. Si les fluctuations dans la demande apparaissent, elles sont traitées comme des anomalies et la consigne (au niveau de la direction) est de les éviter.

L'organisation fonctionne sur la base de plans avec peu d'autorité et peu de responsabilités et d'informations au plus bas niveau. Tous les rôles sont définis strictement, chaque employé sait exactement ce qu'il doit exécuter mais aussi, il sait à quel moment il doit informer son supérieur d'une situation anormale.

- **Une firme d'appareillage électrique :**

Cet environnement nécessite de « petits ajustement dans l'organisation », chaque contrat demande des travaux spécifiques avec un effort d'amélioration constant. L'organisation est un peu flexible, elle se caractérise par des communications transversales fréquentes.

¹⁹ Marie-Georges F. et Clotilde M., *op. cit.* P.130.

- **Une firme de radiotélévision où les techniques de production évoluent sans cesse :**

On est dans le cas d'une technologie très changeante dans un marché stable. La structure de l'organisation doit s'adapter, c'est possible grâce à de nombreuses réunions qui permettent d'assurer la coordination. Par ailleurs les postes ne sont pas strictement définis, ni spécialisés et très souvent il n'y a pas de véritable organigramme.

- **Des firmes électroniques :**

Il se caractérise par une technologie et une demande incertaine. Les organisations doivent faire des efforts pour être au plus près de la demande ce qui entraîne une très grande imprécision dans la définition des postes, une situation très inconfortable pour le personnel.

- **Firme électronique très innovante :**

L'environnement très proche à l'environnement précédent plus une incertitude totale sur le devenir de l'organisation. L'organisation est quasiment pas définie, chaque employé a une tâche délimitée par le travail à faire sur le moment et en fonction du travail que peuvent faire ou non ses collègues.

En résumé, la structure d'une organisation dépend de facteurs externes, synthétisés par l'incertitude de l'environnement apprécié par les taux de changement de technique et des taux d'évolution de la demande.

b- Types de structures d'organisation

Burns et Stalker, ont identifié deux types extrêmes d'organisations :

Le type mécanique correspondant à des conditions stables caractérisées par les points tels que (rapprochement à l'organisation bureaucratique rationnelle et légale de Weber) :

- Une division des problèmes et des tâches entre spécialistes ;
- Une exécution de chaque tâche plus ou moins isolée de l'exécution des autres tâches ;
- Un contrôle de l'exécution des tâches par le supérieur hiérarchique immédiat ;
- Une définition précise du travail de chaque rôle fonctionnel ;
- Une structure hiérarchique ;
- Une localisation de la connaissance de problèmes au sommet de la hiérarchie ;
- Des communications verticales ;
- Une insistance sur la loyauté et l'obéissance ;

- Une considération plus grande pour une connaissance interne des problèmes que pour une connaissance générale.

Le type organique correspondant à des conditions instables, lorsque des problèmes nouveaux apparaissent, ils ne peuvent être à priori répartis entre les spécialistes existant.

Il se caractérise par les points suivants :

- Une continuelle redéfinition des tâches individuelles ;
- Une participation de chacun bien au-delà de ses limites de responsabilités ;
- Un réseau complexe de contrôle, d'autorité et de communication ;
- Une localisation de la connaissance des problèmes partout dans la structure (pas seulement au niveau de la direction) ;
- Nombreuse communication latérale ;
- Des communications qui sont plutôt des informations et des avis que des instructions ou des décisions ;
- Une connaissance technique plus appréciée que la loyauté.

c- Analyse opérationnelle de ces concepts

L'étude sur le terrain a montré que les organisations passaient difficilement de la forme mécanique à la forme organique. Plus précisément dans cette organisation organique chacun a une carrière stable et des intérêts clairs par rapport aux autres membres. Toute innovation dans la structure remet en cause son statut et son pouvoir ; logiquement chaque agent s'oppose à toute évolution. Face à ce problème les auteurs proposent trois solutions :

1. Pour un problème n'appartenant pas directement à la responsabilité d'une personne de l'organisation ils préconisent de le retourner systématiquement au plus nouveau de la firme ;
- 2- Pour un problème totalement nouveau, ils préconisent de créer un poste spécifiquement dédié à cet événement ;
3. Face aux deux situations précédentes, ils préconisent la création de comité composé d'éléments internes et externes. Dans l'approche mécanique, la création de comité est souvent synonyme de mauvais fonctionnement. Cette solution reste ponctuelle.

Ces trois tentatives de solutions ne sont pas très satisfaisantes par rapport à l'organisation mécanique, c'est pourquoi Burns affirme que la caractéristique la plus forte de l'organisation mécanique relève de systèmes « sociaux » (relations entre personnes). Il identifie trois systèmes sociaux :

- Système d'autorité formelle ;
- Un système de gestion des carrières ;

- Un système de pouvoir et de relation entre services que chacun utilise pour obtenir une plus grande maîtrise des décisions.

Il en conclu que tout glissement vers une structure organique doit être accepté par ces trois systèmes sociaux.

B- L'approche de Paul Roger Lawrence et Jay William Lorsch (Intégration et différenciation)

Paul Lawrence et Jay W. Lorsch²⁰ poursuivent l'analyse des liens entre l'organisation et son environnement. Ils confirment notamment les résultats de T. Burns et G.M. Stalker : « Les départements organisationnels efficaces qui opèrent dans des domaines stables d'environnement sont fortement structurés, tandis que ceux qui ont affaire à des environnements plus dynamiques sont moins formels. » Cependant ils considèrent que leurs études ne sont que des recherches exploratoires dont ils vont se servir pour développer des modèles plus complexes.

Lawrence et Lorsch, contribuent à la théorie de contingence en prolongeant les travaux de Burns et Stalker, en affirmant que :

- Il n'y pas de structure d'organisation qui soit optimale (au-dessus de toutes les autres) ;
- Toutes les structures d'organisation ne sont pas également efficaces.

Ils considèrent que pour faire face à leur environnement, les organisations sont obligées de se fractionnées en unités, chacune d'elles prétend a un type d'environnement.

Ils critiquent l'école classique et l'école des relations humaines :

- **L'école classique** recommande de diviser le travail par fonction et considère la coordination comme un problème mineur ;
- **L'école des relations humaines** préconise une division du travail pour donner à chacun un travail intéressant. Cette tâche n'est pas définit avec précision et suppose que tous les employés ont les mêmes besoins (de valorisation...).

Ils partent de l'exemple d'une entreprise textile. Comme toute organisation, elle est insérée dans un environnement composé notamment de ses fournisseurs, concurrents, clients ainsi que des règles juridiques auxquelles elle est soumise. Cette entreprise comprend différentes unités (conception, production, finance, commerce, etc.). Cependant, chacune de ces

²⁰ Paul L. et Jay L., Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris 1989, p. 5 (p. 176, 27, et 29 pour les autres citations).

unités est particulièrement concernée par une partie seulement de l'environnement global de l'entreprise. Dans le textile, la conception sera plus centrée sur la mode, les goûts de la clientèle, les innovations. Du côté des financiers, on se préoccupera principalement de l'évolution des devises (si l'entreprise exporte), de celle des matières premières, du cours des actions de la firme. Pour que l'organisation dans son ensemble se familiarise avec son milieu externe, il faut que toutes ses unités puissent s'adapter respectivement à l'environnement auquel elles font face. C'est ce que Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch appellent le principe de **différenciation** qu'ils définissent comme : « Les différences d'attitudes et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation. » En conséquence, l'entreprise sera différenciée. Cependant cette différenciation risque d'entraîner un éclatement de l'organisation.

Aussi, il faut trouver des mécanismes intégrateurs pour maintenir l'unité de l'organisation. En effet, les informations sur l'évolution de la clientèle que peut percevoir le service de création seront utiles, par exemple, à la fonction marketing. Il est donc nécessaire de conserver la cohésion de l'entreprise afin que ses objectifs soient atteints au mieux.

L'intégration est donc définie comme la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement.

a- Etude opérationnelle de Lawrence et Lorsch

Ces auteurs ont conduit une étude expérimentale entre 1963-1966 auprès de dix entreprises américaines. Ils les ont choisies car elles montraient des différences importantes de comportement par rapport à l'incertitude de leur environnement respectif. Ils cherchent à analyser la relation entre l'incertitude de l'environnement de l'organisation et sa structure interne. Pour cela ils divisent chaque entreprise étudiée en trois sous-systèmes (approche systémique) :

- **Système scientifique** ; ingénierie scientifique ;
- **Système économique-technique** ; gestion, comptabilité,...
- **Système marketing**.

Ils font l'hypothèse que la structure de chaque sous-système doit varier avec l'incertitude de son propre environnement. Ils pensent que plus le degré de certitude ne sera grand, plus la structure ne devra être formalisée. Ils constatent des politiques de différenciation, c.à.d. des différences d'attitude et de comportement face à des environnements comparables. Cette différenciation repose sur quatre variables :

- La nature de l'objectif de chaque division ;
- L'orientation temporelle (division court/long terme) ;
- Les relations interpersonnelles dans chaque division ;
- La formalisation initiale de chaque division.

b- Typologie d'environnements

Pour comprendre les relations entre différenciation et environnement, les auteurs identifient trois types d'environnement :

- Un environnement scientifique caractérisé par des connaissances très claires et très précises ;
- Un environnement de marché défini selon le niveau de la demande (fluctuante) ;
- Un environnement administratif (technico-économique) consiste à étudier les rendements de certains éléments (produits, clients...).

Ils proposent une mesure de l'incertitude de ces trois types d'environnement qui s'appuie sur trois variables :

- La validité des informations utilisées ;
- L'exactitude des relations causales ;
- Le temps pour connaître les résultats.

Pour conclure les études, Lawrence et Lorsch, notent les conclusions suivantes : « Dans un domaine plus divers et plus dynamique, tel que l'industrie du plastique, les organisations efficaces doivent être très fortement différenciées et hautement intégrées. Dans un environnement plus stable et moins divers, tel que l'industrie des emballages, les organisations efficaces doivent être moins différenciées, mais elles doivent cependant atteindre un haut niveau d'intégration²¹. »

Ces deux principes de différenciation de la structure et parallèlement d'intégration sont à la base de la mise en place d'une organisation performante.

En somme, nous pouvons remarquer que P. Lawrence et J. Lorsch avouent que d'autres chercheurs, avant eux, avaient déjà étudié ce problème de répartition et de coordination, en particulier Henri Fayol. Cependant, aucun n'avait intégré les propriétés systémiques des organisations dans leurs recherches. Or pour ces auteurs de la contingence, les variables organisationnelles sont en interaction complexe entre elles et avec les conditions de l'environnement. Ne pas prendre ces relations en considération nuit considérablement à la portée des résultats précédents.

²¹ Paul L et Jay L., *op. cit.*, P. 109.

C- Conclusion : Alfred CHANDLER

Alfred Chandler est professeur de management à Harvard spécialisé dans les changements de stratégie et de structure des entreprises. Il développe une thèse qui montre que la stratégie d'une organisation détermine sa structure, exemple : les stratégies de croissance et de diversification ont donné naissance aux structures divisionnaires. Dans son ouvrage référent « Stratégie et structure de l'entreprise », il considère qu'il est important pour les entreprises de mettre en œuvre une logique de planification stratégique avant la construction de la structure organisationnelle.

Sa théorie a contribué à une restructuration générale des grandes entreprises (américaines) en département, ce type d'organisation devenant même une norme de structure.

Grâce à ses travaux de nombreuses entreprises ont opté pour des stratégies de décentralisation s'appuyant sur des conditions de coordination et communication. Grâce à Chandler la notion de stratégie devient essentielle.

La stratégie se définit comme la détermination des objectifs en moyen et long terme, et les moyens d'actions, et les ressources allouées. La stratégie consiste à déterminer à partir d'une politique de planification les choix structurels pour une plus grande efficacité et une amélioration des performances à long terme.

2-3- L'approche sociotechnique

L'approche sociotechnique est issue d'un centre de recherche britannique « Tavistock Institute » qui montre que toute organisation peut être analysée sous la double perspective sociale et technique et c'est l'ajustement entre ces systèmes qui détermine l'efficacité de l'organisation.

Le **système technique** privilégie le concept de temps et de coût afin d'optimiser la gestion et la rentabilité. L'homme est alors considéré comme un élément d'un ensemble, les tâches sont fractionnées et le contrôle régulier.

Le **système social** considère que l'entreprise n'atteindra ses objectifs que si les motivations des salariés sont fortes. Ainsi les contraintes sociales et techniques interagissent. L'entreprise est perçue comme un système ouvert qui doit prendre en compte l'influence de l'environnement.

La théorie de Tavistock est fondée sur une étude importante conduite dans une mine de charbon britannique. L'organisation est variable d'un puits à l'autre alors que la technique de production était la même. Les résultats en terme de productivité, d'absentéisme, de tension sociale pouvaient être radicalement différentes selon les puits différents. Ainsi l'étude à

montrer que plus de souplesse, d'autonomie et une meilleure adaptation à l'environnement conduisait à une amélioration des facteurs de production. Très logiquement ses résultats ont été transposés à l'organisation pour développer des groupes semi-autonome se caractérisant par un enrichissement des tâches, conditions de travail etc....

2-3-1- L'approche de Frederick EMERY et Eric TRIST

Emery (1925 -1997) est un chercheur australien, enseignant de la psychologie, il est spécialisé dans la théorie de l'organisation ;

Trist (1909 - 1993) est un psychologue praticien ;

Ils définissent ses notions des systèmes techniques et sociaux. Ils insistent sur la stabilité apportée par le système technique et l'autorégulation qui garantit à l'organisation. Le système social est également essentiel pour ces auteurs dans la mesure où il reflète les choix effectués par les acteurs. Ce système n'a pas comme objectif l'autonomie des salariés mais la volonté d'une autorégulation au niveau du groupe des salariés.

Ils privilégient ainsi la constitution de groupes semi-autonomes fondés sur la coopération et les liens de camaraderie qui existe dans l'accomplissement des tâches. Dans ce contexte le rôle de l'encadrement évolue. Il est nécessaire de contrôler et de suivre les « relations hommes-tâches » tout en respectant les relations personnelles existantes.

2-3-1-1- Types d'environnement

Les auteurs considèrent qu'ils existent plusieurs types d'environnements organisationnels qui correspondent à différentes étapes :

- Environnement stable mais aléatoire de concurrence pure et parfaite :

L'entreprise ne peut maîtriser l'évolution de cet environnement faute de connaissance insuffisante, elle procède par une démarche d'apprentissage « essai/erreur » qui permet aux petites organisations d'exister en s'adaptant ;

- Environnement stable mais plus complexe :

L'organisation ne peut plus procéder par tactique, elle doit élaborer des véritables stratégies. Ce type d'environnement exige une concentration des ressources, le respect d'un plan et la maîtrise d'une compétence distinctive. Il concerne des grandes entreprises qui mettent en place une hiérarchie chargée d'exercer le contrôle et une coordination centralisée ;

- Environnement stable et réactif de type marché oligopole :

Les organisations ont le même statut et partagent les mêmes connaissances du milieu. Pour se développer les organisations doivent opter pour une certaine décentralisation de manière à répondre rapidement aux évolutions du contexte mais aussi pour construire des stratégies d'alliance avec les autres entreprises/acteurs ;

- Environnement turbulent traduit par une interdépendance entre le domaine économique et le domaine social :

Le changement est perpétuel et seules les organisations qui maîtrisent leurs fonctions de recherche et développement peuvent conserver un avantage concurrentiel.

2-3-1-2- Les principes d'action

Les auteurs développent une démarche volontariste refusant le déterminisme de l'environnement. Ils défendent l' « idée d'une écologie sociale ». Les organisations peuvent construire et contrôler un environnement et se protéger des aléas des environnements externes grâce à un effort collectif fondé sur un « système d'arrangement mutuel proactif ».

TRIST a développé le concept « d'organisation étendue » avec trois fonctions caractéristiques :

1. Le maintien de valeurs sur lesquelles se fondent les buts et objectifs de l'organisation, la résolution des conflits et l'approbation des activités ;
2. L'évaluation des tendances émergentes ; la définition d'un futur désiré ;
3. Le partage de l'information.

EMERY développe six grands principes d'actions :

1. Regroupement des différents postes de travail afin de constituer des groupes de production dotés d'une certaine responsabilité par rapport au produit ;
2. Evolution des fonctions du personnel dans un but de polyvalence et d'enrichissement des tâches ;
3. Allongement volontaire des cycles de travail ;

4. Incorporation d'un ensemble de tâches complémentaires (entretien/maintenance) ;
5. Développement de l'autonomie des groupes de production ;
6. Politique salariale fondée sur un salaire fixe (80%) plus prime variable en fonction des résultats du groupe mais répartis également entre les membres du groupe.

Emery et **Trist** ont apporté une contribution majeure au renouvellement des conceptions managériales en développant une démarche volontariste mettant en évidence le rôle et la responsabilité des ménagers, ils s'opposent au modèle classique (de Taylor).

Leur « écologie sociale » a permis la mise en place de matrice organisationnelle et apporte une réponse pertinente dans un environnement marqué par la compétition et la recherche de l'efficacité économique. Ils développent l'idée d'un bien-être collectif qui tout en intégrant les contraintes technologiques permettant à l'organisation d'obtenir de meilleurs résultats.

2-3-2- L'approche de Joan WOODWARD

Professeuse de socio industrielle à l'université de Londres. Elle dirige un groupe de recherche sur l'organisation d'une centaine de firmes industrielles en Angleterre (effectif variable : 100-4600 employés). Elle réalise une étude empirique sur²² :

- Le nombre de niveau d'autorité ;
- Le nombre moyen de subordonnés par supérieur ;
- La nature des communications ;
- La division des fonctions entre spécialistes.

Elle remarque de grandes différences par rapport à ces variables qui ne peuvent être expliquées par le passé de l'entreprise, par l'activité, ni par la taille de l'entreprise. La principale cause est la technologie utilisée.

2-3-2-1- Les types de production

A partir de ce constat, elle définit trois types de productions (avec 9 sous-catégories) :

²² https://fr.wikipedia.org/wiki/Joan_Woodward consulté le 11 novembre 2019 à 1h30

- **Production unitaire ou par petits lots :**

- Production d'unité selon les définitions de chaque client ;
- Production de prototype ;
- Production de gros équipement par étapes ;
- Production de petites séries selon les définitions de chaque client.

- **Productions de grandes séries :**

- Production de grandes séries en ateliers séparés ;
- Production de grandes séries sur ligne d'assemblage ;
- Production de masse.

- **Production continue :**

- Production intermittente de produits chimiques dans une usine polyvalente ;
- Production continue de produits chimiques dans une usine monovalente.

Les systèmes techniques de productions semblables tendent à avoir des structures d'organisation semblables. Plus la sous-catégorie à un numéro élevé, plus les performances peuvent être prédéterminée et plus l'organisation peut reposer sur la prévision et le contrôle.

Exemple :

Dans une usine de production continue, l'équipement peut être parfaitement défini pour atteindre un résultat précis et la capacité comme les défaillances actuelles sont connues.

Dans une production en série l'exacte capacité de production peut ne pas être connue et les procédures de contrôle doivent faire face aux incertitudes quotidiennes.

Dans une unité de production de prototype, il est presque impossible de prévoir un résultat.

Les différentes technologies influencent beaucoup la structure d'organisation :

- **Avec les technologies de production continues**, l'auteur trouve le niveau de hiérarchie le plus long, un management par comité, proportion faible de personnel de production, mais forte au niveau du personnel administratif ;

- **Avec les technologies de production en grande série**, elle trouve des lignes de commande plus courtes, moins de managers, plus de personnel de production et une grande complexité dans les liaisons entre les divisions ;

- Avec les **productions unitaire**, la hiérarchie est la plus courte (aucun manager n'est loin d'un ouvrier) et le contrôle administratif est le plus faible.

2-3-2-2- Conséquence des travaux de Woodward

La découverte la plus intéressante est que les firmes qui obtiennent les meilleurs résultats financiers, les meilleures ventes et la meilleure réputation sont celles qui ont des caractéristiques d'organisation moyenne dans leur catégorie de technologie.

Exemple :

- **En production continue**, les firmes prospères ont une grande pyramide hiérarchique ;
- **En production unitaire**, les firmes prospères ont une hiérarchie très courte ;
- **En production grande série**, les firmes prospères ont une gestion par comité.

Il semble qu'il existe pour chaque type de technologie un « meilleur type d'organisation ».

D'autres études analysent les conséquences d'un changement de technologies, conversion d'une technologie unitaire à une technologie de masse ; technologie continue à une technologie de série. Dans de nombreux cas ce type de changement est générateur de problèmes du fait d'une résistance au changement. Dans cette logique, elle préconise de développer certaines grandes fonction de l'entreprise ;

Exemple :

- **Dans les technologies unitaires**, il faut développer le marketing et la fonction Recherche et Développement, car ici c'est le client qui définit le produit ;
- **Dans les technologies de grandes série**, il faut développer la production et le développement ;
- **Dans les technologies continues**, toute l'usine est orientée sur un type de produits (mono/poly), les fonctions développement et marketing sont décisives.

Ainsi chaque technologie doit s'appuyer sur une fonction prépondérante :

- Recherche et Développement pour les productions unitaires ;
- Pour la fabrication en grande série, fonction production ;

Pour la fabrication en continue, fonction marketing.

D'autres travaux complémentaires portent sur le contrôle de gestion dans sa relation technologie structure. Le contrôle est étudié selon deux points d'analyse :

- Les systèmes de contrôle vont du contrôle hiérarchique exercé par une seule personne (le propriétaire, le directeur...) au contrôle impersonnel et mécanique réalisé par des instruments automatiques en passant par le contrôle par planning / par coût. Elle montre que tout contrôle impersonnel entraîne une séparation des tâches, de planning et d'exécution ;
- Il y a soit un contrôle intégré et unitaire, soit un contrôle divisé et fragmenté (les travailleurs peuvent recevoir des différents départements des instructions pour la fabrication, la qualité, le coût et la date de réalisation).

Elle en déduit quatre grands types d'organisation :

- **Organisation avec contrôle personnel et unitaire** dans les technologies unitaires de petite taille;
- **Organisation au contrôle personnel et fragmenté** dans les technologies unitaires de taille moyenne ;
- **Organisation avec contrôle impersonnel et fragmenté** pour les technologies de grande série ;
- **Organisation de contrôle impersonnel et unitaire** pour les technologies continues.

L'auteur a confirmé l'impact des différentes structures des organisations sur le résultat tout en affirmant qu'il n'y a pas une structure supérieure aux autres. Il faut adapter non seulement la structure mais aussi le type de contrôle à la technologie retenue. La technologie ne correspond pas au type d'outils utilisés mais au mode d'organisation retenue, unitaire, continue...

En prolongement des travaux de Woodward, Eliot JACQUES a mis en évidence l'importance des interactions au sein de l'entreprise. Il montre :

- Que la structure sociale définit les rôles et les relations de rôle au sein de l'organisation ;
- Que la culture de l'entreprise définit le mode de pensée et d'action de l'organisation ;
- Que la personnalité des acteurs est déterminante pour l'organisation ;
- Que l'organisation crée de par sa structure des groupes d'acteurs.

Conclusion du chapitre I

A ses débuts, la gestion est apparue comme l'art de gérer. Petit à petit, elle a fait d'autres disciplines et a pu s'affirmer en tant que science. Cependant, la gestion ne s'est pas limitée là, elle tend ainsi à céder la place à une discipline nouvelle, appelée aujourd'hui management.

Ce passage de la gestion au management a été le résultat d'un travail colossal de beaucoup de théoriciens dont les plus fameux furent TAYLOR, FAYOL et DRUCKER. Leurs travaux ont abouti à l'émergence de plusieurs écoles de pensée, telle que l'école de l'organisation du travail ou l'école sociale pour ne citer qu'elles.

Aujourd'hui, le management lui-même est en train de se transformer en passant d'un management autoritaire à un management de type participatif et couvre un domaine de plus en plus vaste.

Tout de même la fonction de manager a connu de multiples évolutions. Car en effet, le management a dû s'adapter aux différents changements organisationnels, sociétales et structurels. Comme nous l'avons vu, le management avait pour objectif principal d'augmenter la productivité des employés en leur faisant répéter des tâches. Cette vision développée par Adam Smith et Frédéric Taylor a vite montré ses limites : l'aliénation de la personne humaine.

Au fur et à mesure, une approche humaine du management est apparue en mettant en exergue l'importance de l'apport humain dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'arrivée du multiculturalisme en entreprise a encore accentué l'approche humaine liée au travail et à l'organisation d'un projet quelque qui soit.

Introduction du chapitre II

Il est certain que dans chaque entreprise ou organisation performante, le concept « management » prend une place très importante grâce aux opportunités offertes aux entreprises quel que soit leurs domaines d'activité.

Avec l'extension récente des marchés qui induisent à une forte concurrence entre différentes entreprises, la fidélisation de la clientèle est classée comme un objectif principal de l'entreprise.

A cet effet, le management dans le domaine bancaire présente des multiples caractéristiques et outils, en s'intéressant généralement sur les ressources humaines, la communication et les moyens utilisés pour une bonne combinaison entre ces deux facteurs.

A partir de management des services, se dérive le management bancaire que la banque sollicite au cours de son activité.

Manager une agence bancaire consiste à gérer l'unité confiée de façon à ce que l'équipe commerciale atteigne les performances quantitatives et qualitatives voulues, en accompagnant l'évolution de chaque collaborateur dans son parcours professionnel, tout en représentant la banque sur le marché local.

A travers ce chapitre, nous allons présenter quelques notions sur le développement des pratiques managériales au niveau des banques comme première section, par la suite, la deuxième section nous allons la consacrer pour les caractéristiques et outils du management bancaire.

Section 1 : Le développement des pratiques managériales au niveau des banques

L'impact des pratiques managériales sont parfois décisif à la fois sur la performance des activités bancaires et aussi sur la pérennité de la banque dans le marché bancaire.

Jusqu'aujourd'hui, approximativement un demi-siècle de recherches sur la relation entre les pratiques managériales des dirigeants et la performance des entreprises et en particulier des banques, mais plusieurs lacunes persistent et cela justifie l'importance et l'intérêt de notre étude.

Le but de la présente section est de fournir une image globale de développement des pratiques managériales au niveau des banques.

1-1- Le management dans les entreprises de services

Avant de s'intéresser à l'apport du management dans la gestion de la B.A.D.R., nous avons jugé important de présenter dans la première section de ce chapitre les deux concepts généraux de ce travail, en l'occurrence, le management en général et le management des services en particulier.

1-1-1- Définition d'un service

Le mot *service* vient du latin *servus-i* : l'esclave²³. Cette origine étymologique explique bien le lourd héritage de cette notion : on rend service (sous-entendu : gratuitement) tout comme on vend un service.

Le service²⁴ est un « avantage fourni par une personne, une entreprise ou une organisation publique ou privée à titre gratuit ou onéreux. Il est souvent opposé aux biens physiques. »

Dans nos sociétés ou entreprises, les services deviennent omniprésents et même les produits classiques en sont entourés. Pour concevoir un produit, il faut souvent réaliser des études, puis faire de la publicité pour que le public en ait connaissance. Il faut ensuite le vendre, le transporter, le livrer et pour certains produits complexes, assure le service après-vente.

Le service peuvent-être basiques (génériques) ; Il s'agit du service qui répond à un besoin du client. Autour du service de base, il est possible de proposer des services dits 'périphériques'. Dans certains cas, nous parlons de service annexe quand des services complémentaires que le client n'attendait pas a priori de son prestataire sont proposés.

²³ Eric V., Management stratégique des services, Dunod, Paris, 2004, P.8.

²⁴ Thérèse A., Jean-Pierre H., Jacques O., Dictionnaire de marketing, Vuibert, 2001.

Les services ont pour caractéristique principale d'être immatériels. Ils sont consommés en même temps qu'ils sont produits. Ils peuvent nécessiter ou non un échange avec du personnel de contact.

Dans toutes les économies développées, les services occupent une place de plus en plus importante. Aujourd'hui le secteur des services représente au moins les deux tiers de l'économie mondiale.

Le secteur des services est fortement concentré. Les 15 premiers pays exportateurs et importateurs totalisent 70% des exportations et des importations mondiales²⁵.

1-1-2- Le management

Le management est défini de plusieurs manières ; quoique ces définitions paraissent plus ou moins hétérogènes, elles ont en commun les notions direction, organisation et conduite des organisations.

Un examen rapide de la littérature montre l'extrême prudence des auteurs lorsqu'il s'agit de cerner la notion de management. La plupart des auteurs reconnaissent le caractère imprécis du terme. Et plusieurs définitions du management ont été recensées dans la littérature académique et autre qui lui est consacré. Ces dernières années, les définitions relatives à la notion de « management » restent très proches de la conception proposée par **Fayol** (1916) qui a considéré que « le management est la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ».

Cependant, pour **Peter Drucker** (1989), « le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains, sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

De son côté, **Henry Mintzberg** (1989), définit le management comme « les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités ».

Plusieurs autres définitions plus ou moins détaillées peuvent être citées, nous proposons la définition brève suivante :

Le management est défini comme « l'action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise.²⁶ »

En somme, le management peut être défini aujourd'hui de manière très générale comme « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire les

²⁵ Eurostat.

²⁶ Nicole A., Management : aspects humains et organisationnels, Edition Puf, Paris, 1999. P09.

individus. Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans les cadres des objectifs visés²⁷ ». En effet, l'émergence du concept management est dû à l'évolution de la notion de gestion.

Et nous pourrions considérer le management comme étant l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts des dirigeants de l'entreprise. Afin de prendre en compte le temps, le risque et l'information sur les prises de décision, il est important de distinguer :

- Le management stratégique qui concerne la gestion du marché par la stratégie ;
- Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise ;
- Le contrôle de gestion d'où son rôle est de coordonner entre les deux types des managements cités précédemment.

1-1-3- Le management des services

Dans le sens de management, un service est une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre les consommateurs et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressource physiques, et/ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur²⁸.

Cette définition met en exergue les trois composantes de l'activité des services ; le personnel, ainsi que les systèmes et moyens.

De nos jours, la littérature semble avoir bien établi la nature et l'ampleur des différences entre les biens et services en les attribuant à quatre caractéristiques majeures des services qui sont²⁹ :

1. L'intangibilité des services tient à leur nature : ils sont « actes, efforts ou performances », tandis que les produits sont « objets, instruments ou choses ». Ils ne peuvent pas être perçus sensoriellement avant l'achat, ils doivent être testés, essayés pour être appréciés et le jugement du consommateur sera plus subjectif qu'objectif.

²⁷ Jean-Luc C. et Sabine S., Management, manuel et applications, Dunod, Paris, 2007. P.504.

²⁸ Monique Z. et Eric L., Marketing et stratégie de la banque, 5^e édition, Dunod, Paris 2008. P.8.

²⁹ Valarie Z. et Mary B., Services marketing, Ffth édition, 2008. P.33.

2. L'inséparabilité de la production et de la consommation des services renvoie à la chronologie des opérations : alors qu'un produit est fabriqué puis vendu et ensuite consommé, le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément.

3. L'hétérogénéité traduit une différence potentielle entre deux transactions successives, une absence de régularité qualitative, qui peut être combattue dans la production de bien et non dans celle de services.

4. La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

1-2- Les composantes d'un système de management dans une entreprise de services

Les services sont très différents des produits et ne sont pas analysables ni gérables comme des produits en raison de leurs caractéristiques. Les entreprises de service partagent certes avec les entreprises industrielles des problématiques communes, mais connaissent aussi des problèmes spécifiques, comme la gestion des pics de demande qu'elles ne peuvent contenir par une politique de stockage³⁰. Plus ambigus, certains thèmes peuvent effectivement être traités avec des méthodes inventées pour le monde industriel, mais les points ou détails sont alors obscurs pour les services.

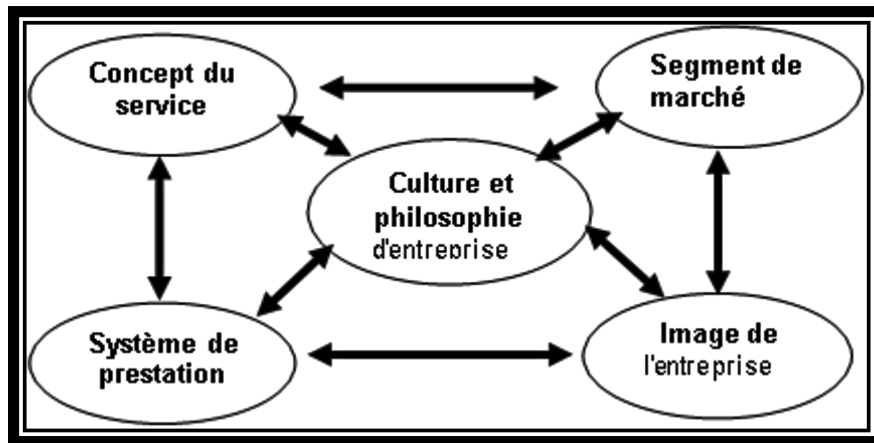
Il est crucial d'adopter une approche globale pour concevoir et étudier une organisation de services vu la divergence des activités dans ce secteur. Cette approche permet d'identifier les facteurs clefs de la réussite que nous pouvons appliquer au management et à la culture de l'entreprise afin de produire le système de management et le maintenir par la suite à long terme. Pour cela, il est nécessaire de définir un certain nombre de concepts utiles pour étudier la structure de l'entreprise de services. Ces concepts constituent ce que nous appelons le système de management d'un service.

³⁰ Eric V., *op. cit.* P.5.

1-2-1- La constitution d'un système de management de services

Les cinq éléments constitutifs du système de management d'un service se définissent comme suit³¹ :

Figure 3 : Le système de management de service³²



Source :

https://www.google.com/search?sxsrf=ALeKk01DoUmPKsnWPxYj47axFxRnkE8NDw%3A1582537254555&source=hp&ei=JppTXrbpH5K4lwTLz4GQAw&q=systeme+de+management+de+service&oq=SYS&gs_l=psy-ab.1.0.35i39l2j0l3j0i131j0i131i2j0.51222.52042..56529...1.0..0.167.465.0j3.....0....1..gws-wiz.R4jsc5es-MU

1. **Le segment de marché** : Il représente les types spécifiques des clients pour lesquels l'ensemble du service a été conçu ;

2. **Le concept de service** : Il constitue les avantages offerts au client. Le concept du service se compose souvent d'un ensemble complexe de valeurs difficiles à analyser. Ces avantages sont de nature physique, psychologique ou affective; certains sont plus importants³³ alors que d'autres ont un caractère plus périphérique ;

3. **Le système de prestation (servuction)** : Il est l'équivalent du système de production et de distribution pour une entreprise industrielle. Ce système est le cœur du système

³¹ Henniche F., Le management dans les banques publiques algériennes, Mémoire en ligne de magister en science commerciales, Université d'Oran Es-Senia, 2007. P.131.

³² Richard N., Le management des services, InterEdition, Paris, 1994. P.66.

³³ Il s'agit des services Centraux.

de management des services, car c'est souvent ici plutôt que dans le concept du service que se trouvent les innovations les plus réussies des entreprises de services.

Généralement, il comporte trois éléments qui sont : le personnel, le client et la technologie et le support physique ;

4. *L'image* : Elle peut être un outil d'information utilisé par la direction pour influencer le personnel, les clients ou d'autres intervenants dont les activités et la perception de l'entreprise sont des facteurs importants pour son positionnement et la maîtrise de ses coûts. A long terme, cette image dépend de la véritable prestation fournie et de la nature des clients mais, à court terme, cette image peut être fournie par le système d'information et de communication installé par l'entreprise. Cette image participe à la création d'une réalité nouvelle ;

5. *La culture et la philosophie* : Elles recouvrent les principes généraux régissant le contrôle, le maintien et le développement du processus social qui aboutit à la fourniture de service. A partir du moment où l'entreprise de services a su créer un système de prestation de qualité et un concept de service approprié au marché, aucun élément n'est aussi vital pour son efficacité à long terme que sa culture et sa philosophie. Ces deux éléments animent et régénèrent les valeurs de base de l'entreprise et les choix de comportement qui constituent l'essence même de sa prospérité.

C'est la réunion de ces cinq éléments qui constituent le système de management des services.

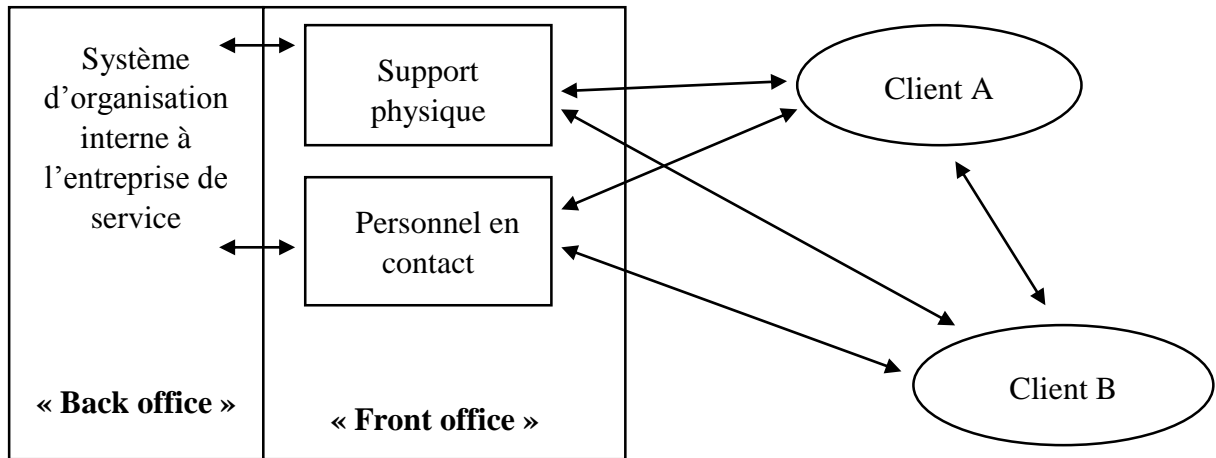
1-2-2- Servuction, cœur du management des services

Le terme servuction est un néologisme créé par deux enseignants; P. Eiglier et D. Langeard³⁴, pour trouver un nom correspondant au terme de production pour les services. Ainsi, on dispose du mot production pour le produit et, par analogie, du mot servuction pour le service.

Ce concept de servuction est souvent représenté par le schéma suivant :

³⁴ Pierre E. et Eric L, Servuction, le marketing des services, Edition Science, 1999.

Figure 4 : Représentation du modèle de servuction



Source : Eiger P. et Langeard D., *Servuction, le marketing des services*, Edition Science, 1999.

Ce schéma a un intérêt de présenter de manière systémique la façon dont se fabrique un service avec les différents acteurs en présence (client et personnel de l'entreprise) ainsi que les éléments matériels nécessaires pour la fabrication du service (support physique). Ce schéma montre également que le client a un contact avec une partie visible de l'entreprise, mais que le service nécessite, également, des moyens et une organisation non visible du côté client. Les termes de "front office" et de "back office" sont souvent utilisés pour désigner ces deux éléments.

1. Le Personnel : La plupart des entreprises de services utilisent fortement la personnalité. Les plus performantes ont conçu des moyens efficaces et très imaginatifs pour découvrir, développer et canaliser les ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, elles ont trouvé des moyens de mobiliser des gens ne faisant pas partie de leur personnel. Le personnel en contact regroupe l'ensemble des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail nécessite un contact direct avec le client.

A la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut n'exister dans certaines servuctions; elles sont alors opérées uniquement par le client.

2. Le Client : C'est un élément fondamental du système de servuction car il est impliqué dans la fabrication du service. Le client ne se contente pas de recevoir et de consommer le service, il intervient dans sa production et sa fourniture. C'est un élément primordial, il faut noter que son implication est absolument indispensable; sans lui le service ne peut exister. C'est-à-dire; il n'y a pas de service; il y a simplement des capacités disponibles, des potentialités de service.

C'est pourquoi une entreprise de service doit choisir et gérer ses clients avec autant de soin que ses employés.

3. La Technologie et le support physique : C'est le support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se servent soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. Si les services ont fortement recours à la personnalité, ils ont aussi besoin de capitaux et d'équipements importants. Le rôle joué par ce facteur ne diffère pas de manière significative de celui qu'il joue pour une entreprise industrielle. Il convient toutefois de préciser que l'apparition d'une nouvelle technologie en particulier l'informatique peut avoir des conséquences considérables sur les services. L'intérêt de la technologie et des éléments physiques vient du fait que les services provoquent souvent des interactions entre le social et la technologie. Ces interactions sont essentielles au fonctionnement de ces systèmes.

Le support physique peut être scindé en deux grandes catégories :

- Les instruments nécessaires au service;
- L'environnement matériel dans lequel se déroule le service.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.

L'environnement est constitué de tout ce qui se trouve autour des instruments.

Le service constitue l'objectif du système; c'est le résultat produit par le système de servuction. Il est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel du contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client.

Pour compléter la présentation du système de servuction, il faut ajouter aux trois éléments de base, deux autres éléments qui sont l'organisation interne de l'entreprise et la présence des autres clients.

1-2-3- La particularité d'une stratégie de service

Pour bâtir une stratégie de service avec une orientation vers le client, il faut tenir compte de la nature de la demande, la spécificité du service et de la servuction. Les caractéristiques spécifiques et l'obligation d'intégrer le client dans la production du service ainsi que la place prédominante de la relation entre personnel de contact et le client entraînent une réflexion stratégique spécifique au service.

Le premier élément stratégique concerne l'intérêt stratégique des ressources humaines.

Le personnel qui produit et fournit le service est souvent partie intégrante du service, en particulier dans des situations de fort contact avec le client comme dans les services bancaires, les administrations, le conseil, etc.

Dans ce type de service, le personnel est important à deux titres : d'une part, il doit être compétent pour fournir et produire la prestation demandée, d'autre part, il devient un outil de communication car il est en contact direct avec le client.

Au-delà de ses qualités techniques, son comportement et son apparence influent fortement sur la perception du service par le client, particulièrement ses qualités relationnelles (sourire, politesse, facilité d'approche, sympathie, etc.)

Face à la concurrence, et en l'absence d'éléments d'information et de comparaison tangibles et objectifs sur la qualité des prestations de service, le consommateur va avoir recours à des indicateurs secondaires. Ça peut être l'aspect extérieur du point de vente et sa localisation, mais aussi et surtout la disponibilité et l'amabilité du personnel. Ce dernier a donc un rôle primordial dans l'évaluation de la prestation par le client. Cette place importante du personnel implique une bonne gestion des ressources, et plus particulièrement du recrutement.

Le management des ressources humaines repose sur deux facteurs principaux. L'un pourrait se décrire en temps de formation, de plan de carrière, de développement de l'organisation, etc. Ces méthodes visent à promouvoir une meilleure utilisation des motivations et des compétences qui peuvent exister parmi les membres d'une entreprise. Le second facteur, qui peut être complémentaire, consiste à s'assurer dès le recrutement que les personnes sélectionnées conviennent parfaitement. D'ailleurs, les entreprises à vocation de service consacrent souvent de très gros efforts et un grand soin au recrutement.

La qualité du recrutement du personnel d'accueil dans les services est fondamentale, car il est le premier contact du client avec l'entreprise. Le personnel de contact est un vecteur d'image et nombreuses entreprises de services se différencient sur ce seul critère, car contrairement aux produits qui peuvent être protégés par des brevets, et difficilement copiables, les services ne sont pas ainsi protégés et le personnel est souvent les seuls moyens de différenciation pour le client.

La qualité de l'accueil sera certes influencée par le lieu d'accueil, mais la différenciation par le personnel peut se faire sur de nombreux critères tels que l'amabilité, le sourire, l'empathie, la compétence technique et relationnelle, l'écoute, la capacité à vendre, etc.

La stratégie en matière de ressources humaines doit avoir comme objectif principal la mobilisation et la canalisation des énergies individuelles par le recrutement des personnes adéquates que ce soit pour le personnel de "front office" ou de "back office". La mise en place de cette stratégie permet d'avoir une conception du personnel de l'entreprise³⁵.

L'entreprise qui implique les principes découlant de la notion de conception du personnel identifiera des segments du marché du travail et concentrera ainsi ses efforts de recrutement sur des personnes dont le profil correspond aux tâches, y compris dans le développement nécessaire à ces activités. Cette segmentation s'applique selon plusieurs critères,

³⁵ La conception du personnel d'une entreprise fait référence au degré et au type d'adéquation entre les particularités d'un groupe de personnes, dans leur vie et dans leurs besoins, et les conditions de travail ou le contexte que l'entreprise offre à ce groupe, tout en poursuivant l'intérêt de ses activités.

dont la formation et les compétences. Mais l'entreprise doit aussi tenir compte d'un niveau plus élevé de besoins, en particulier ceux que les conditions de travail ne satisfont pas et qui représentent un réservoir non négligeable d'énergies individuelles.

1-3- Les fonctions managériales dans une banque

Les différents outils de management ne produisent pas totalement leurs effets que grâce au support des structures qui sont en charge de le mettre en œuvre et de les utiliser.

Peu importe sa nature que c'est soit une banque ou une entreprise, la gestion interne d'une organisation est primordiale et indispensable, et elle est conditionnée par le découpage des responsabilités en plusieurs fonctions et que ce dernier doit-être responsable d'une fonction.

Dans une banque, nous avons quatre fonctions managériales essentielles :

1-3-1- La fonction de direction générale

C'est un organe de contrôle de tous les services de l'agence qui comprend :

A- Le directeur de l'agence

Autrement appelé gestionnaire de moyens, un directeur de l'agence est un manager opérationnel, qui est chargé de l'application de la stratégie développement de la banque, à ce titre et pour bien mener ses missions de manière efficace, il dispose des pouvoirs qui lui sont confiés par la direction générale. Et les différents contenus de ses missions peuvent-être résumés comme suit³⁶ :

- Le directeur d'agence s'assure en permanence de l'adéquation des moyens disponibles aux prévisions et aux enjeux ;
- Il optimise les ressources humaines, logistiques et financières à disposition pour atteindre les objectifs confiés à l'unité ;
- Il veille à l'amélioration et à la préservation de l'image de marque de la banque ;
- Il comptabilise et gère le « fonds de commerce » que constitue son agence ;
- Il élabore les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement ;

³⁶ Jean-Henry M. et Jean-Yves M., Management de l'agence bancaire, Revue banque édition, 2006. P.51.

- Il anime et préside le comité de crédit et veille à la conformité et à la régularité des crédits octroyés ;
- Il établit le rapport de l'agence ;
- Il propose à sa hiérarchie toute amélioration sur le niveau des prestations rendues ou sur la rentabilité de l'agence...

B- Le directeur adjoint de l'agence

C'est un manager opérationnel, chargé d'assister le directeur d'agence et de coordonner toute l'activité de l'agence. Ses différentes missions peuvent être résumées ainsi :

- D'assister le directeur d'agence dans ses différentes missions ;
- De remplacer le directeur d'agence en son absence ;
- De préparer et participer au comité de crédit ;
- De veiller à la discipline, à l'application du règlement intérieur et des règles de sécurité ;
- D'élaborer mensuellement pour le compte de directeur d'agence des apports d'évaluation des activités de l'agence ;
- De superviser la gestion de l'économat et des archives ;
- De veiller aux inventaires des biens de la banque.

1-3-2- La fonction de contrôle

L'agence bancaire veille à la vérification de la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des comptes et des codes des opérations appropriées.

Comme pour toute entreprise, la fonction contrôle est essentielle dans les établissements bancaires et financiers. Mesurer la rentabilité, construire des tableaux de bord, élaborer un reporting, réaliser un budget... sont autant de missions essentielles qu'il convient d'adapter aux spécificités du monde bancaire³⁷.

³⁷ <http://dfcg-formation.fr/le-controle-de-gestion-bancaire/> consulté le 14/01/20 à 00h12'

L'agent chargé de l'arrêter et de la centralisation de la journée comptable a pour mission de vérifier la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des comptes et des codes des opérations appropriées. Elle est constituée des justifications des opérations traitées.

L'arrêté de la journée comptable implique forcément la responsabilité des superviseurs qui doivent veiller au contrôle et au recoupement des documents émanant de leurs comportements respectifs et sont tenus de s'assurer de la régularité et de la fiabilité ainsi que de toutes les opérations traitées par le personnel sur leurs autorités.

1-3-3- La fonction marketing

Le marketing bancaire est considéré comme une fonction principale qui a pour tâche de créer, de promouvoir, et de livrer des biens et services aux consommateurs et aux entreprises, sans pour autant négliger l'importance des autres. Donc le marketing management analyse la planification, la mise en œuvre et le contrôle des programmes conçus pour créer, et maintenir le but d'atteindre les objectifs de l'organisation, il s'appuie sur une étude approfondie, des besoins, des désirs, de perception et préférence de la cible et des marchés dans l'intérêt de rendre aussi efficace que possible la conclusion des produits, le choix de son prix, sa communication et sa distribution.

De nos jours, le marketing est devenu un sujet très débattu dans l'environnement social, soit dans les entreprises de bien, soit dans celles des services, telle que les banques qui ont pour ambition de quitter définitivement l'ère de protectionnisme pour entrer pleinement dans la concurrence internationale.

Ceci dans la mesure où les banques doivent changer, modifier et innover leur technique pour atteindre les objectifs souhaitables, pour tout progrès, le marketing doit être indispensable au sein des banques.

La notion du marketing dès sa naissance jusqu'à aujourd'hui, touche plusieurs domaines, notamment celui des services et plus particulièrement le domaine bancaire. Le marketing bancaire est appelé à développer une image de marque distinctive qui est considérée comme le capital-réputation de l'institution financière.

Il devra intégrer les nouvelles technologies de l'information dans la stratégie marketing de la banque.

En outre, il s'organise autour d'un processus de segmentation du marché, ou de la clientèle et se met en œuvre par un positionnement décliné en une offre de services. Brièvement, le marketing bancaire concerne les actions entreprises par la banque pour satisfaire les besoins de leur clientèle³⁸.

³⁸ <https://wikimemoires.net/2011/01/plan-marketing-marketing-bancaire/> consulté le 16/01/20 à 1h47'

De manière général, le marketing est un système de gestion qui favorise la réalisation des objectifs d'un établissement par la conception, la mise en œuvre, la planification et le contrôle de ses ressources et de ses activités, dans un souci constant d'adaptation à l'environnement et de satisfaction des besoins du groupe des clients sélectionnés et de façon rentable.

D'autres côtés, l'importance du marketing apparait dans leurs applications dans plusieurs entités ; selon Kotler et Dubois³⁹ il s'applique à dix sortes d'entités : les biens, les services, les expériences, les endroits, les événements, les personnes, les propriétés, les organisations, les informations et les idées. Delà apparait clairement l'importance du marketing pour toute entreprise qui est confrontée aux problèmes d'adéquation de son offre a un marché caractérisé par des besoins et des désirs en constante évolution, ce qui implique que les fonctions de marketing consistent à :

- Analyser le marché, tester sa capacité d'absorption et procéder à une segmentation de la clientèle ;
- Trouver des formules et des formes de produits nouveau qui soient accessible et crédible pour la clientèle ciblée ;
- Permettre la vente à de large couche (clientèle).

Le rôle du marketing ne se limite pas uniquement à la recherche de la meilleure réponse aux désirs et aux besoins de la clientèle, mais aussi à la recherche d'une réponse profitable pour l'entreprise ou elle doit faire apparaitre un bénéfice suffisant pour assurer son développement.

1-3-4- La fonction de (servuction) production

Pour que la banque s'assure d'une meilleure rentabilité, elle doit attirer une large clientèle en leur offrant des meilleurs services qui satisfait au mieux leurs exigences.

L'identification de chaque service offert par la banque est très important, parce-que la demande bancaire diffère d'un client a un autre d'où l'action marketing doit tenir compte de toutes les variations de cette demande et de la nature du produit bancaire, qui s'agit de prestation de service (qui peut être vendu ou acheté).

Les services bancaires ont des spécificités par rapport aux biens matériels⁴⁰

³⁹ Philip K. et Bernard D., Le marketing management, Edition publique union, 1980.

⁴⁰ Ait Seddik H. et Adghar Z., Management bancaire, Cas « B.A.D.R. », Mémoire de licence en science de gestion, Option : finance, Université Mouloud Mammeri, 2009. P.84.

1-3-5- La fonction personnelle

La gestion des ressources humaines a pour objectif de mobiliser et développer les ressources du **personnel** pour une plus grande efficacité, le tout en cohérence avec la stratégie de l'entreprise⁴¹.

Cette fonction sera bien développée dans la section suivante.

⁴¹www.ceric.ca ; consulté le 05/01/2020 à 01h20.

Section 2 : Les outils d'organisation et de gestion de la performance professionnelle

Pour rester compétitives, les organisations doivent s'ajuster à de multiples changements environnementaux, notamment l'intensification de la concurrence, la rapidité des progrès technologiques, l'internationalisation des marchés, etc. Parallèlement, plusieurs écrits traitent de la nécessité de réviser la manière dont les dirigeants mesurent et gèrent les performances individuelles.

Tous s'entendent pour dire que de nouvelles contributions individuelles sont dorénavant nécessaires pour assurer la performance à long terme des organisations. En outre, le nouveau contexte économique rend plus cruciale l'amélioration de la productivité au moyen d'une gestion axée vers l'innovation, l'écoute des clients, la qualité des produits et services, et l'ouverture aux changements. Dans ce contexte, le succès des organisations au cours des prochaines années reposera sur la capacité des dirigeants et des cadres de gérer stratégiquement les performances.

Comme une gestion efficace des performances individuelles exige une vision claire de la stratégie et des mesures de performance organisationnelle.

2-1- Approche conceptuelle de la gestion des ressources humaines

Pour fonctionner une entreprise a besoin de ressources humaines. Ces ressources humaines ne sont pas homogènes. Elles peuvent être classées en fonction :

- Du **statut** : on distingue les opérateurs du personnel d'encadrement et du personnel de direction ;
- Du **nombre de salariés** : les très petites entreprises (TPE) ont moins de 10 salariés ; les petites entreprises (PE) ont entre 10 et 50 salariés ; les PME ont entre 50 et 250 salariés et les grandes entreprises ont plus de 250 salariés.

Au-delà du nombre de salariés, l'entreprise doit connaître la « qualité » de son personnel à travers les **compétences possédées**. Les compétences comprennent **les savoirs, savoir-faire et savoir - être**.

2-1-1- Evolution des conceptions de l'homme au travail

Les politiques du personnel ont connu une importante évolution liée à deux types de transformations :

- Changements techniques, économiques et sociaux ont fortement influencé les politiques sociales de l'entreprise ;

- La prise en compte de la dimension physiologique de l'homme s'est ajoutée à la reconnaissance de son appartenance sociale et la considération de ses motivations personnelles, psychologiques et intellectuelles.

Les rapports de l'homme avec son travail ont connu les évolutions suivantes :

- La dimension **physiologique** de l'homme au travail. Pour les théoriciens de l'école classique, l'homme est une machine ; sa motivation principale est pécuniaire. Les individus au travail ont des caractéristiques physiologiques d'où l'analyse des mouvements (OST).
- L'intégration des **facteurs psychologiques**. L'école des relations humaines a étudié les facteurs psychologiques et sociaux qui conditionnent la satisfaction et la productivité du travail. Celle-ci dépend non seulement de facteurs matériels mais aussi du climat du groupe de travail et de la qualité des relations inter-individuelles et des communications.
- Les analyses contemporaines des **besoins** de l'homme au travail. Intègre la recherche d'épanouissement de l'individu. Le travail est un moyen de se réaliser. L'implication des travailleurs peut assurer avantage compétitif à l'entreprise.

2-1-2- La gestion des ressources humaines (GRH)

L'essentiel de la valeur repose sur le facteur humain. Dans une société où l'avantage concurrentiel repose souvent sur l'innovation et la qualité du service, le facteur humain est primordial et doit être géré avec soin. La gestion du personnel a dépassé son caractère de fonction logistique (fournir de la main d'œuvre) pour devenir une fonction stratégique.

La GRH assure les tâches suivantes :

- **La gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)** est un préalable à toute politique de gestion des ressources humaines. Son objectif est de s'assurer que le bon individu est à la bonne place ; cela signifie qu'il faut évaluer et anticiper les besoins de l'entreprise, évaluer le personnel, recruter et adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

La GPE repose sur une étude quantitative de l'emploi, c'est-à-dire une étude démographique de l'effectif : nombre de salariés, évolution de ce nombre, répartition par âge, par sexe, par niveau de formation. La GPE suppose une étude qualitative de l'emploi, c'est-à-dire une étude de l'évolution des qualifications face aux changements prévus ; analyse la compétence requise par le poste d'où la notion d'emploi type qui fait appel à des définitions de compétences et de savoir-faire plus large que le profil de poste.

La GPE consiste à jouer sur la mobilité interne et le recrutement. Celui-ci est une opération coûteuse (annonces, cabinet de recrutement, etc.), difficile (tests, entretiens, analyses diverses) et lourd de conséquences (l'avenir de l'entreprise se joue sur la qualité du personnel recruté).

- **Administration et rémunération du personnel** : L'administration du personnel regroupe toutes les tâches nécessaires pour assurer des obligations légales et contractuelles de l'entreprise vis-à-vis de son personnel.

Les exigences sociales comme sécurité et confort tout autant qu'économiques comme productivité et qualité ont poussé à améliorer les conditions du travail : conditions physiques et morale du travail ; rotation du personnel sur le poste, élargissement des tâches et leur enrichissement qui se traduisent par une déparcellisation du travail, une responsabilisation et une plus grande autonomie.

L'aménagement du temps de travail est la modification de la répartition du temps de travail dans la journée, la semaine et dans l'année. L'aménagement du temps de travail est le sujet de nombreuses polémiques en raison des intérêts très divergents selon les individus, les entreprises, les régions.

La conception de la rémunération est contradictoire : Pour le salarié, c'est un revenu ; pour l'entreprise, c'est un coût qu'elle cherche à minimiser. La politique de rémunération doit dépasser cette contradiction car la rémunération joue un rôle important dans le système de motivation. Les formes de rémunérations sont très nombreuses : au temps, aux pièces, mensuelle, une partie fixe plus des primes ou commissions, rémunération proportionnelle à l'activité, etc. L'évolution contemporaine est marquée par un retour à des pratiques d'individualisation des rémunérations et par l'accroissement des formes d'intéressement et de participation aux résultats, parfois accompagnée de participation au capital.

- **La formation et l'information du personnel** : La formation du personnel représente des sommes considérables sur le plan financier, sur le plan social, elle représente une possibilité de promotion et elle permet sur le plan économique d'assurer la satisfaction, l'intégration et la motivation du personnel. Elle est une condition essentielle du maintien de la compétitivité de la firme pour améliorer la productivité et assurer l'adaptation aux évolutions technologiques.

Les décisions et les actions que l'entreprise doit prendre chaque jour nécessitent la circulation de nombreuses informations, il faut ainsi définir une politique de communication pour impliquer le personnel dans le travail. Les supports de communication sont utilisables avec des finalités et des coûts différents : notes, rapports, journaux, photos, films. A cela s'ajoute la communication informelle, la communication hiérarchique (ordres/comptes rendus), la communication fonctionnelle (relation de conseil sans lien hiérarchique), la communication interpersonnelle (individu à individu) et la communication de masse.

De ce fait nous pouvons constater que la gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales qui consiste dans la recherche, étude, et la mise en adéquation aussi proche que possible des hommes avec l'environnement socioprofessionnel⁴².

La performance d'une firme dépend de ces talents et ces talents sont recherchés par les gestionnaires des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines est chargée de mener les politiques sociales de la firme en accord avec les besoins de cette dernière, et les recommandations de la direction.

C'est dans ce sens que dans leur ouvrage intitulé "gestion des ressources humaines", Loïc Cadin, F. Guérin et P. Frédérique affirment que la gestion des ressources humaines est une responsabilité partagée entre le service des ressources humaines et la ligne hiérarchique, le premier produit les règles et la seconde prend des décisions locales. Cela revient à dire que la gestion des ressources humaines est un travail qui pour être efficace a besoin de partager l'information avec la direction.

2-2- Notion de compétence et performance

Face aux mutations actuelles, les entreprises tendent à adapter leur stratégie aux nécessités de réactivité et de flexibilité. Le contexte économique actuel les entraîne dans une dynamique où la ressource humaine est placée au centre des préoccupations.

De même, la performance de l'entreprise est associée à l'ensemble de ses compétences.

2-2-1- Le concept compétence

De par son étymologie (latine : *compétentia*), la notion de compétence désigne plusieurs aspects : d'un côté c'est la capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. C'est aussi l'ensemble des dispositions, capacités, aptitudes spécifiques permettant à tout sujet parlant une langue de la maîtriser, et qu'il ou qu'elle met en œuvre à l'occasion de ses actes de parole dans des situations concrètes.

En matière de définition et d'usage de la notion de compétence, l'observation des pratiques des entreprises donne l'impression d'une grande hétérogénéité. Celle-ci se manifeste à travers des définitions très diverses de la compétence, ainsi qu'à des usages fortement différenciés.

⁴² Colin T. Grasser, Revue de gestion des ressources humaines, novembre 2007.

Maintes entreprises ont tenté de trouver des compromis pour pouvoir répondre à la question “comment définir la compétence”. L'accord ACAP 2000⁴³ a désigné la compétence comme un savoir-faire opérationnel validé où le savoir correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié” (degré d'expertise, maîtrise de certaines activités).

La notion de compétence est beaucoup plus utilisée dans le domaine des ressources humaines ; et au fait, le terme de compétence est polysémique et peut prendre, selon les disciplines, des acceptions différentes. Afin de clarifier cette notion de compétence, on peut faire référence à des définitions de quelques auteurs :

Philippe MERIEU (1989) : Savoir identifié, mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé. Plus précisément, on peut nommer compétence la capacité d'associer une classe de problèmes précisément identifiée avec un programme de traitement déterminé ;

Guy le Boterf (1994) : La compétence est de l'ordre du savoir-mobiliser ;

Philippe PERRENOUD (1999) : Une compétence permet de faire face à une situation complexe, de construire une réponse adaptée sans la puiser dans un répertoire de réponses préprogrammées.

2-2-2- Les caractéristiques de la compétence

Il est important de rappeler qu'une compétence a un cycle de vie. Elle s'acquiert, se mesure, s'évalue, se développe et s'observe dans l'exercice d'une activité mais elle se perd aussi si elle n'est pas entretenue.

La compétence est aussi complexe, évolutive, interactive et globale :

Complexe : Lorsqu'elle ne réside pas dans la somme des savoirs, mais dans l'organisation. Dynamique de ses composantes, elle fait appel à des ressources variées, combinées de manière particulière à chaque situation ;

Evolutive : Elle prend appui sur les ressources existantes qui se développent constamment ;

Interactive : Elle est reliée à son champ et à des contextes variés d'utilisation ;

Globale : Elle est plus que la somme de ses éléments.

⁴³ Accord conclu en décembre 1990 par le patronat de la sidérurgie française (GESIM) et organisations syndicales.

2-2-3- Les dimensions de la compétence

Une personne agit avec compétence en mettant en œuvre trois dimensions : celle des pratiques ou de l'action, celle des ressources disponibles et celle de la réflexivité.

- L'axe de l'activité :

C'est bien celui de l'action conceptualisée. C'est l'axe correspondant aux pratiques professionnelles mises en œuvre par rapport aux exigences d'une situation professionnelle et par des impératifs de performance⁴⁴.

Cet axe correspond à ce que Jean Piaget appelle la « connaissance en acte », c'est-à-dire à la connaissance mise en action de façon réfléchie. C'est aussi l'axe des actions automatiques conscientes mais qui peuvent être efficaces. Sur cet axe figurent les séquences par le sujet.

Cet axe constitue une dimension nécessaire de la compétence dans savoir-faire et savoir agir mis en œuvre.

- L'axe des ressources disponibles

Cet axe se réfère aux diverses ressources personnelles, connaissances, capacités, savoirs faire, ressources émotionnelles, aptitudes sensorielles et physiques, de son environnement, banques de données, supports documentaires, guides, réseaux d'experts, collègues, qu'un sujet peut sélectionner, combiner et mobiliser pour agir avec compétence.

Les différentes connaissances qui font partie de ces ressources peuvent être explicites ou tacites.

Etre compétent, c'est savoir gérer toutes les ressources à disposition. Cet usage optimum ne signifie pas qu'il faut toutes les activer : certains schèmes opératoires devront être inhibés car, ils peuvent être inadaptés à telle ou telle situation, certains comportements sont admis et appréciés dans un contexte et rejetés dans d'autres. Agir avec compétence suppose l'activation de schème pertinents et l'inhibition de schèmes concurrents. Par ailleurs, le coût de mobilisation des ressources ne doit pas être excessif par rapport aux bénéfices attendus de l'action ; il pourrait en résulter un renoncement du sujet à agir ou à persister dans l'action.

- L'axe de la réflexivité

C'est l'axe de la distanciation. Il correspond à la métacognition, c'est-à-dire au retour réflexif du sujet à la fois sur ses pratiques et sur les ressources qu'il possède et utilise. Se distancier, c'est établir une distance entre soi et son activité, entre soi et ses ressources. En se donnant un statut d'extériorité, le sujet n'est plus immergé dans un problème.

⁴⁴ Guy le B., Construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, 2003.

Cet axe est celui de la conceptualisation de l'action.

Cette mise en concept est nécessaire pour pouvoir réinvestir des schèmes de compréhension ou d'action dans des contextes variés. Un concept est plus qu'une connaissance, c'est un outil opératoire qui permet plus ou moins selon sa pertinence de saisir la réalité.

Certains chercheurs ont développé à ce propos la notion de "court-circuit affectif" : sous l'effet d'une pression affective négative, certains sujets peuvent "disjoncter", provoquant une désactivation de leurs fonctions cognitives, et le sujet est alors bloqué dans son apprentissage. Il sera donc important qu'il prenne conscience de ce blocage afin d'œuvrer et à le lever.

Ce travail de réflexivité suppose un cadre d'analyse (typologie de pratiques, concepts de compétence, raisonnements typiques, démarches types, principales erreurs) pour interpréter ce qui peut être observé. Les schèmes de conduite ne sont pas en effet directement accessibles et ne sont pas visibles.

2-2-4- Typologie des compétences

C'est une démarche qui implique au sein d'une entreprise la participation de l'ensemble des salariés et est, en général, menée par la direction des ressources humaines, dans l'optique d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.). Cette démarche est censée s'intéresser à l'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Il s'agit pour une entreprise de combler l'écart entre les compétences requises pour un emploi et les compétences effectives des salariés⁴⁵.

Nous distinguons plusieurs compétences entre autres :

- **Les compétences individuelles** : L'organisation est en particulier ce qui permet de relier la compétence individuelle à la compétence collective. Les compétences individuelles sont celles dont on parle le plus souvent ; lorsqu'on parle des compétences en ressources humaines, elles sont propres à l'individu et utilisées dans les agissements différents (personnel ou professionnels) ; et ce sont les plus évaluées, bilan annuel, grille de rémunération.

Les compétences individuelles peuvent-être divisées comme suit :

- **Les compétences techniques** : elles regroupent les connaissances et les savoirs faire, elles sont propres à un domaine et sont techniques. Sont celles qui constituent le noyau dur de l'activité, alors il s'agit des savoirs et savoirs faire indispensables pour exercer le métier ;

⁴⁵ Dejoux C., Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, 2001.

- **Les compétences comportementales** : elles sont le résultat des traits de caractère et d'attitude. Ce sont les savoirs être, qui conditionnent la mise en œuvre des compétences techniques ;
- **Les compétences relationnelles** : elles sont utilisées dans l'échange et la communication avec autrui ;
- **Les compétences intellectuelles** : elles permettent le traitement des informations ;
- **Les compétences adaptatives** : elles correspondent à des caractéristiques propres à chaque individu et se développent en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve ;
- **Les compétences techniques** : elles sont beaucoup au sein d'une entreprise, leur nature et nombre varient selon la diversité des activités et des processus de l'entreprise. Pour résoudre cette diversité et complexité, il est crucial de distinguer les compétences « **transverses** » qui sont celles exigées par les différents métiers ou rôle et est présente dans pratiquement tous les emplois de l'entreprise, par exemple : la connaissance de l'entreprise et son environnement, la communication écrite et orale, les techniques de gestion, la gestion budgétaire etc. et les compétences « **métiers** » qui sont requises par des métiers ou des familles de métier spécifiques, par exemple : gestion des projets, finance, inspection et contrôle.
 - **Les compétences comportementales** : par compétence comportementale, il y'a lieu d'entendre les traits de personnalités (rigueur, autonomie, confiance en soi, adaptabilité, autorité, ténacité, écoute etc.) mis en œuvre par les individus pour accomplir leurs missions et assurer aux mieux leurs responsabilités. Parce-que dès fois les savoirs ne suffisent pas et ne peuvent à eux seuls garantir la réussite dans l'emploi. C'est un champ qui est encore très vaste mais pour résoudre sa complexité et de se focaliser sur ce qui est essentiel, il est possible de se fier aux deux axes de travail :
 - Se raccrocher aux valeurs de l'entreprise, pour se focaliser sur les comportements qui génèrent des résultats ;
 - Organiser l'ensemble des compétences comportementales.
 - **Les compétences collectives** : très importantes que les compétences individuelles. Elles sont utilisées par plusieurs individus pour réaliser un seul objectif professionnel commun et résultent des compétences individuelles. Dans les compétences collectives nous trouvons aussi les « compétences clés » qui sont appelées compétence organisationnelles ; elles sont peu nombreuses et forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ce sont elles qui permettent d'affronter l'imprévu et/ou aléa.

Le BORTEF dénombre quatre composantes qui permettent la reconnaissance de la compétence collective :

- Un code et langage commun ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre de l'expérience.

On peut ajouter à cela :

- La présence d'un management participatif ;
- Le partage de l'expérience individuelle.

Les compétences collectives permettent aussi d'obtenir les résultats plus probants que la somme de ceux obtenus à titre individuel. Et de ce fait, nous nous trouvons face à un système où deux dimensions indissociables coexistent :

Les compétences collectives sont nécessaires et apparaissent par prise d'initiative individuelle pertinente.

Les compétences collectives permettent l'entraide, la coopération et l'existence de réseaux de ressources collectives pour parvenir à un atout par rapport à la concurrence et permettent d'être performant.

2-2-5- Avantage compétence

Dans un marché soumis à des pressions concurrentielles extrêmes, l'entreprise ne peut survivre qu'en sachant définir et défendre sa spécificité, sa source de différenciation ou de distinction avec sa concurrence. Ce qui est vital pour l'entreprise c'est de pouvoir s'assurer un avantage compétitif durable. Cet avantage dépend aussi de la capacité de l'entreprise à créer de nouvelles combinaisons de ressources (technologies-humaines).

2-2-6- L'importance des savoirs et des compétences dans la gestion des entreprises

Compétition mondiale exige des standards de coûts et de qualités de plus en plus exigeants, et la vraie source d'un avantage concurrentiel est la capacité des gestionnaires à gérer des processus par lequel des technologies et des savoir-faire sont transformés en compétences qui permettent l'adaptation et la saisie d'opportunité inaccessible aux autres.

L'approche des ressources et des compétences propose une analyse par le filtre des ressources de l'entreprise plutôt que par celui de ses produits. Avec cette approche, l'attention

ne doit plus porter en premier lieu sur les forces concurrentielles trop volatiles, mais davantage sur les forces intrinsèques de l'organisation.

C'est de l'intérieur de l'organisation que se construit l'avantage concurrentiel et non pas sous l'impulsion de facteurs exogènes.

Cette approche différencie entre une ressource et une compétence : la première est constituée des inputs. Elle est tangible et peut prendre plusieurs formes : équipements, salariés, brevet, marque de commerce, ressources financières, etc. La deuxième, la compétence transforme ces ressources en ressources productives par leur mise en relation et leur exploitation à travers des routines organisationnelles.

Comme nous l'avons déjà bien éclaircie, la notion de compétence est donc systématique et résulte de l'interaction entre technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

L'avantage concurrentiel selon cette approche réside dans la valorisation supérieure de ses ressources (Tywoniak 1998).

Les ressources ou les compétences seraient qualifiées d'avantage concurrentiel, lorsqu'elles ont de la valeur pour l'entreprise, qu'elles soient rares, qu'elles soient durables, qu'elles soient non substituables, qu'elles soient inimitables et que l'entreprise se les approprie.

Pour identifier les compétences centrales dans une entreprise, trois questions peuvent être posées :

- Cette compétence permet-elle l'accès à une variété de marché ?
- Cette compétence contribue-t-elle de manière significative à la création de valeur pour le client ? (ex : l'expertise de Hyundai dans les moteurs)
- Cette compétence est-elle difficile à imiter pour les concurrents ?

Nous pouvons illustrer cette notion par l'expérience des certaines entreprises qui ont utilisé leurs ressources et leurs compétences :

1- Sony met l'accent sur l'importance pour ses technologies, ses ingénieurs et ses commerçants de partager la même compréhension des besoins du client et des possibilités technologiques. Cela permet à tous les éléments clés de l'organisation d'évoluer au même rythme.

La compétence centrale est aussi la communication. L'usage et le partage des compétences centrales les font grandir et non utilisées, elles peuvent périr.

La capacité de Sony de générer l'innovation est celle de GE de faciliter l'adaptation au changement sont des compétences et combinent un grand nombre de ressources tangibles et intangibles.

2- Canon possède une compétence fondamentale, la source de son succès dans le domaine des caméras, des imprimantes, des photocopieurs et des télécopieurs et de sa capacité d'intégrer de multiples technologies (optique fine, microélectronique, imagerie électronique et mécanique de précision).

Sony en encourageant par divers incitatifs, les mouvements latéraux de personnels de recherche entre ses différentes divisions.

En favorisant le métissage des technologies cette politique organisationnelle est au centre du développement de l'entreprise.

Les compétences de Sony en électronique et en miniaturisation lui ont permis de développer le walkman, le téléviseur de poche, le lecteur de disque compact ou la vidéo.

3- La compétence accroît de manière significative la valeur du produit pour le client comme l'a démontré Hyundai. La qualité des moteurs de transmission de Hyundai donne des avantages importants aux clients : économie, carburant, reprise dynamique, montée rapide à plein régime, réduction du bruit et des vibrations.

Canon, grâce aux compétences qu'elle possède a renforcé sa compétitivité. Elle a rentabilisé les investissements réalisés et élargit l'offre.

Chez Canon, 5 pôles de compétences peuvent être identifiés : l'optoélectronique, l'optique de précision, le traitement de l'image digitale, la technologie des capteurs et la mécanique de précision.

Les compétences génèrent des pôles-produits qui permettent de proposer une grande multitude de produits tels que les copieurs, les fax, les appareils photographiques, les caméras vidéos ou les mémoires optiques.

Canon grâce aux compétences a pu attaquer victorieusement Xerox et Kodak.

4- L'entreprise Seb a utilisé ses compétences dans le culinaire pour apporter des améliorations aux produits de repassage : les techniques d'assemblage du métal et d'antiadhésifs utilisés dans les casseroles ou les poêles ont servi à améliorer les qualités des semelles des fers à repasser.

5- Tefal a développé de nouveaux types de capteurs électroniques, moins encombrants, et plus économiques qui ont permis à l'entreprise de diversifier dans le pesage domestique.

6- Les compétences ont permis à Wall Mart Leader de la distribution aux Etats-Unis de créer un avantage concurrentiel durable. Il a pu combiner son savoir-faire en logistique avec d'autres compétences. Il évite les promotions et préfère pratiquer des prix réguliers toute l'année. Cela lui permet de fidéliser les clients. Les directeurs de magasins sont très autonomes pour s'adapter au marché local mais disposent d'un lien permanent avec le siège afin de profiter des connaissances centralisées dans des bases de données.

Nous remarquons aisément que l'avantage concurrentiel de l'entreprise ne repose donc pas seulement sur la maîtrise d'une technique de gestion ou sur la possession d'une compétence spécifique (logistique, marketing, système de production). Il est crucial de s'appuyer sur une architecture de compétences, sur leur combinaison cohérente pour pérenniser l'avantage concurrentiel.

Il est alors difficile aux concurrents de distinguer ce qui cause la performance et de reproduire tout le système organisationnel.

La théorie des ressources attire notre attention sur l'incompétence des ressources internes lorsqu'on veut générer un avantage compétitif. Même si les ressources ne peuvent être considérées sans références à l'environnement, la théorie suggère que nous n'avons de levier que sur nos ressources.

D'une manière brève, la reconnaissance du fait social et de nouvelles exigences économiques a fait évoluer la gestion du personnel vers la gestion des ressources humaines.

Une meilleure valorisation du potentiel humain est à présent la source de l'avantage concurrentiel.

2-3- Management des compétences

La notion de compétence ne cesse de prendre de l'ampleur dans les entreprises, qui réalisent qu'elle représente un véritable avantage concurrentiel.

De ce fait, il est important pour toute organisation d'adopter une gestion efficace de ses compétences, en mettant en œuvre les outils capable d'assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des salariés, qui lui permettra un développement permanent de leur compétence.

2-3-1- Evaluation des compétences

C'est un principal outil du management par les compétences, l'évaluation des compétences représente une étape essentielle dans le cadre d'une démarche compétence.

Les conceptions de la compétence, qui s'expriment à travers les démarches d'identification et d'évaluation des compétences, sont très variées. Elles correspondent à des modèles différents d'organisation du travail, que sous-tendent des compromis salariaux et sociaux spécifiques⁴⁶. On peut également observer que plusieurs approches coexistent dans une même organisation, selon les différents secteurs, ou les différentes localisations⁴⁷.

En effet, l'entreprise doit, miser une attention particulière sur cette opération qui déterminera la position de l'entreprise en termes de compétences pour par la suite entreprendre les dispositions d'amélioration qui s'imposent.

Définition de l'évaluation des compétences : L'évaluation est une opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par les collaborateurs, étudie les possibilités d'avenir. Ce qui implique :

- Une opération périodique par écrit : l'évaluation se répète à intervalle régulier et est écrite, ce qui constitue une forme d'engagement par l'évaluateur pour l'évalué ;
- Un bilan de travail effectué : c'est-à-dire l'évaluation de la performance du titulaire de l'emploi par rapport à des objectifs qui sont fixés d'un accord commun entre lui-même et son supérieur hiérarchique, ainsi que ses compétences ;
- L'étude des possibilités d'avenir : nécessite de s'interroger sur le développement personnel et professionnel de l'évalué en terme de formation.

2-3-2- Le choix des critères de l'évaluation des compétences

Premièrement, ça revient à l'entreprise de savoir ce qu'elle souhaite évaluer, les choix sont multiples, chaque organisme construit son propre système qui répond à ses caractéristiques propres et à ses objectifs.

- Les objectifs qualitatifs et quantitatifs ;
- La conformité aux exigences liées à l'emploi ;
- Les compétences collectives propres à l'organisation ;
- Les dimensions que l'entreprise peut évaluer ;
- Les contributions apportées lors de la participation à la conduite des projets.

⁴⁶ La compétence se valorise en effet sur le marché interne de l'entreprise et le marché du travail externe.

⁴⁷ Claude B., Le Guide des techniques d'évaluation, Dunod, Paris, P.69.

2-3-3- Les approches de l'évaluation de la compétence

Pour appréhender l'évaluation des compétences, il en existe trois approches :

L'approche par les performances : Cette approche suppose que l'on puisse établir une relation directe entre un résultat observable et une compétence mise en œuvre. Cette situation peut exister, mais ce n'est pas toujours le cas ; dans plusieurs contextes, les performances dépendent de la mise en commun ou de la coopération entre les compétences de plusieurs individus ;

L'approche par l'activité : Une approche qui porte sur le respect de la participation plutôt que sur son interprétation. Le jugement qui est porté est un jugement de conformité. Elle suppose donc la mise en œuvre d'une observation guidée à l'aide du guide ou de protocoles d'observation s'appuyant sur des exigences professionnelles liées à la tâche ou à la compétence requise⁴⁸.

L'approche par la singularité : Elle porte sur la connaissance du schéma opératoire construit par la personne pour réaliser l'activité prescrite ou pour réagir à un événement.

L'évaluation des compétences ne se limite pas alors à effectuer une mesure d'écart entre un référentiel de compétence requise et des compétences réelles. Si chaque schéma opératoire est singulier, il ne peut y avoir correspondance point par point entre les compétences réelles et les référentiels requis. Il y a incommensurabilité au sens propre du terme.

Les référentiels de compétences ne doivent pas être considérés comme "des moules" mais plutôt comme des "attracteurs", comme des points de repères des références au sens propre du terme, en fonction desquelles le personnel ou les équipes peuvent construire leurs propres compétences. Il ne s'agit pas d'évaluer la personnalité d'un sujet mais le processus de construction de la réponse compétente qu'il met en œuvre.

2-3-4- Les enjeux de l'évaluation des compétences

Le management a aujourd'hui bien compris l'importance des ressources humaines et ainsi que de son évaluation.

L'évaluation des compétences a donc pris tout naturellement son essor, notamment pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière.

- **Les enjeux pour l'entreprise** : Les enjeux du système sont multiples⁴⁹ :

⁴⁸ Guy le B, *op. cit.*, P.31.

⁴⁹ Thérèse A., Jean-Pierre H., Jacques O., *op. cit.*, P.20.

- Permettre la mise en place d'une gestion des ressources humaines en phase avec les besoins de l'entreprise ;
- Permettre la prise des décisions cohérentes en matière de gestion, rémunération, de mobilité ou de plan de carrière... ;
- Permettre l'amélioration des relations interpersonnelles et de la communication entre les managers et leurs équipes ;
- Responsabiliser la hiérarchie a tous les niveaux ;
- Connaitre l'efficacité du personnel et les besoins en matière de formation et perfectionnement ;
- Mesurer les résultats et les performances ;
- Enfin, maîtriser les politiques de l'emploi par la connaissance des compétences actuelles et futures.

L'entreprise a trois intérêts en mettant en place un système d'évaluation, ces intérêts concernent :

- **L'aspect organisationnel :** Suivre la contribution de chacun a la réalisation des objectifs ;
- **La maîtrise de la politique sociale :** Connaitre le potentiel de compétence actuel et futur, suivre et rationaliser les décisions sociales ;
- **Le contrôle de la hiérarchie et de la structure :** Repérer les dysfonctionnements, améliorer les systèmes d'information, l'évaluation des cadres évaluateurs.

- Les enjeux pour les managers

Considéré comme acte managérial majeur, il permet de créer une communication constructive entre les managers et les collaborateurs.

Les managers peuvent attendre de l'évaluation (entretien d'appréciation) quelques objectifs tel que :

- Créer les conditions de la motivation de ses collaborateurs ;
- Décliner les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- Piloter l'activité de son unité et de ses collaborateurs ;

- Faire le point sur le travail du collaborateur ;
- Echanger sur la fonction et la façon dont les missions sont remplies (communication) ;
- Fixer des objectifs pour l'année suivante...

L'appréciation est un acte fondamental de management, elle peut créer chez le manager la crainte d'être attaqué personnellement ou de ne pouvoir se défendre ou de se justifier ou juste de ne pas se sentir à la hauteur de l'enjeu.

- **Les enjeux pour le D.R.H.**

Le D.R.H. dispose des informations nombreuses sur les postes à l'aide des entretiens annuels et professionnels d'informations. Il dispose également des informations relatives à chaque collaborateur évalué, en terme de compétences individuelles, de projet, de performances, d'échecs, de besoins de formation et d'évolution. Sont ces informations qui lui permettront la prise de décisions équitables⁵⁰.

- **Les enjeux pour les salariés**

Les salariés souhaitent pouvoir présenter leur bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due. Les conclusions de l'entretien doivent être une synthèse objective des contributions apportées. Pour le salarié l'évaluation devrait lui permettre de :

- Etre au courant de ce que son supérieur pense de lui ;
- Lui faire savoir comment s'ajuster à son travail et comment faire pour progresser dans l'entreprise ;
- Faire l'inventaire des points forts et points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Découvrir sa valeur réelle ;
- Accroître son sens de la responsabilité ;
- Lui fournir un outil pour l'aider à s'améliorer lui-même.

L'enjeu pour l'évalué est ainsi, de pouvoir grâce au feed-back :

- Améliorer son travail, son autonomie, sa compétence ;
- Exprimer ses analyses ;
- Mieux connaître son supérieur, les opportunités offertes par l'entreprise ;
- Exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évoluer, de formation et de carrière.

Les contraintes les plus souvent relevées auprès des salariés :

- Un entretien sans suite ;
- Une obligation pour l'interviewé ;

⁵⁰ Guy le B., *op. cit.*, P.110.

- Un moment difficile à passer ;
- Une forme de règlement de compte ;
- Un mode imposé par l'entreprise ;
- La crainte de ne pas maîtriser ou connaître les règles du jeu ;
- La crainte que leurs projets professionnels ne soient pas pris en compte.

2-3-5- Les objectifs de l'évaluation des compétences

L'évaluation en entreprise est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances, car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances, comme elle aide aussi à ajuster la rémunération du personnel, c'est grâce à cette technique que l'on distingue qu'elles sont les personnes qui méritent une augmentation ou une prime.

L'évaluation sert aussi de base aux mutations, promotions et rétrogradations ou dans les cas échéants aux offres de formation.

Les évolutions en termes de métiers, le développement ultra rapide des technologies, entre autres, entraînent un besoin constant de nouvelles compétences, nouvelles connaissances et nouveaux types d'organisation dans les entreprises.

Il est donc essentiel pour une organisation de savoir précisément quelles sont les ressources dont elle dispose en termes de savoirs et savoir-faire afin d'espérer rester productive et compétitive sur ses marchés. Cet état des lieux passe par une gestion judicieuse des compétences, et donc par l'évaluation de ces dernières qui sont généralement mesurées lors des entretiens annuels d'évaluation.

Entreprise et salariés ont tous les deux intérêts à s'engager pleinement dans ce cercle vertueux de (diagnostic - formation - évaluation).

L'évaluation des compétences vise deux différents objectifs⁵¹ selon qu'elle s'adresse à l'entreprise (employeur) ou au salarié (employé) lui-même :

Pour le travailleur, l'évaluation des compétences consistera à établir un bilan qui lui permettra de donner une nouvelle direction à sa carrière professionnelle. Et ce bilan lui sera utile a :

- Faire le point sur ses expériences professionnelles ou personnelles ;
- Identifier ses savoirs, ses aptitudes et compétences ;
- Repérer et évaluer ses acquis liés à la formation, au travail et à son comportement social ;
- Et enfin déceler ses potentialités inexploitées.

⁵¹ Guy le B., *op. cit.*, P.110, 111, 112.

Pour l'employeur, il s'agira de :

- Situer le travailleur à l'intérieur de la structure qui l'emploie ;
- Prendre connaissance de ses capacités, aptitude réelles et potentiels rapportées aux missions qu'il doit remplir ;
- Visualiser son parcours professionnel ;
- Déterminer un écart entre ce qui est et ce qui doit être ;
- Décider de mesures à prendre pour combler les écarts ;
- Proposer au travailleur une évolution de carrière.

2-3-6- Les systèmes d'évaluation des compétences

Cette notion fait en générale référence à un ensemble d'idées scientifiques, de combinaison d'éléments formant un tout structuré qui remplissent une même fonction, qui dans notre cas est la fonction d'évaluation des compétences, c'est-à-dire, mesurer la capacité et le savoir-faire des travailleurs en utilisant des méthodes reconnues et universelles.

2-3-6-1- Les méthodes et dispositifs d'évaluation des compétences

Concernant l'évaluation des compétences, il existe plusieurs méthodes et dispositifs mises en place tels que :

A- L'entretien :

Un entretien est avant tout un rencontre entre deux ou plusieurs personnes mais généralement, il se déroule entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières.

D'ailleurs cette situation de face à face ne ressemble à aucune autre forme d'entretien (entretien clinique, de soutien...) car cette relation se déroule au sein d'un cabinet ou d'une entreprise, les enjeux d'une telle rencontre sont donc spécifiques.

L'entretien périodique d'appréciation est la forme d'évaluation la plus répandue dans les organisations. Il est d'abord conçu comme un outil de communication qui vise à l'amélioration des relations entre le salarié et sa hiérarchie, dans des entreprises restées marquées par la gestion de masse du personnel. Ensuite, l'entretien devient un outil de gestion de la carrière professionnelle du salarié. C'est l'occasion de faire le point sur ses forces et faiblesses et d'envisager, le cas échéant, une promotion. La mise en place des processus d'individualisation des rémunérations en fait un outil de gestion de la performance, indépendamment des parcours promotionnels. A cela s'ajoute désormais une forte sensibilité à

la formation continue, vécue par le salarié comme devant lui permettre de maintenir son employabilité sur le marché du travail⁵².

A-1- Les objectifs de l'entretien⁵³ :

- **Les objectifs organisationnels**

L'entretien permet de procéder à des ajustements dans la précision des missions et des responsabilités. L'efficacité organisationnelle s'en trouve améliorée en assurant notamment l'équité dans la répartition des plans de charge.

- **Les objectifs psychologiques**

Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport à des normes de réussite. Il a besoin également de se situer par rapport aux attentes de son supérieur. L'entretien est un moment privilégié où la contribution du collaborateur est valorisée et son effort reconnu. L'entretien est attendu par le collaborateur comme un moment de vérité, où la contribution du salarié est socialement reconnue.

- **Les objectifs de performance**

Le collaborateur a besoin d'objectifs à la fois ambitieux et réalisables. L'évaluation va porter sur le degré de réalisation des objectifs. Mais l'appréciation porte également sur le contexte et les moyens mis à disposition du salarié. Un espace de négociation est ouvert qui porte sur la fixation des objectifs et les conditions de leur réalisation.

- **Les objectifs de développement**

Les objectifs de développement traités au cours de l'entretien, sont doubles : la progression de carrière intègre l'adaptation au poste, au sein de l'entreprise, le développement de l'employabilité assure la maintenance de la valeur du salarié sur le marché du travail, à l'extérieur de l'entreprise. Ces dispositions renforcent le caractère contractuel de la relation du salarié à son employeur dans le domaine de la formation continue, devenue formation *tout au long de la vie*.

L'importance de l'entretien peut se résumer en trois objectifs :

- Posséder un document qui décrit son histoire professionnelle et personnelle, cette rencontre permet non seulement d'approfondir le contenu d'un C.V. mais aussi d'éliminer un certain nombre de préjugés qui peuvent avoir été générés lors de sa lecture ;

⁵² Claude B., *op. cit.*, P.97.

⁵³ *Ibid*, P.97, 98.

- Recueillir l'ensemble d'information : ces informations devront être les plus pertinentes possibles par rapport à la situation. Dans le cas d'une procédure de recrutement, l'entretien servira à compléter le C.V., il servira aussi à identifier les attentes actuelles et à évaluer les différentes caractéristiques de sa biographie professionnelle. Dans le cas d'une situation de bilan, elle aidera le sujet à adopter une vision anticipatoire et prospective ;

- Recueillir un ensemble d'impressions (dimension subjective et non rationnelle) : Les différentes impressions devront impérativement être confirmées par d'autres procédures car l'entretien avait comme objectif de confirmer "la première impression" durant le recrutement.

A-2- Les différents types d'entretiens :

1- Les entretiens non directifs :

L'entretien non directif (ou "entretien libre") est une méthode de recherche d'étude qualitative qui permet de collecter des données. Il est utilisé pour obtenir des informations détaillées sur un sujet général et permet de réaliser une investigation.

Il s'agit pour l'enquêteur de réaliser un entretien individuel (ou collectif) durant lequel la parole est donnée à la personne interrogée. Cette dernière aura le temps et l'opportunité **d'exprimer son point de vue** et le chercheur devra intervenir avec parcimonie.

L'enquêteur ne mène pas l'entretien non directif : l'individu interrogé est libre de répondre ce qu'il souhaite et peut emmener l'entretien là où il veut.

L'entretien non directif se différencie de l'entretien semi-directif et de l'entretien directif dans le sens où il laisse beaucoup de liberté à la personne interrogée.

2- Les entretiens semi-directifs :

La personne qui dirige ce genre d'entretien est directive dans les questions qu'elle pose et elle est non directive dans l'attente des réponses.

Ce mode d'entretien est adapté aux situations nécessitant un échange constructif simple, ce type d'entretien permet de récolter un maximum d'informations en un temps minimum. Et il est beaucoup plus coopératif vis-à-vis du candidat.

3- Les entretiens directifs :

Il permet d'orienter en partie (semi-directif) le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide

d'entretien. Il peut venir compléter et approfondir des domaines spécifiques liés à l'entretien non directif qui se déroule librement à partir d'une question⁵⁴.

Ce type d'entretien peut venir compléter des résultats obtenus par une enquête quantitative, en ce cas les entretiens apportent une richesse et une précision bien plus grandes dans les informations recueillies, grâce notamment aux possibilités de relances et d'interactions dans la communication entre interviewé et interviewer, ils ont aussi l'avantage d'engendrer une puissance évocatrice des citations/verbatim⁵⁵.

4- Les entretiens structurés et l'entretien situationnel :

Sont généralement des entretiens menés de manière empirique et leur mise en œuvre repose sur l'intime conviction qu'ils sont généralement suffisants.

B- Les tests :

On parle de test lorsqu'on fait référence à un certain nombre de situations socioprofessionnelles mais le mot est aussi utilisé dans un sens beaucoup plus commun et plus large pour désigner la vérification a posteriori d'une prédiction que l'on a pu faire auparavant.

Les tests psychologiques sont régulièrement utilisés par les grandes entreprises lors du recrutement de leurs personnels, et sont destinés avant tout à repérer les aptitudes mentales et les caractéristiques de la personnalité des candidats à un emploi. Et ainsi au cours de carrière, les tests psychologiques permettent de déterminer l'aptitude d'un candidat à tenir la fonction à laquelle il pourrait évoluer dans une entreprise.

B-1- Les tests objectifs de personnalité :

Placent le sujet dans des situations, dans lesquelles on déguise le réel objectif (par exemple, le test de la résolution du labyrinthe mesure l'anxiété, le stress...). Ces tests sont à la fois performants et rigoureux du point de vue méthodologique. Malheureusement, ils sont peu nombreux et ne couvrent pas toutes les dimensions psychologiques.

B-2- Les tests d'intelligence et d'aptitudes :

Différentes épreuves ont été conçues pour évaluer plusieurs types d'intelligences qui existent :

⁵⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi-directif, consulté le 12/01/2020 à 23h52'.

⁵⁵ Il désigne la citation textuelle, mot à mot, d'un entretien, d'une allocution, d'un discours.

B-2-1- L'évaluation de l'intelligence générale ou fonctionnement cognitif :

En fait, faisons référence au "facteur g" du psychologue SPEARMAN. La mesure de ce facteur permettrait d'appréhender le fonctionnement mental du sujet ou son "intelligence générale".

Souvent on préfère utiliser les termes "d'aptitude mentale générale" ou de "fonctionnement cognitif" pour désigner ce facteur⁵⁶.

Les tests utilisés sont des épreuves de raisonnements abstraits. Appeler aussi des "tests de facteur g". Les relations existantes sont souvent présentées sous forme de chiffres ou de dessins. Ces tests évaluent en partie ce qu'on appelle "l'intelligence abstraite".

B-2-2- L'évaluation de l'intelligence concrète et abstraite :

L'exemple le plus caractérisé est la WAIS (Weschler Adult Intelligence Scale) et sa forme révisée (WAIS-R) plus connue sous la dénomination de "test de Q.I." (Quotient Intellectuel). Ce test compare deux parties, une partie abstraite comportant six épreuves verbales et une partie concrète constituée de cinq épreuves de performance. Et ces deux parties permettent d'obtenir le Q.I. verbal, un Q.I. de performance et enfin un Q.I. total.

B-2-3- L'évaluation de l'intelligence concrète :

Les tests qui existent sont destinés à mesurer l'efficacité du sujet en situation, d'observer quelles sont ses stratégies et la façon dont il se comporte face aux difficultés rencontrées. Il est ainsi capable de mesurer la performance du sujet qui se sert d'un ensemble de capacités en vue d'une action et d'une résolution concrète.

B-2-4- L'évaluation de l'intelligence sociale de la créativité :

Ce test est récent mais très rare pour certains ; comme le souligne MOULIN (1992), « ils sont à la charnière de la sphère cognitive et la sphère intellectuelle » par conséquent les chercheurs sur leurs fiabilités restent encore peu fréquentes.

B-2-5- Les tests de situation :

Les tests de situation sont encore peu connus, et par conséquent peu utilisés au niveau des cadres. Cette faiblesse d'utilisation est probablement à mettre en relation avec une certaine complexité dans la mise en œuvre. La référence implicite à ces tests, et la mise effective des candidats en situation, celle-ci pouvant se faire sous une forme individuelle ou collective.

Dans sa forme individuelle, le sujet est seul dans une situation de travail simulée qu'il doit résoudre ; et dans la forme collective, le sujet fait partie d'un groupe de personnes qui sont

⁵⁶ Christian B., Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, Edition d'organisation, Paris, 2002, P.83.

placés dans la même situation que lui. Ils doivent tous ensemble discuter d'un thème qui leur est soumis ou procéder à la réalisation d'une tâche précise. Et c'est sont des épreuves de groupe qui permettent d'appréhender les sujets dans une perspective sociale et collective⁵⁷.

C- Centres d'évaluation

Définition de la méthode : Le centre d'évaluation est à considérer comme une méthode tout à fait spécifique qui ne ressemble à aucune autre. La principale caractéristique qui différencie les centres d'évaluation des autres procédures repose sur le fait qu'ils utilisent de multiples techniques d'évaluations et plusieurs évaluateurs qui évaluent les compétences ou les caractéristiques personnelles des gens qui assistent à ces centres.

Les différents types d'exercices qui composent un **centre d'évaluation** : L'essentiel de la méthode est constitué d'un ensemble d'exercices concrets. Ces derniers sont toujours complétés par un ensemble des techniques qui feront fiabiliser la méthode (test, entretien,...), alors que dans un centre on peut distinguer d'une part des exercices de stimulations en groupe et des exercices individuels.

D- Le bilan des compétences

Le **Bilan de compétences** est une action de formation inscrite dans le code du travail. Le Bilan permet de faire un point sur la carrière, d'analyser les **compétences professionnelles**, les aptitudes et les motivations. Il pourra vous aider à définir un projet professionnel cohérent ou valider un projet de formation.

Réalisé pendant ou en dehors du temps de travail, le Bilan de compétences se déroule dans un organisme agréé au choix, qui garantit la totale confidentialité de la démarche.

Le bilan de compétence a deux finalités et plusieurs objectifs. Les deux finalités sont (Définition d'un projet professionnel, ou définition d'un projet de formation).

2-3-7- Présentation du management des compétences

Le management est une méthode, un outil de la gestion des ressources humaines qui a pour objectif d'optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences des ressources humaines disponibles.

Le management des compétences désigne également un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la

⁵⁷ Christian B., *op. cit.* P.171.

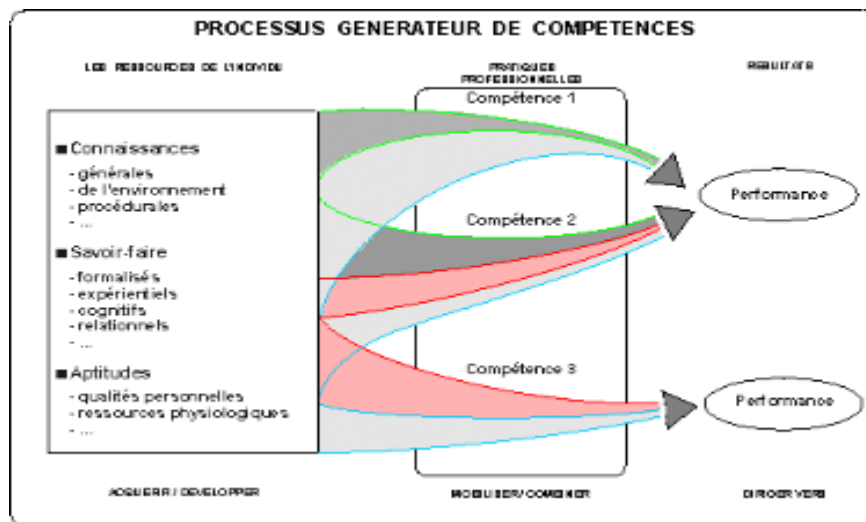
performance et de la création de valeur de l'entreprise, Et ces compétences peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles.

Manager les compétences, c'est faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise.

De cette définition du management des compétences découle plusieurs autres définitions ou commentaires :

- **Définition générique** : La définition générique avance les éléments clés du management des entreprises aujourd'hui à savoir : la performance, la compétitivité, la concurrence, elle met en avant l'importance de l'environnement de l'entreprise ainsi que les relations nouvelles entre l'interne et l'externe, cela en regroupant performance et compétence, résultats économiques et gestion des ressources humaines, conduite de l'organisation et professionnalisation des équipes. Ainsi le management des compétences est le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent, il se définit comme une réponse des entreprises à ce qui constitue un problème pour elles. Et il a pour but de développer l'intelligence « collectif » de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective, l'entreprise qui est dirigée ou managée par les compétences affiche également des fortes valeurs en matière de la politique de ressources humaines.

Figure N° 5 : Le processus générateur de compétences



Source : www.memoireonline.com/management-competences-entreprises

La lecture de ce schéma permet de constater que :

La compétence n'est réductible ni à la performance visée ni aux ressources nécessaires pour la produire. *Il s'agit du processus qui conduit à la performance.*

Exemple : Si le milieu professionnel reconnaît à un agent la capacité à animer une réunion (performance identifiée), cela sous-entend, de façon implicite, qu'il maîtrise en amont d'autres capacités : résoudre des conflits interpersonnels, prendre la parole en public, réguler les interventions des différents participants, synthétiser, reformuler, etc. Toutes ces capacités mises en synergie lui permettent d'animer correctement une réunion.

Si on pourrait fixer une définition générique du management des compétences au travers de figure.

Le management des compétences consiste ainsi à mettre en place un processus qui permet à l'entreprise de construire les qualifications nécessaires à son métier d'aujourd'hui et à celui de demain.

Il consiste également à mettre en place les outils qui permettent d'assurer l'employabilité et l'épanouissement individuel des collaborateurs de l'entreprise⁵⁸.

Avant de clore les définitions de management des compétences, il est important de lever les confusions et de positionner l'ensemble des démarches actuelles, autour de la compétence, en identifiant trois niveaux⁵⁹ selon A. Cohen et A. Soulier :

Niveau N°1 : La gestion des compétences : Constitue le niveau de base et la première étape dans la construction d'une démarche complète. Elle permet de faire un diagnostic global, la démarche est pilotée par la D.R.H. dont le rôle principal va être, d'une part, de répertorier les compétences requises par l'entreprise, et d'autre part, de repérer les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins et les ressources.

Niveau N°2 : Le management des compétences : Permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et donc constitue une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournable à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoir être ainsi de l'enthousiasme et de la motivation nécessaire pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus. Sans oublier que cette finalité ne s'improvise pas, elle requiert de la fonction ressources humaines un véritable professionnalisme, à savoir des capacités techniques et relationnelles efficaces afin de développer une forte culture managériale des compétences dans l'entreprise, une véritable source de progrès économiques.

Le management des compétences concerne le pilotage des actions sur le terrain, alors que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration d'application des règles de gestion.

⁵⁸ Mekhane S. et Said L., Management des compétences et la performance, Cas de B.A.D.R., Mémoire de science de gestion, Option : Management, Université Mouloud Mammeri, 2013, P.47.

⁵⁹ http://www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml consulté le 25 février 2020, à 15h16.

Niveau N°3 : Le management par les compétences : Ce niveau va permettre le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer ; « l'intelligence collective » de l'entreprise en incitant les salariés à adopter des comportements favorisant la réussite collective.

Le management par les compétences vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable. Il place la direction générale en premier plan, c'est à elle, assistée par la D.R.H., de valoriser les compétences stratégiques des entreprises, c'est-à-dire celles dont la présence ou l'absence ont un impact important sur leur positionnement concurrentiel. Il s'intéressera également au développement des compétences stratégiques des individus, c'est-à-dire celle garantissant l'employabilité de tous les salariés tout au long de leurs carrières.

N.B. : Les trois niveaux sont complémentaires, aucun n'a de sens réel s'il ne s'appuie pas sur les autres niveaux.

A partir de la distinction ainsi faite, nous pouvons désormais nous étaler sur la méthodologie et les outils qui vont permettre la construction d'une démarche de management des compétences.

2-3-7-1- La méthodologie de management des compétences

Pour préparer la définition et la mise en œuvre du projet management des compétences, l'acquisition de certaines méthodes est impérative, qui est aussi l'un des principaux leviers de la stratégie pour augmenter la performance de votre entreprise.

- La méthodologie et les outils pour élaborer un référentiel de management des compétences ;
- L'entraînement à la réalisation d'une carte des métiers ;
- Le repérage des emplois sensibles de l'entreprise et les hiérarchiser ;
- Les compétences stratégiques et les compétences collectives de l'entreprise ;
- Les différentes méthodes de description des compétences dans les logiques métiers ;
- Les méthodologies et les types de référentiels à construire selon les contextes des participants ;
- Les outils de gestion des compétences facilement utilisables par l'ensemble des acteurs ;
- Comment communiquer pour promouvoir votre projet de management des compétences.

Ce dispositif de management des compétences est construit dans le respect le plus strict de la spécificité culturelle de l'organisation, de son environnement économique, de sa vision prospective ainsi que de sa culture de management.

2-3-7-2- Les outils du management des compétences

Le management des compétences a impérativement besoin d'être outillé pour réaliser ses objectifs. Et ces outils sont des référentiels qui imposent des normes, des connaissances, des comportements, des savoirs faire dans des situations de travail pour un poste ou un ensemble de postes.

Penser à une évaluation des compétences d'un salarié sans recours à la présence d'un référentiel de compétences, c'est comme si vous vouliez procéder à une opération de pesage sans l'aide d'une balance. Ainsi nous pouvons énumérer ces outils :

A- Le référentiel Emploi :

Est un document descriptif du contenu et du mode de réalisation des activités et des tâches, des conditions d'exercice, des buts, objectifs ou finalités. Il peut constituer le descriptif de l'emploi type, dans la mesure où il regroupe l'analyse d'un ensemble de situations professionnelles suffisamment proches pouvant constituer une entité, un emploi ou un métier générique d'un ou plusieurs secteurs professionnels. Dans certains cas il peut constituer les descriptifs d'un ensemble de fonctions.

D'une autre manière, nous pouvons définir le **référentiel d'emploi** comme étant un document qui décrit ou présentent tous les métiers, emplois, qui peuvent exister au sein d'une entreprise, sous forme d'une liste ordonnée. Il présente un ensemble d'activité pouvant être référées à un métier.

Le **référentiel emploi ou métier** peut s'appeler selon une entreprise a une autre :

- Le référentiel d'activités ;
- La nomenclature d'emplois ;
- La cartographie des métiers.

B- Le référentiel de compétence :

Un **référentiel de compétences** est un document qui répertorie toutes les compétences présentes au sein d'une entreprise, afin de les lier aux métiers correspondants. Un outil stratégique pour les dirigeants d'organisations.

Le référentiel de compétences est une cartographie détaillée des métiers, activités ou missions présents dans l'entreprise, ainsi que des compétences et des niveaux de responsabilités de chacun, en termes de :

- Savoir-faire (compétences) ;
- Savoir (connaissances) ;
- Savoir-être (comportement) ;
- Aptitudes pédagogiques (tutorat, formation interne...) ;
- Compétences en management ;
- Compétence « rare » ou menacée ;
- Capacité d'adaptation aux évolutions ;
- Aptitude à la polyvalence ;
- etc.

Exemple des compétences requises pour le management : Le management se caractérise par la capacité à définir les objectifs, coordonner, répartir les tâches, motiver, organiser, gérer les conflits, contrôler.)

2-3-7-3- Le dictionnaire des compétences :

Le dictionnaire des compétences donne l'ensemble hiérarchisé de la compétence liée aux emplois.

Il a plusieurs objectifs, et nous pouvons en citer quelques-uns⁶⁰ :

- Il décrit chaque compétence portée sur le référentiel de compétence. Une complémentarité s'installe entre le dictionnaire et le référentiel afin de procurer à l'entreprise une vision plus claire sur les exigences des emplois en matière de compétence et d'aptitude ;
- Il permet l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation ;
- Il constitue aussi l'outil qualitatif de base, pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation...,
- Outil de base qui va permettre à l'entreprise de mettre en place une véritable gestion de son personnel, pour sa rémunération et son développement.

⁶⁰ René M., L'évolution du personnel, Edition Top, Paris, 1998.

Conclusion du chapitre II

A travers ce chapitre, nous venons de comprendre le développement des pratiques managériales au sein des entreprises en générale et des services en particulier, et les différents concepts liés à la compétence, à la ressource humaine, et à la gestion.

La gestion des compétences, le management des compétences et le management par compétence, sont trois différents niveaux mais interdépendants.

Le management des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans les environnements actuels changeants et compétitifs, il constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise ; et son intégration est dans la stratégie générale de l'entreprise.

Introduction du chapitre III

Dans l'objectif de faire face aux effets de la mouvance du marché et de la concurrence de plus en plus prononcée, l'entreprise se doit d'être réactive tout en faisant preuve d'innovation.

De ce fait, elle se doit de placer l'homme au centre de ses préoccupations, en promouvant son bien-être social et son adaptation par l'instauration et la recherche d'un climat social serein et apaisé qui passe obligatoirement par une politique de communication adéquate, car dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la communication est un élément du succès de l'entreprise. Et cette dernière lui permet de développer son image et de se faire connaître par son grand public.

Placer l'homme aux centres de ses préoccupations, en sachant que pour l'entreprise, son avantage concurrentiel réside dans ses performances qui sont le résultat de la combinaison de ses compétences individuelles.

Ainsi, la gestion des compétences est devenue une pratique indispensable pour toute entreprise soucieuse d'améliorer sa performance.

A la suite de ce que nous avons pu aborder dans les chapitres précédents, l'évaluation des compétences représente un instrument principal du management par les compétences.

Dans les lignes qui suivent, nous tenterons de mettre en exergue la présentation de la B.A.D.R. dans la première section, et par la suite, nous procéderons à la présentation et analyse de sa politique de communication et de son système d'évaluation des compétences dans la deuxième section.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « B.A.D.R. », a été créée le 13/03/1982 par le décret n° 82-106, elle dispense ses services à l'ensemble des secteurs d'activités, elle n'est pas limitée au seul secteur agricole. Seulement, et s'agissant du secteur public, ses services ne sont orientés qu'aux entreprises agricoles et agro-industrielles.

Elle est chargée de mettre en œuvre ses propres moyens et ceux fournis par l'Etat en vue d'assurer le financement des structures et des activités de toutes nature liées en amont et en aval à la production du secteur agricole et agro-industrielle.

Elle est également chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la B.A.D.R. est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Elle possède un système informatique centralisé, une base de données fournissant des informations directement aux directions.

A part la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la B.A.D.R. est considérée par le BANKERS ALMANACH, dans son édition 2001, comme la première banque en Algérie. Et au niveau mondial, elle occupée le 668^e rang sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la B.A.D.R. est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Constituée initialement de **140** agences cédées par la B.N.A., son réseau compte actuellement plus de **321** agences et **41** directions régionales et plus de **7000** cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales.

Pour plus de compréhension et connaissance sur la B.A.D.R., nous avons structuré cette partie comme suite :

- Statuts, organigramme et fonctionnement ;
- Les étapes de l'évolution ;
- Rôle, et mission.

1-1- Les statuts, organigramme et fonctionnement

La B.A.D.R. a un statut, et son fonctionnement est adapté à un organigramme précis ; que nous tenterons de mettre en exergue dans les lignes qui suivent :

1-1-1- Statuts de la B.A.D.R.

La B.A.D.R. est une institution financière nationale ayant le statut d'une banque commerciale.

A- Sa forme :

En exécution de la loi 88-01 du 12/01/1998 portant sur la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, il a été procédé à la transformation de la B.A.D.R. en société par actions, sans création d'une personne morale nouvelle, ni aucune modification apporter à l'objet social à la dénomination, à la durée ou au capital.

B- Dénomination :

La société conservera la dénomination de « Banque de l'Agriculture et du Développement Rural », dans tous les actes, lettres, factures, annonces, publications et autres documents de toutes natures de la société.

La dénomination sociale doit toujours être précédée ou suivie des mots « société par actions », et de l'énonciation du capital social.

C- Siège social :

Le siège social reste fixé à Alger, il ne pourra pas être transféré en toute autre ville que par décision de l'assemblée générale extraordinaire.

Des agences et les G.R.E. (Groupe Régionale d'Exploitation) pourront être créés ou maintenus en tous lieux dans le pays par simple décision du conseil d'administration.

D- Durée :

La durée de la société est fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre de commerce, sauf dissolution anticipée.

E- Capital social :

Le capital social était de deux milliards deux cent millions de dinars (2 200 000 000,00 DA), de nos jours, le capital social de la B.A.D.R. a augmenté et a atteint le seuil de 54 milliards de dinars.

1-1-2- Organigramme et fonctionnement de la B.A.D.R. :

L'organigramme de la B.A.D.R. est considéré par deux structures :

- La structure centralisée ;
- La structure décentralisée.

1-1-2-1- La structure centralisée : Organigramme de la direction générale.

La direction générale de la B.A.D.R. comprend :

- Le président directeur général (P.D.G.) ;
- Le directeur général adjoint (D.G.A.) ;
- Un (ou) conseiller (s) du président ;
- Un (ou) conseiller (s) de la direction générale ;
- Une division de l'inspection générale et de l'audit.

Les structures centrales de la B.A.D.R. comprennent :

- Les divisions ;
- Les directions centrales ;
- Les sous directions ;
- Les départements.

A- Les divisions et les directions centrales :

La division est placée sous l'autorité d'un chef de division et au sein de la B.A.D.R., il existe quatre (04) divisions :

- Les divisions de l'administration et des moyens

Elle regroupe les directions centrales suivantes :

- Direction centrale du personnel et de la formation (DPF) ;
- Direction centrale des moyens généraux (DMG) ;
- Direction centrale des affaires juridiques (DAJ) ;
- Direction centrale de la communication et de marketing (DCM).

- La division des engagements

Elle regroupe les directions suivantes :

- Direction centrale du financement et de l'agriculture (DFA) ;
- Direction centrale du financement des entreprises publiques (DFEP) ;
- Direction centrale du financement des activités privées (DFAP).

- **Division internationale**

Elle regroupe les directions centrales suivantes :

- Direction centrale des relations internationales (DRI) ;
- Direction centrale des opérations techniques avec l'extérieur (DOTE) ;
- Direction centrale des garanties et des financements internationaux (DGF).

- **Division inspection générale et de l'audit**

Elle est directement rattachée au président directeur générale, elle regroupe :

- Direction centrale de l'inspection générale (DIG) ;
- Direction centrale de l'audit (DA).

B- Les sous directions centrales :

Selon la direction règlementaire n° 04.98, la direction centrale est, sauf situation exceptionnelle, subdivisée en sous directions centrales.

C- Les départements :

L'organisation de la BADR comporte des départements en tant que structure centrale équivalent en rang à la direction centrale, rattaché à la direction générale ou à la division. Voir annexe N°1.

1-1-2-2- La structure décentralisée

Dans la structure décentralisée, nous retrouvons les G.R.E. et les agences :

A- Le Groupe Régionale d'Exploitation (G.R.E.)

Le groupe régionale d'exploitation autres fois appelé succursale est une entité administrative décentralisée, située en principe au niveau d'un chef-lieu de wilaya et devant assister, coordonner et suivre l'ensemble des agences qui lui sont rattachées.

Son rôle est également de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer de nouvelles ressources et mettre en place des crédits.

Elle doit traduire dans les faits et avec le maximum d'efficacité, les instructions de la direction générale.

Le G.R.E. est ainsi, responsable devant la direction générale de l'exécution des missions qui lui sont confiées.

1- Organisation du Groupe Régionale d'Exploitation :

Structure couvrant une région entière en matière d'information, d'orientation, de valorisation et de développement des activités de la B.A.D.R. au niveau régional.

Le G.R.E. constitue, ainsi, un rapprochement idéal entre l'ensemble des activités de la B.A.D.R. et la communauté de la région.

Les G.R.E. sont composées d'un directeur général et de cinq sous directions qui, de leurs parts, contiennent un certain nombre d'agence.

Les cinq sous directeurs sont :

- Sous-directeur « Exploitation »
- Sous-directeur « Suivi des Risques et du Précontentieux »
- Sous-directeur « Comptabilité »
- Département administratif
- Cellule juridique

2- Missions principales des G.R.E. :

Les principales missions autour des quelles s'articulent les actions et les activités des G.R.E. sont énumérés d'une manière non limitative, comme suit :

- Autoriser, en verbe des pouvoirs qui lui sont délégués, les opérations de financement et contrôler l'utilisation des crédits ;
- Coordonner et impulser l'activité de l'agence relevant de compétence ;
- Suivre le déroulement des opérations de crédit dans l'intérêt de l'institution ;
- Veiller au respect et à l'application de règlement et des institutions de la direction générale ;
- Assister les agences en leur apportant aide et conseil ;
- Organiser, suivre et apprécier la formation du personnel des GRE et des agences qui lui sont rattachées ;
- Suggérer aux structures consternées toutes action de formation ou recyclage tendant à une polyvalence de personnel ;
- Transmettre à la direction générale périodiquement des comptes rendus ;
- Veiller à la sauvegarde de l'image de marque de l'institution ;
- Organiser périodiquement, des réunions de travail avec des agences ;
- Mettre en place des crédits directement ou par le biais des agences ;
- Assurer les vérifications des journées comptables des agences ;
- Superviser les opérations liées aux changes et au commerce extérieur.

3- Organigramme des G.R.E. de la B.A.D.R.

La structure de la B.A.D.R., est représentée au niveau de chaque wilaya pour représenter la direction générale en cas de problème. Les G.R.E. sont composées d'un directeur général au sommet et de cinq directions qui de leurs parts contiennent un nombre d'agence. Voir annexe N°2.

Le rôle d'un G.R.E. est de contrôler, animer, surveiller et soutenir le travail des agences qui traitent toutes les opérations de la banque, pour drainer de nouvelles ressources et mettre en place des crédits.

B- Les agences locales d'exploitation (A.L.E.)

L'agence constitue la cellule polyvalente de base de l'appareil d'exploitation de la banque, elle doit être en mesure, par ses structures d'accueil et de traitement, de satisfaire la clientèle et d'assurer une meilleure bancarisation de la population locale.

Les agences locales d'exploitation constituent la base de l'exploitation de la banque. Elle fait l'objet d'une attention particulière par la B.A.D.R. dans le cadre du nouveau concept : la banque assise.

Le rôle de base de l'agence est l'accueil, qualité de service, rapidité d'exécution.

1- Mission principale d'une A.L.E. :

L'agence doit remplir un certain nombre de missions s'insérant dans le champ de ses compétences, à savoir :

- Traiter les opérations bancaires confiées par la clientèle publique et privée ;
- Entretenir et développer des relations commerciales relatives à son champ d'activité
- Veiller à une rentabilité optimale de trésorerie (en caisse BA, trésor, CCP, mouvement de fonds inter-agences) ;
- Etudier et décider des concours bancaires à octroyer à la clientèle publique et privée dans la limite de la délégation de crédit fixe au compte de crédit de l'agence ;
- Etudier et soumettre les conclusions à la hiérarchie pour les crédits dont le montant est supérieur de cette délégation ;
- Veiller à la bonne tenue des comptes de la clientèle, des comptes intérieurs, en s'assurant de leur sécurité et de leur fiabilité conformément aux textes qui les régissent ;
- Opérer de la manière la plus centrale dans le cadre de la gestion immobilière de l'équipement et des archives ;
- Veiller à la formation et à la gestion rationnelle du personnel, notamment en assurant la polyvalence de celui-ci ;
- Réaliser les dépenses inhérentes au bon fonctionnement de tous les compartiments de l'agence dans le cadre du budget de fonctionnement et équipement autorisés ;

- Assurer la charge, le suivi et le règlement des opérations faisant l'objet de contentieux ;
- Mettre en œuvre la politique de bancarisation des particuliers et des commerçants.

1-2- Présentation du Groupe Régionale d'Exploitation (G.R.E.) B.A.D.R. N°015 et de l'agence 580 de Tizi - Ouzou

Nous commencerons par la présentation du G.R.E. N° 15 de Tizi-Ouzou et ainsi que de l'agence 580 de Tizi-Ouzou :

1-2-1- Présentation du Groupe Régionale d'Exploitation (G.R.E.)

Le G.R.E. de Tizi-Ouzou situé à la rue Bouzard Cherif Tizi-Ouzou a été créé le 19 septembre 2005, qui a comme mission principale d'assister, coordonner et suivre l'ensemble des agences implantées au niveau de la wilaya. Son positionnement au cœur de la wilaya de Tizi-Ouzou, en tant que niveau hiérarchique intermédiaire entre un sous-réseau d'agences et le siège, le G.R.E. (la succursale) apparait comme un centre d'animation commerciale et d'appui technique du réseau.

Le G.R.E. N°015 couvre un réseau très important au niveau de la wilaya allant jusqu'à 12 agences, envisageant ainsi une extension de ce dernier pour créer d'autres agences afin de répondre aux demandes massives des clients et accroître ses ressources.

Il chapeaute 12 agences, dont l'une de ces dernières joue le rôle d'une agence principale qui est l'agence 580 située au chef-lieu de la ville de Tizi-Ouzou qui a une particularité de répondre aux besoins des agences en terme de trésorerie car c'est elle qui les alimente en terme de liquidité.

Le G.R.E. de Tizi-Ouzou est composé de 12 agences présentées dans le tableau suivant :

Code	Agence
571	Azazga
572	Larbaa Nath Irathen (L.N.I.)
573	Ain El Hammam
574	Draa El Mizan
576	Draa Ben Kheda (D.B.K.)

579	Ouacif
580	Tizi – Ouzou
581	Tigzirt
582	Ouadhias
584	Azeffoun
585	Bouzeguene
588	Tizi – Rached

1-2-1-1- Rôle et missions du G.R.E. de Tizi – Ouzou

Le groupe régionale de Tizi-Ouzou assure certains rôles et missions qui sont :

A- Rôle du G.R.E. de Tizi – Ouzou :

Le G.R.E. est la tutelle des agences au niveau de la direction, son objectif principal est la coordination entre les différentes agences commerciales, notamment veiller sur le développement de l'activité bancaire à travers la wilaya.

Il a pour rôle essentiel d'assurer :

- L'animation commerciale en matière de collecte de ressources, de mise en place de crédits et de recouvrement de créances ;
- Coordination inter agences (en matière de l'exploitation) ;
- L'appui technique (disponibilité de moyens humains et matériels) ;
- Le contrôle sur place et à distance de toute l'activité exercée par ses agences.

B- Les missions du G.R.E. de Tizi - Ouzou :

- Le G.R.E. est l'autorité hiérarchique des toutes les agences qui lui sont rattachées ;
- Le G.R.E. et les agences qu'il chapeaute constituent une unité d'exploitation, il est l'interlocuteur direct de la direction centrale de la banque ;
- Le G.R.E. est une structure de soutien technique et logistique pour les agences qui lui sont rattachées ;
- Le G.R.E. exerce ses missions dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés par la direction générale ;
- Le pilotage et le management du sous-réseau ;

- L'assistance technique au réseau notamment pour l'étude et la mise en place des crédits ;
- Le support aux dites agences dans le recouvrement à l'amiable des créances en souffrance.

1-2-1-2- Organisation du G.R.E. N°015

Le G.R.E. est régi par un directeur qui a sous son organigramme quatre sous directions et une cellule juridique gérée par un chef de service, chaque sous-direction est chapeautée par un sous-directeur :

- Sous-direction « Exploitation » ;
- Sous-direction « Suivi des Risques et du Précontentieux » ;
- Sous-direction « Comptabilité » ;
- Département administratif ;
- Cellule juridique.

A- Sous-Direction d'Exploitation

La sous-direction d'exploitation représente une partie très importante du G.R.E., elle se divise en trois services :

1- Service crédit et commerce extérieur

Elle est attachée à la sous-direction d'exploitation, elle a pour missions principales :

- L'étude des dossiers de crédits présentés par les clients ;
- L'octroi des crédits ;
- L'établissement des tickets d'autorisation.

Nous trouvons parmi les opérations effectuées au niveau de ce service :

- Le traitement des demandes de financement et de réaménagement ;
- L'évaluation de la cote de risque emprunteur de la clientèle d'engagement ;
- La concrétisation des décisions de financement et de rééchelonnement.

2- Service animation commerciale

Sa mission est de faire la promotion des produits et services mis à la disposition de la clientèle, ainsi que la mise en œuvre d'un plan marketing de la banque et de la conduite à l'exécution des plans d'actions des agences.

3- Service monétique et moyens de paiement

Ce service s'occupe de gérer tous les moyens de paiements accessibles au client notamment la gestion du GAB et des cartes bancaires.

B- Sous-Direction « Suivi des risques et précontentieux »

Cette direction comme les autres directions dirige trois services :

1- Service suivi commercial et commerce extérieurs :

Son rôle est de :

- Saisir les autorisations levées des réserves ;
- Suivi des crédits grâce aux visites sur site ;
- Suivi des dossiers de crédits avant, pendant et après l'octroi de crédit.

2- Service suivi du précontentieux :

Sa mission est de suivre les dossiers de crédits lorsqu'ils entament leurs premières phases d'impayé, c'est-à-dire la 301 qui signifie les créances à recouvrir.

3- Service suivi des garanties :

Il prend en charge les garanties et les réserves non bloquante présentées par le client en vue de l'obtention du crédit.

C- Sous-Direction « Administration et comptabilité »

Cette sous-direction englobe un ensemble de services qui sont dirigés par le sous-directeur de cette dernière.

1- Service comptabilité et fiscalité :

Il est géré par le chef de service qui veille sur :

- Le contrôle des journées comptables des différentes agences pour éviter toutes sortes d'anomalie ;
- La comptabilisation des charges et des opérations d'investissements ;
- La centralisation et la saisie des écritures comptables initiées au niveau des différents services du G.R.E.
- L'arrêt de la journée comptable ;
- Le suivi et la récupération de la TVA au niveau du G.R.E. et des agences rattachées ;
- La gestion de l'indice comptable du G.R.E. ;

- La gestion des mots de passe du système adopté par le G.R.E. ;
- L'élaboration du reporting à sa hiérarchie ;
- Ainsi que toutes autres tâches qui seront affectées par le responsable de la hiérarchie.

2- Service analyse et assainissement ;

3- Service budget et contrôle de gestion ;

4- Service ressources humaines :

Sa mission principale est de gérer toutes les carrières du personnel du G.R.E. et notamment celui des agences attachés tel que :

- Etablir les ordres de mission ;
- La tenue des différents registres légaux (paie, congé annuel, mouvement du personnel...);
- Prise en charge des dossiers prêts à la retraite ;
- L'établissement de la paie et l'effectuation du virement par le service informatique
- Contrôle de l'assiduité de chaque employé à travers des fiches de notation ;
- Gérer les formations des employés nécessaires au besoin du G.R.E. etc.

5- Service sécurité et moyens généraux :

Il gère toutes les charges qui répondent aux besoins du G.R.E. notamment ceux des agences, il a comme missions de :

- Veiller sur le respect du budget ;
- Avoir le confort et répondre aux besoins du personnel pour assurer le bon fonctionnement et déroulement de l'activité bancaire ;
- La prise en charge des agences rattachées ;
- Gestion des contrats d'assurance des biens et des personnes ;
- Prise en charge de diverses charges opérationnelles, de fonctionnement et de réforme ;
- La tenue du registre de détention des clés et combinaisons des coffres du G.R.E. et des agences ;
- Gérer les dossiers d'engagements et de réalisation ;
- Veiller sur la sécurité du patrimoine (télé surveillance, anti-incendie, anti-intrusion, gardiennage) ;
- L'élaboration de reporting à sa hiérarchie.

6- Service informatique :

Il s'occupe de la gestion du système d'exploitation grâce au système informatique adopté FLEXCUBE qui répond aux besoins de la B.A.D.R. en général et celui du G.R.E. et ses agences rattachées en particulier, ce dernier leur permet de renforcer leur présence auprès des clients en ligne et mobile, d'offrir des services financiers par le biais de tous les canaux de distribution, d'introduire des produits différenciés pour satisfaire ou voire même à dépasser les attentes des clients, mais aussi pour améliorer le retour sur l'investissement dans un environnement élaboré et compétitif.

D- La cellule juridique

Elle est essentiellement chargée de la supervision et de l'assistance des agences en matière juridique.

1- Service juridique et contentieux :

Il veille essentiellement de la vérification de tous les documents présentés par le client tel que :

- Validation des garantis et des fonds de garanties (hypothèque, quottions...etc.) ;
- La succession en cas de décès pour le partage des biens :
- Gérer les oppositions (perte de cheque, de carte bancaire... etc.) en faisant bloquer le compte de ce client et d'informer le réseau national de ce cas.

2- Service fonds documentaire et archives :

Ce service classe les dossiers des clients après le remboursement total du crédit octroyés par les agences de la wilaya ainsi que ceux par le G.R.E.

1-2-2- Présentation de l'agence 580 de Tizi-Ouzou

L'agence principale B.A.D.R. de Tizi-Ouzou « 580 » a été créée en 1982 après la restructuration de la B.N.A., sise au centre-ville de Tizi-Ouzou. Cette agence est dotée, dans le cadre du plan d'action à long terme de la B.A.D.R., d'un système de « banque assise » avec un service personnalisé. Ce système repose sur une nouvelle organisation et méthode de travail où l'on distingue deux groupes de travail : le « front office » et le « back office ».

Le front Office offre, à la clientèle, un espace convivial et adapté, lui garantissant un service personnalisé à travers la prise en charge et le traitement de l'ensemble de ses transactions bancaires par un chargé de clientèle et l'opportunité d'une assistance et d'un conseil de premier ordre, en matière de gestion des fortunes, de placements bancaires et financières.

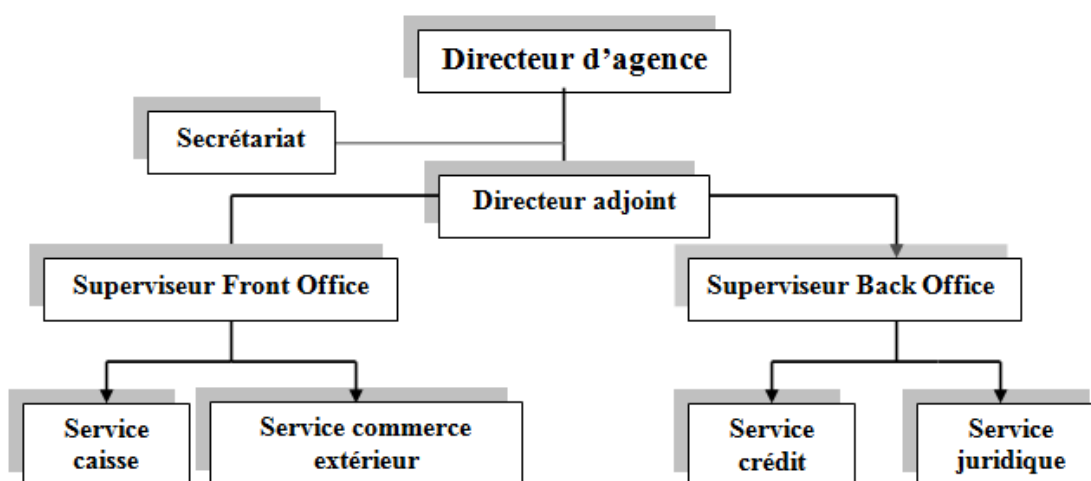
Le Back Office constitue, quant à lui, un compartiment qui regroupe les potentialités techniques et humaines (comptables et analystes financiers) pour traiter en temps réel les ordres et les opérations reçues du Front Office et du réseau de la compensation. Il assure, ainsi, le lien entre les différents services de l'agence et les organismes extérieurs.

1-2-2-1- Organisation de l'agence :

Etant une banque assise, les agences de la B.A.D.R. ont un aspect organisationnel spécifique qui les distingue des autres agences.

Ainsi, l'organisation de l'agence B.A.D.R. 580 se présente comme illustré par l'organigramme ci-dessous :

Figure N°6 : Organisation de l'agence 580



1-2-2-2- Le fonctionnement de l'agence 580 (Tizi-Ouzou)

Les fonctions de cette agence en 2020 sont assurées par trente et un (31) éléments repartis selon l'organigramme, et les comptes gérés dans cette agence représentent **72 231** comptes repartis comme suite :

- **11 393 comptes de chèques.**
- **13 277 comptes courants commerciaux.**
- **44 751 comptes livrets d'épargne.**
- **2 699 comptes d'épargne junior.**
- **111 comptes livrets d'épargne Fellah (Nouveau produit)**

A- Direction de l'agence

Le directeur de l'agence est un manager opérationnel qui a pour mission principale l'application de la stratégie de développement de l'agence.

A ce titre, et pour mener convenablement et efficacement ses missions, il dispose des pouvoirs qui lui sont conférés par la direction générale. Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, il a pour attribution de gérer et rentabiliser le fonds de commerce que constitue son agence.

B- Les composants de l'agence de Tizi-Ouzou

L'agence de Tizi-Ouzou est subdivisée en plusieurs services :

a- Service clientèle

Il traite les opérations courantes suivantes :

- Ouverture de comptes ;
- Versement et retrait en espèce ;
- Paiement de chèques ;
- Certification de chèques ;
- Compensation et prélèvement ;
- Achat et vente d'espèces ;
- Assurer la comptabilisation et la journalisation des écritures comptables et d'arrêter son bilan.

Le service clientèle contient trois composants qui sont :

- **Le guichet Dinar et Devise, ainsi que la caisse**

Ces services sont chargé de la manipulation des espèces et des fonds ; ils reçoivent les virements des clients, exécute les paiements, des mises à disposition des chèques à destination et assure les retraitements, le placement de fonds et propose de nouveaux produits.

b- Service portefeuille

Ce service ne manipule pas les espèces car les opérations se font par chèques ; on distingue le virement de compte à compte, les entrés de chèques et les effets à escompter.

c- Cellule d'exploitation

Cette cellule est composée de plusieurs fonctions : fonction comptes, fonction crédits et fonction d'affaires juridiques et recouvrement.

d- Cellule comptabilité

Sa tâche réside dans le contrôle de la journée comptable, inventaire et affaires administratives générales.

- **Objet et rôle de service caisse**

Objet : Le service caisse a pour fonction de recevoir les dépôts d'espèces, d'exécuter des virements pour le compte de la clientèle et d'effectuer les règlements ou paiements ordonnés par celle-ci dans la limite des montants dont elle dispose.

Le service caisse est chargé de l'exécution des opérations comportant un mouvement d'espèces ou un mouvement de compte à compte.

Il tient les comptes de la clientèle et les comptes internes de l'agence, assure les opérations de recette dans les conditions prévues par les présentes instructions et remplit les tâches administratives qui lui incombent (tenu de registre et de répertoire, etc...).

Rôle : Le service de la caisse a pour rôle

- L'exécution des opérations se traduisant par un mouvement d'espèces (paiement, versement) ainsi que les opérations de transfert de fonds de compte à compte (les virements) ;
- Le traitement des opérations de recettes (réception et conservation des appoints, la présentation des valeurs pour paiement, traitement des impayés...)
- La tenue de la position des comptes de la clientèle ;
- L'exécution des tâches administratives (confection de carnets de chèques, pointages de comptes...)
- Assurer la trésorerie du siège.

- **Organisation de service caisse**

L'organisation du service caisse doit être conçue selon les quatre notions fondamentales suivantes :

a- Notion d'engagement : se traduit par le traitement des appoints dans leurs délais convenus, c'est ainsi le cas de la gestion de certaines valeurs telles que les dépôts à termes etc.

b- Notion de sécurité : elle se pose sur la vérification permanente des signatures, de la cohérence des écritures passées, ainsi que tout imprimé officiel ou cachet doit être délivré ou apposé de façon vigilante ;

c- Notion de trésorerie : elle consiste essentiellement à réduire au maximum les espèces se trouvant à la caisse pour éviter tout risque de vol, cela empêche d'aller en dessous d'une certaine barre (fixée selon le cas) et tomber au dépourvu par la suite ;

d- Notion d'exploitation : elle se réalise à partir du moment où on voit le client dans un optique « gain », donc utiliser les moyens nécessaires pour le garder, par le bon accueil, le traitement des appoints dans leurs délais convenus, proposer les services bancaires (carte de fidélité...).

Il faut noter qu'il n'y a pas une rigidité entre les quatre notions, chacune est importante et complète les autres.

1-2-2-3- Ressources et emplois de l'agence 580

L'agence de Tizi-Ouzou dispose de plusieurs ressources et emplois :

A- Les ressources

L'agence B.A.D.R. de Tizi-Ouzou dispose d'un certain nombre important de ressources sur lesquelles elle peut accorder des crédits et effectuer des opérations de financement. Parmi ces ressources on retrouve :

a- Dépôts à vue

Sur les dépôts à vue, on retrouve :

- ✓ Compte de chèque (Dinar /Devise) ;
- ✓ Compte commercial (personne morale) ;
- ✓ Compte commercial (personne physique) ;
- ✓ Livret d'épargne ;
- ✓ Compte courant ;
- ✓ Compte administration.

b- Dépôt à terme

C'est un compte de dépôt non matérialisé par des titres bancaires ; il est destiné aux personnes physiques ou morales.

c- Bon de caisse

C'est un dépôt à terme matérialisé par un titre par lequel le client sollicite la banque pour souscrire une somme déterminée à une durée de son choix. A l'échéance, la banque verse une majoration du capital. Le bon de caisse est destiné aux personnes physiques et morales. Il peut être nominatif, au porteur ou anonyme, et les intérêts sont discomptés au taux de référence de la période, conformément aux conditions générales de banque.

B- Les emplois

Les emplois de l'agence sont constitués de différents crédits octroyés par l'agence. A ce niveau, on y trouve :

a- Crédit par caisse :

- ✓ Crédit d'exploitation ;
- ✓ Crédit de compagnie (industriel et commercial) ;
- ✓ Découvert mobilisable ;
- ✓ Avances sur facture ;
- ✓ Avances sur créances nées non constatées sur délégation de marché ;
- ✓ Avances sur créances nées à l'exploitation ;
- ✓ Avances sur marchandises ;
- ✓ Avance d'exploitation garantie.

b- Crédit à moyen terme

- ✓ C.M.T Equipements ;
- ✓ C .M.T Van (pour l'acquisition de véhicules utilitaires).

c- Crédit par signature

- ✓ Caution dans le cadre des marchés publics ;
- ✓ Caution de soumission ;
- ✓ Caution de bonne exécution ;
- ✓ Caution de restitution d'avance forfaitaire ;
- ✓ Caution de restitution d'avance sur approvisionnement ;
- ✓ Caution douanière ;

- ✓ Crédits documentaire ;
- ✓ Aval.

1-3- Les étapes de l'évolution de la B.A.D.R.

L'évolution de la B.A.D.R. est caractérisée par trois étapes:

✓ 1^{ère} étape 1982-1990 :

Au cours de ces huit (08) années, la B.A.D.R. a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole.

L'agriculture, de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors, dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

✓ 2^{ème} étape 1991-1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la B.A.D.R. a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activité, notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- 1992 : Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur. Les ouvertures de crédits documentaires sont traitées en 24 heures maximum. Aussi l'introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences ;
- 1993 : Achèvement de l'information de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- 1994 : Mise en service de la carte de paiement et de retrait B.A.D.R. ;
- 1996 : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel).

✓ 3^{ème} étape 2000 :

Cette étape se caractérise par la nécessité de l'implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs, et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché. En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la B.A.D.R. a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI de secteur privé (toutes branches confondues), tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Afin de se mettre au même niveau que les profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la B.A.D.R. a mis en place un programme d'action quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations.

1-4- Rôle et mission de la B.A.D.R.

La B.A.D.R. a pour objectif initial de contribuer :

- Au développement du secteur de l'agriculture ;
- A la promotion des activités agricoles, artisanales et agro-industrielles ;
- A la promotion économique du monde rural.

Pour cela la B.A.D.R. dispose des capacités de financement suivantes :

1-4-1- Les capacités de financement sur ressources propres

Les capacités de financement de la B.A.D.R. avec ses propres ressources, et ses capacités d'octroi de crédit d'investissement en dinars, sont aujourd'hui plus importantes, après la prise en charge par le trésor public des créances dites non performantes. Cette facilité va permettre d'abord dans les meilleures conditions le financement de l'agriculture et la pêche auxquels s'ajoute le secteur agro-alimentaire.

1-4-2- Les capacités de financement sur ressources extérieures

Les capacités de financement de la B.A.D.R. basées sur des ressources extérieures, sont également importantes, compte tenu des bonnes dispositions affichées par les bailleurs de fonds potentiels et institutionnels. Ces larges disponibilités en crédits tant en dinars, qu'en devises, mais aussi et surtout des moyennes des coûts des ressources locales et étrangères, que la B.A.D.R. a réduit ses taux de crédit.

Les taux de crédit domestique dépendent de la moyenne des coûts des ressources collectées localement, cette moyenne est elle-même tributaire de facteurs économiques et financiers internes.

Les coûts de crédits extérieurs reposent sur des données externes au marché algérien, d'où la nécessité d'aller vers une analyse de cout de crédits extérieurs, en comparant les prix d'un crédit concessionnel et d'un crédit bilatéral.

1-4-3- Diversification et adaptation des produits de financement

La B.A.D.R. a prévu toute une batterie de « crédits » assez diversifiée, capable de répondre à l'ensemble des besoins en financement des Agriculteurs.

1- Crédits d'exploitation

- Crédits d'exploitation classique ;
- Crédits R'FIG : crédits de campagne bonifié à 100% par l'état, concernant toutes les filières agricoles (céréaliculture, aviculture, pomme de terre, dattes...)
- Crédits fédératifs court terme bonifié à 100% par l'état pour les opérateurs tels que les transformateurs des tomates, laiteries, abattoirs, exportateurs de dattes...etc.

2- Crédits d'investissement

- Crédit d'investissement classique ;
- Crédit ETTAHADI : crédit d'investissement bonifié par l'état. Il concerne toutes les filières d'activité agricoles :

Une bonification à 100% pendant les trois premières années du projet ; 1% la quatrième et la cinquième année ; 3% la sixième et la septième année ; Pour les wilayas du sud, la bonification totale passe à 05 ans.

- Financement en leasing pour le machinisme agricole et du matériel d'irrigation ;
- Crédits fédératifs moyen terme bonifié selon la formule Ettahadi ;
- Financement des jeunes agriculteurs dans le cadre des dispositifs : A.N.S.E.J./C.N.A.C./A.N.G.E.M. ;
- Crédits bonifiés proposés aux Industriels et P.M.E. (rentrant dans la nomenclature des activités à financer) ;
- Crédits avec un différé totalement bonifié de 3 à 5 ans et un bénéfice de 2% de bonification à l'issue de la période de différé.

La B.A.D.R. fait intégrer, en cas d'insuffisances de garanties :

- La garantie C.G.C.I. pour les P.M.E.

Section 2 : Présentation et analyse de la politique de communication et du système d'évaluation des compétences de la B.A.D.R.

La B.A.D.R. est une banque confrontée aux diverses caractéristiques telles que la concurrence, l'impératif de rentabilité, la mission du marketing etc.

La communication permet de démolir le mur de silence qui sépare l'entreprise de ses différents publics (interne et externe) pour améliorer sa compétitivité, d'où l'importance de la communication qui paraît comme le moyen le plus approprié pour y arriver.

De même, l'idée de la mise en place d'un système d'évaluation des compétences au sein de la B.A.D.R. est née d'une mission du projet "MEDA" qui représente un programme d'aide européen, ayant pour objectif la remise à niveau des entreprises publiques des pays méditerranéens en voie de développement.

Ce dispositif financé par la communauté européenne, a été élaboré par des experts du MEDA en collaboration avec des responsables et cadres de la revalorisation des ressources humaines de la B.A.D.R. qui est la première banque publique à avoir conçu un tel système en Algérie.

C'est une démarche qui a été entamée en 2003, année durant laquelle a été élaboré ce système dont l'évaluation est basé sur la méthode de l'entretien et pendant laquelle y ont été mis en œuvre les outils nécessaires à savoir : "les référentiels métiers/compétences" et les grilles d'évaluation.

Cette disposition s'inscrit dans la politique générale de la banque, pour cela la direction des ressources humaines met un ensemble de moyens qu'elle utilise dans cette démarche d'évaluation des compétences, précisément :

- L'audit des compétences ;
- Les rapports de contrôle et d'inspection ;
- Les préoccupations soulevées en matière de formation.

2-1- La politique de communication

La contribution du management dans la gestion de la B.A.D.R. a beaucoup touché sa politique de communication, dans le sens où la B.A.D.R. a plusieurs publics et devrait développer différentes stratégies de communication notamment :

2-1-1- La communication interne au sein de la B.A.D.R.

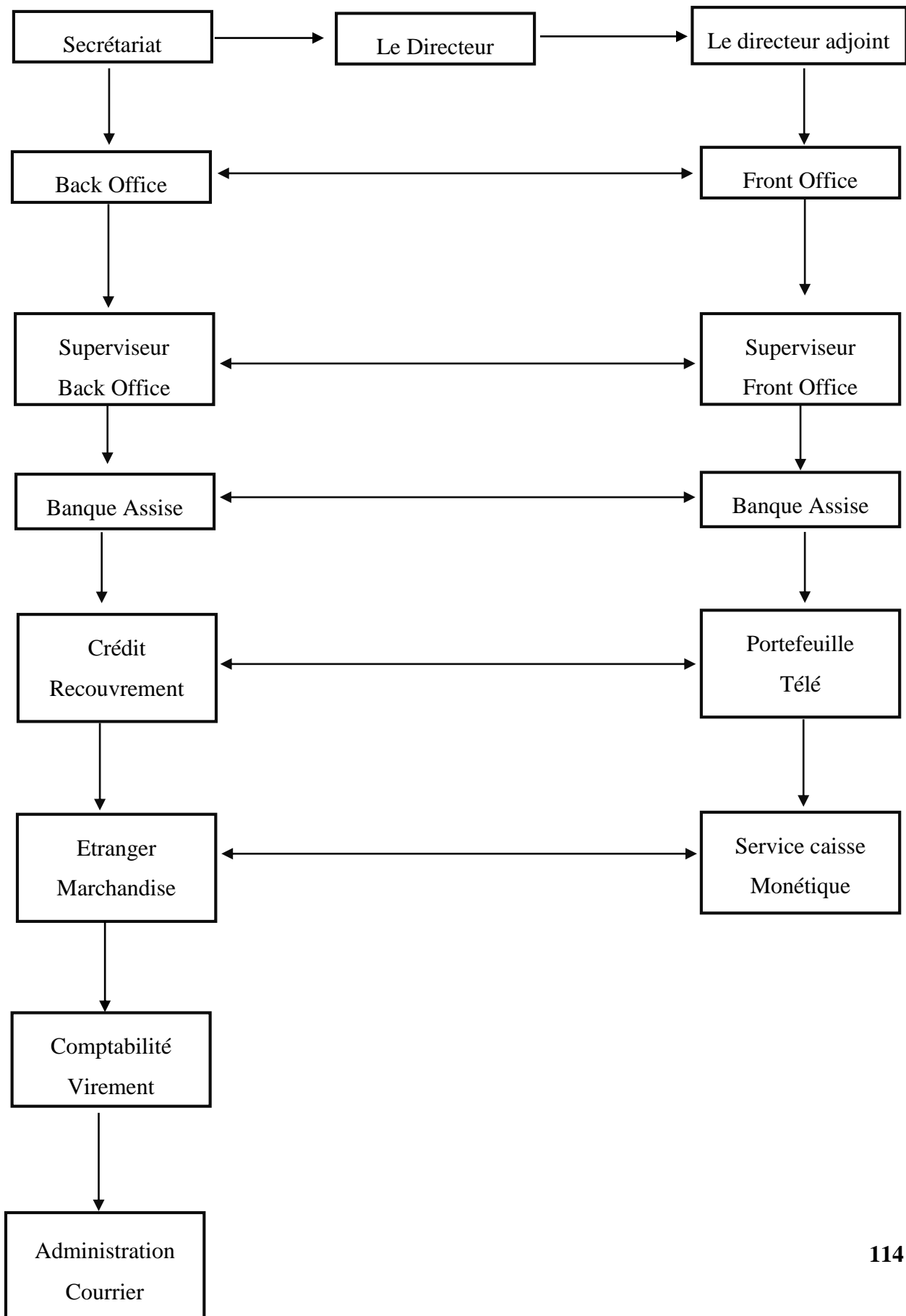
L'existence de la communication interne en entreprise est considérée comme un aspect naturel. Le management moderne constate l'importance et l'utilité de ce processus pour des fins

utiles apportées à la stratégie globale de l'entreprise et donne une organisation, un contrôle dans le déroulement de l'information et des objectifs à sa communication interne qui soit un appui pour accompagner les salariés dans le but de réaliser les objectifs globaux de l'entreprise. La communication interne au sein de la B.A.D.R. démontre clairement son rôle crucial qui est de servir le management de l'entreprise ; et elle se voit attribuer de nombreuses fonctions de plus élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel).

2-1-1-1- Le processus de communication au sein de la B.A.D.R.

La communication interne orientée vers le personnel au sein de la B.A.D.R., suit le processus ci-après :

Figure N° 6 : Processus de la communication interne de la B.A.D.R.



Au sein de la B.A.D.R. il existe de moyens par lesquels la B.A.D.R. utilise pour la diffusion des messages et de l'information, nous pouvons énumérer entre autres :

2-1-1-2- Les outils de communication au sein de la B.A.D.R.

Au sein de la B.A.D.R. il existe des outils tels que :

A- Les réunions techniques

Prenant le cas du lancement d'un nouveau produit ; dans ce cas, le Président Directeur Général (P.D.G.) convie les responsables des groupes ainsi que les sous-directeurs de chaque service, pour assister à une réunion où se déroulera une conversation au propos du nouveau produit (ses caractéristiques, bénéfices, les cibles (à) touchées, etc.)

A la fin de cette réunion ; le P.D.G. transcrit une note à transmettre aux groupes régionaux d'exploitation (G.R.E.), qui vont l'analyser et faire passer par la suite une synthèse aux agences, qui seront chargés de l'annoncer aux clients.

B- La revue de presse

Pour la B.A.D.R., la revue de presse représente un outil de communication interne. Une variété d'articles concernant la banque B.A.D.R. et son environnement, publiée sous-titre « B.A.D.R.-infos ». Elle est réalisée chaque deux mois (une revue bimestrielle d'informations), et envoyée aux cadres de la B.A.D.R. (le Directeur, le sous-Directeur et les chefs de département).

Ce dossier de presse comporte un sommaire des différents articles avec leur source (Direction de la communication et du marketing –Rue Mustapha Bouchired, Alger), ainsi qu'un éditorial au début de chaque revue et à sa fin, l'ensemble d'énumération des groupes régionaux d'exploitation (G.R.E.).

Les articles de la B.A.D.R.-infos sont classés par thèmes, ces derniers sont variés et différents d'une revue à une autre, on peut citer entre autres :

• Les thèmes concernant la banque

- La nomination d'un nouveau P.D.G. de la B.A.D.R., et les différentes visites de ce dernier, ainsi que ses différentes rencontres tel que sa rencontre avec des investisseurs ;
- La modernisation des moyens de paiement, tel que la mise en place des distributeurs automatiques est généralisé à l'ensemble des agences dénommé SYRAT, en soulignant que la B.A.D.R. a été pionnière de la dématérialisation des chèques ;
- Lancement d'un nouveau produit, prenant exemple du crédit AEG : la banque innove en mettant en place un nouveau crédit à court terme appelé « avance d'exploitation garantie » (c'est un crédit renouvelable annuellement dès lors que des garanties sont proposées, est

destinée aux entreprises et garanti par des biens immobiliers ou des valeurs financières de premier ordre) ;

- La conjoncture, tel que les prévisions, les bilans des années précédentes, les impôts des commerçants exerçant des professions libérales, etc.
- L'économie et finance : Production industrielle, les recouvrements fiscaux, budget de l'Etat, opérations du trésor, inflation, taux d'intérêt, commerce extérieur, taux de change, prix moyen du pétrole brut, réserve de change, etc.

- **Les thèmes concernant son environnement**

- La croissance : A l'instar de ce qui concerne la politique monétaire en Algérie, la bourse d'Alger, l'économie mondiale, la proximité, etc.
- Les innovations : Telles que le lancement d'un nouveau produit comme les cartes nationales interbancaires de retrait ;
- Les événements : Financement du développement, marketing et promotion ;
- La gestion : les différents changements sur le plan organisationnel et technique, la stratégie des ressources humaines, le contrôle (audit interne, audit externe, audit de gestion, et audit comptables).

C- La note de service

La note de service est un moyen de communication opérationnel, entre autres la note des augmentations salariales, la note destinée par le P.D.G. lors d'un nouveau produit, et cela revient au sous-directeur de la lire à ses employés et de clarifier certains points qui paraissent ambiguës.

D- L'affichage

L'affichage est un outil de communication le plus adopté au sein de la B.A.D.R., il se porte sur beaucoup des sujets tels que :

- Les arrêtés du syndicat des travailleurs : qui interviennent en cas de conflit entre un membre du personnel et sa hiérarchie, les syndicats des travailleurs interviennent soit par :
 - Ecrit au syndicat national qui prend l'affaire en charge ;
 - La réunion des deux parties en conflits et de trouver une solution à l'amiable ;

- Etablir une plate revendication sous forme d'affichage ;
- Augmentation salariale : c'est une bipartite entre le syndicat et l'ensemble des banques, et la décision prise sera transmise à l'ensemble des salariés par affichage.

Prenons l'**exemple** suivant : Avec les négociations syndicat et l'ensemble des banques, il y'a eu une augmentation de 4 dinar, l'unité qui valait 46 dinar est passée à 50 dinar, de ce fait une note, destinée à l'ensemble du personnel et mettant en œuvre l'accord salarial, a été transmise à l'ensemble des banques les informations de l'entrée en vigueur de ledit accord.

- Négociation salariale : elle se fait entre le personnel et la direction générale, et c'est le cas de demande de prime panier, puis la décision prise lors de cette négociation sera affichée.

E- La lettre au personnel

Prenant le cas de la lettre de remerciement qui est une lettre périodique : à la fin d'année le P.D.G. envoie une lettre de remerciement à l'ensemble des travailleurs pour les efforts consentis durant l'exercice en question et probablement octroyer une prime d'effort (est accordée par le P.D.G. en concertation avec le conseil d'administration), résultant en toute vraisemblance du résultat bénéficiaire de l'année en cours.

2-1-2- La communication externe

La communication externe a pour objectifs de :

- Attirer l'attention ;
- Susciter l'intérêt ;
- Encourager un comportement.

Dans ce cas, les chargés de la clientèle (front office) se chargent de deux types de clients :

- Les particuliers, qui représentent le secteur agricole ;
- Les entreprises, qui représentent le secteur agroalimentaire.

2-1-2-1- Les outils de la communication externe utilisés par la B.A.D.R.

Pour la transmission d'un message au public externe de la B.A.D.R., cette dernière fait recours à des techniques diverses :

A- Le marketing direct

La banque communique en direct avec le public externe, et cela par des intermédiaires, tels que :

1- Par la carte "caw"

La banque s'adresse à la chambre de l'agriculture, où elle consulte les cartes caw des entreprises et des particuliers, afin d'obtenir l'ensemble des coordonnées concernant ces derniers. Par la suite, la banque contacte ces clients, et leur explique la nouvelle offre. Et comme résultat, il y a des clients que l'offre ne les intéresse pas (ils possèdent la carte caw, rien que pour le visa) et d'autres intéressés par le produit, puis la banque leur explique les caractéristiques de ce dernier et leur ouvre un compte (pour les non domiciliés à la banque).

Exemple : le business plan qui consiste à démarcher les clients pour faire connaître les services et les produits offerts par la banque.

En outre, la banque propose des offres classiques telles que le crédit d'investissement, qui sont des crédits à long et moyen terme, illimités et avec intérêt qui varie selon la somme.

2- Des offres de la banque basées sur la collaboration avec des dispositifs d'aide : A.N.S.E.J., C.N.A.C., A.N.G.E.M., qui appliquent le taux bonifier.

- Pour A.N.S.E.J. et C.N.A.C., ravitaillent le client avec un pourcentage de 20 % remboursable sans intérêt (c'est le crédit exonéré), le client doit posséder environ 10 % de la valeur du projet et, la banque s'en charge de 70 % restantes, les quelles le client remboursera avec un intérêt de 6 % en appliquant un taux de bonification de 90 %.

Exemple d'un crédit de 100 000 DA

Le client possédera 10 000 DA ; L'A.N.S.E.J. ou C.N.A.C. fourniront le projet de 20 000 DA ; la banque s'en charge de 70 000 DA, et l'intérêt est de 4 200 DA et on applique le taux de bonification de 90 %, on aura 3 780 DA (c'est le taux d'intérêt à rembourser) ; donc le client rembourse à la banque la somme de 73 780 DA.

- Pour l'A.N.G.E.M., c'est une agence de micro crédit ; de ce fait elle limite le prêt à 40 000 DA et, c'est toujours un crédit exonéré.

3- Des offres basées sur la convention de la banque avec le ministère de l'agriculture :

Ce sont des crédits particuliers, du fait qu'ils touchent une catégorie des clients ; c'est les clients solvables, le crédit est nommé "le crédit FRIG" et, c'est un crédit sans intérêt. En appliquant le principe d'actualisation, on trouve qu'au-delà de l'absence de l'intérêt, la banque aura la valeur de l'emprunt diminuée (la valeur de la monnaie diminue d'une période à une autre). Quelle sera la solution ? Dans ce cas, c'est le ministère de l'agriculture qui payera la différence.

Exemple d'un crédit de 100 000 DA en 2019, puis en 2020 la valeur ne reste pas la même, avec le principe de l'actualisation en 2020 les 100 000 DA seront en valeur de 97 087.38 DA ($100\,000 \cdot (1+3\%)^{-1}$), la différence est de 2 912.62 DA que le ministère de l'agriculture payera pour la banque.

- Lorsqu'une demande dépasse un milliard, il faut respecter une certaine hiérarchie en effectuant la demande au niveau du groupe régional d'exploitation (G.R.E.) en premier lieu, ce dernier la transmet au P.D.G. (Président Directeur Général) sur Alger qui donnera une réponse soit favorable ou défavorable au groupe régional d'exploitation, qui à son tour la transmettra aux agences locales d'exploitations (A.L.E.) puis l'annoncera aux clients.

B- Salons et foires

Dans l'objectif de la promotion de l'image de marque, et dans le cadre des actions en matière de marketing, la B.A.D.R. participe aux différentes manifestations socio-économiques et culturelles.

Des événements tant suivis par le grand public, par les professionnels ciblés... Des événements qui répondent aux besoins de la stratégie commerciale, notamment en assurant la promotion des produits de la banque.

Quelques exemples :

- La première foire internationale où la B.A.D.R. a accordé un intérêt spécifique à ce genre des manifestations afin d'assurer la promotion de ses produits, particulièrement le produit « invst'santé ».
- Le salon international des produits phytosanitaires et du matériel végétal « PHYTOSEM ».
- Le salon de l'agriculture saharienne et sahélienne « SUD'AGRAL », organisé par la société EXPO'D. Ce salon a reçu la participation d'une trentaine d'exposants, venant

des quatre coins de l'Algérie, ces derniers ont représentés l'agriculture et l'élevage dans toute leur diversité.

- La foire de la production nationale : placé sous le signe « expérience et progrès ».

La première banque algérienne à soutenir le dispositif de financement de la micro-entreprise, la B.A.D.R. a vu affluer vers son stand de nombreux jeunes promoteurs désireux s'enquérir des conditions et formalités nécessaires pour accéder aux crédits.

C- Internet (E-Banking)

Dans le cadre de la modernisation et de la promotion des moyens de paiement de masse, l'internet est un moyen de communication externe pour la B.A.D.R.

La B.A.D.R. propose également la possibilité à ses clients de consulter leur solde par internet (sur le site web : www.badr-bank.dz). Mais pour y'avoir accès, il faudra suivre la procédure suivante : le client devra se présenter à son agence B.A.D.R., pour remplir un contrat afin de récupérer son nom d'utilisateur et un mot de passe qui lui permettront d'accéder à son compte, via une connexion internet. De plus, ce moyen est mis à la disposition de toute personne concernée par une offre de la B.A.D.R et qui souhaite s'informer sur cette dernière (Email : badr_dmc@badr-bank.net, site : www.badr-bank.dz).

D- Les prospectus

Sont des fiches, comprenant un ensemble d'indicateurs d'un nouveau produit, distribués par les agences de la B.A.D.R.

Ils représentent un moyen de communication externe pour la B.A.D.R., et ces fiches varient en fonction du type de produit ainsi que de la cible touchée. Et sont distribués afin d'informer le public externe. Et pour plus d'informations sur le produit, la B.A.D.R., met à la disposition de son public : un site web (www.badr-bank.dz), l'adresse de ses agences et un numéro de téléphone (+213(0)21 989 323).

2-2- L'audit des compétences

L'audit des compétences consiste à connaître le portefeuille des compétences de la B.A.D.R., dans un objectif de les évaluer et de les développer par des actions de formation pour ensuite affecter les salariés aux postes appropriés.

2-2-1- Les instruments utilisés dans l'évaluation

Au sein de la B.A.D.R., les instruments utilisés sont les suivants :

2-2-1-1- Référentiel des métiers et compétences

Le secteur bancaire algérien avait pris le temps d'élaborer un 'répertoire des emplois et fonctions bancaires', qui a marqué une rupture conséquente avec les anciens schémas d'organisation du travail pour les adapter aux nouveaux défis, et ça fait l'objet d'une étude et analyse de la part de la communauté bancaire de 1997 à 2001, ainsi que la B.A.D.R. poussa beaucoup plus loin sa réflexion par-rapport aux autres institutions en matière de valorisation de l'humain en déterminant les critères d'accès aux postes, et en allant vers la détection du profil de l'individu.

Le répertoire envisageait déjà l'emploi comme un 'espace professionnel' dans lequel devaient s'exprimer les compétences des agents de la banque.

L'introduction faisait référence à des latitudes plus grandes offertes à l'autonomie et à l'initiative personnelle, en contrepartie de pouvoir et de responsabilité octroyés en conséquence.

Le répertoire dit, sectoriel, laissait aisance à chaque banque d'en adapter le contenu à ses propres particularités organisationnelles et à ses objectifs. Et était déjà considéré comme un répertoire de transition, nous sous entendons par ces mots la nécessité de l'actualiser constamment afin de le rendre opérationnel.

Ce référentiel a été pris par la B.A.D.R. comme appui pour élaborer les référentiels métiers et compétences, regroupés en un seul document, et c'était toujours en collaboration avec les experts du MEDA en faisant un pont entre le répertoire des emplois et les fonctions bancaires existants dans son organisation.

A- Les principes sur lesquels reposent les référentiels métiers/compétences

Les métiers sont découpés en douze familles professionnelles qui concourent aux finalités de la B.A.D.R. Et chacune de famille professionnelle est définie dans le répertoire des emplois et fonctions bancaires.

Ces familles sont représentées ainsi :

1. Commercial/engagement
2. Finances/trésorerie
3. International
4. Contrôle/sécurité
5. Informatique/organisation
6. Juridique
7. Communication

8. Ressources humaines/activités sociales
9. Management
10. Administration/gestion des utilités
11. Logistique
12. Comptabilité.

Dans chacune de ces dernières, sont regroupées des filières qui poursuivent le même objectif dans le déroulement des activités et auxquelles sont reliés des métiers selon des critères de technicité.

Tableau N°1

Classification des métiers de la B.A.D.R.

Familles	Filières	Emplois
Contrôle / sécurité	Audit / contrôle	Auditeur interne contrôleur de gestion
	Inspection	Inspecteur bancaire Contrôleur bancaire
	Risques	Analyste risques Analyste économique
Communication	Communication / marketing	Responsable gamme de produits Chargé du marketing
	Information / statistiques	Assistant de travaux statistiques
	Documentations / archives	Documentaliste Archiviste Traducteur

Management	Hiérarchique	Management stratégique Management opérationnel Superviseur d'exécution
	Fonctionnelle	Conseiller DG

Source : les référentiels métiers / compétences de la B.A.D.R.

Ce tableau décrit des exemples de cette classification présentée dans les précédents éléments pour trois types de familles : le contrôle / sécurité, la communication et le management.

Tous ces métiers, par la suite, sont décrits de la manière suivante :

Dans un premier temps, il précise les missions conférées à chacun de ces emplois. Et puis, il énumère les activités qui y sont rattachées et qui se décomposent en sous-activités auxquelles sont attribués des indicateurs de performances sur une périodicité bien précisée.

Par la suite, il présente l'ensemble des compétences requises pour chaque poste à savoir les compétences techniques (connaissances, méthodes et savoir-faire liés à l'expérience), les compétences organisationnelles, les compétences relationnelles et les compétences d'adaptation.

Tableau N° 2 :

Tableau du référentiel des métiers / compétences pour le poste d'évaluateur de projet

Evaluateur de projets

La mission de l'évaluateur de projets est d'analyser les projets d'investissements, de renouvellement et de développement, soumis par les clients de la banque, en vue de bénéficier de concours à long terme.

Activités principales	Indicateurs de performances
<p>A1 – Recevoir les clients</p> <p>a) Identifier leurs besoins et/ou leurs projets</p> <p>b) Renseigner les clients</p> <p>c) Recueillir les pièces constitutives des dossiers de crédits</p>	<p>- Le nombre de projets présentés</p> <p>Périodicité : le mois</p>
<p>A2 – Suivre administrativement la mise en force des crédits d'investissement octroyés par le comité de crédit :</p> <p>a) Donner son avis sur le déblocage des tranches de crédits, en fonction d'une estimation vérifiée par des visites sur les sites, de l'état d'avancement des travaux</p> <p>b) Etablir périodiquement un état de consommation des crédits</p> <p>c) Effectuer en fin d'opération un rapport de clôture du projet.</p>	<p>- Le montant des réalisations</p> <p>- Le nombre et le montant des retards de paiements des prêts amortissables octroyés</p> <p>- Le nombre et le montant des incidents de paiement sur les comptes concernés</p> <p>- Périodicité : le mois</p>

Compétences de l'évaluateur de projets

Connaissances
<p>C1 – Connaître la terminologie et les mécanismes de base de :</p> <p>a) L'économie générale</p> <p>b) L'économie monétaire</p> <p>c) La comptabilité générale</p> <p>d) L'analyse financière</p>
<p>C2 – Connaître les techniques bancaires :</p> <p>a) Les opérations de caisse et de portefeuille (les instruments de paiement)</p> <p>b) Les opérations de commerce extérieur</p>

c) Les techniques de financement

Méthodes

M1 – Etre capable d'utiliser certaines applications du système SYBU :

- a) Le module prêt
- b) Le canevas crédits
- c) Les procédures de recouvrement des crédits

M2 – Etre capable d'utiliser :

- a) Word (rapports, comptes rendus, correspondances, procès-verbaux...)
- b) Excel (statistiques)
- c) Le logiciel de simulation de rentabilité d'un projet

Savoir-faire liés à l'expérience

SF 1 – Etre capable d'identifier des besoins de financement lors d'entretiens commerciaux

SF 2 – Etre capable d'évaluer des risques et d'apprécier les garanties nécessaires

Compétences d'organisation

01 – Etre capable de planifier son travail à la journée et au mois (traitement du courrier, réception de clients, travail sur dossiers, rapports de clôture, accueil de stagiaires)

02 – Etre capable d'établir des priorités dans le travail en fonction des comités de crédit

Compétences relationnelles

R1 – Etre capable d'entrer en relation avec des interlocuteurs (clients, représentants des ministères, responsables financiers de la banque) et conduire des entretiens

R2 – Etre capable d'écouter des interlocuteurs (clients, stagiaires), reformuler leurs demandes afin de pouvoir les renseigner ou les orienter

Compétences d'adaptation

AD 1 – Etre capable d'adapter son langage et ses attitudes a différents types d'interlocuteurs, (par exemple : agriculteur, artisan, homme d'affaires, industriels, personne illettré...)

AD 2 – Etre capable de transférer des connaissances et des pratiques a d'autres (nouveaux recrutés, stagiaires)

Source : les référentiels métiers / compétences de la B.A.D.R.

Ce tableau illustre les missions qui sont conférées au poste d'évaluateur de projets, les activités principales et leurs indicateurs de performance sur une périodicité d'un mois ainsi que les compétences requises de la personne occupant le poste.

2-2-1-2- La grille ou fiche d'évaluation

La fiche d'évaluation doit-être remplis par le collaborateur afin d'évaluer ses compétences pendant l'entretien d'appréciation.

Il doit d'abord s'identifier en remplissant la première page où on retrouve :

- Nom et prénom ;
- Identification (matricule) ;
- Date d'entrée dans l'emploi ;
- Service / agence ;
- Evalueur ;
- Date d'entrée dans l'entreprise ;
- Intitulé de l'emploi ;
- Date de l'entretien.

Par la suite, il remplira les différents volets de la grille se présentant comme suit :

A- La tenue de l'emploi

Cette première partie fait référence aux contenus dans le référentiel métier qui a été remis au collaborateur.

Ce qui est attendu du titulaire est d'exercer son métier en réalisant les activités permanentes.

La lecture des activités doit permettre :

- De faire le point sur les activités exercées ;
- De déterminer quelles sont les activités que le responsable souhaite que son collaborateur exerce à l'avenir.

L'évaluation des différentes activités exercées par le collaborateur se fera directement sur la description d'activités jointe à ce document.

B- Les performances

L'entretien d'appréciation permettra, à chaque fois que cela sera possible, d'évaluer les résultats obtenus.

Pour certains métiers, les indicateurs existent. Dans ce cas, l'appréciation consiste à situer le niveau de performance attendu

Dans l'hypothèse où les indicateurs sont inexistantes, ils sont alors à élaborer.

C- Les compétences

Cette partie fait référence aux compétences contenues dans le référentiel qui a été remis au collaborateur. Leur évaluation va au-delà de la réalisation des activités.

Elle aborde l'emploi sous un angle plus qualitatif et permet de faire le point sur les principales compétences nécessaires pour exercer l'emploi. Il y'a eu plusieurs types de compétences, connaissances, méthodes, savoir-faire liés à l'expérience, compétences organisationnelles, relationnelles, d'adaptation et managériales.

L'évaluation de différentes compétences exercées par le collaborateur se fait directement à partir du référentiel et de ce document.

D- Bilan des formations suivies au cours des trois dernières années

C'est pour savoir quelles formations, en rapport avec leur emploi occupé, ont-ils bénéficiés au cours de ce trois dernières années (date, titre, durée).

Ont-ils pu les mettre en pratique (oui, non, pourquoi ?).

E- Les objectifs et plan de progrès pour l'année à venir

L'objectif se compose d'un résultat à atteindre, de phases, de moyens alloués et d'un délai de réalisation.

2-2-1-3- L'entretien

Il représente la rencontre et le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué lors duquel ils confrontent les deux grilles d'évaluations qui concernent le collaborateur.

Cet entretien leur offre l'occasion de mieux se connaître et de réfléchir ensemble sur les moyens à mettre en œuvre pour faciliter la tâche que l'agent doit accomplir et rechercher les possibilités d'une orientation.

Il porte sur les écarts constatés entre les appréciations des deux parties et a pour objectif de parvenir à un accord sur une appréciation définitive à retenir.

L'évalué doit être mis à l'aise, dans un climat détendu, de sorte qu'il ne ressente pas la relation d'autorité qui prévaut en situation normale.

2-3- Organisation et procédure de l'évaluation des compétences

L'opération d'évaluation des compétences est organisée par la D.R.H. soit avec ses propres moyens ou en collaboration avec les consultants externes.

2-3-1- Evaluation des compétences par les moyens de la D.R.H.

Les tests appropriés à l'évaluation des compétences du personnel de la banque par nature d'activité sont conçus par les formateurs de la D.R.H.

Le sous-directeur de l'évaluation se charge de confectionner une liste nominative du personnel concerné par cette opération en indiquant :

- Les postes occupés ;
- L'expérience ;
- Les diplômes et/ou formations acquises ;
- De convoquer par écrit sous couvert des responsables hiérarchique les participants aux tests aux dates convenues ;
- D'organiser et de superviser les séances de tests.

2-3-2- Evaluation des compétences avec les consultants

Les différents tests adaptés à l'évaluation des compétences du personnel de la banque sont organisés par la D.R.H., par nature d'activités en collaboration avec les consultants externes à la banque.

Les différents responsables des centres régionaux de formation sont informés de la date de déroulement des tests d'évaluation des compétences dans le but d'assurer les moyens logistiques pour la réussite de cette opération.

La D.R.H. en collaboration avec les consultants externes à la banque assure la correction de ces tests.

Les consultants établiront un compte rendu du déroulement de ces tests à l'égard de la D.R.H. suivi d'une analyse relative aux résultats des tests.

2-3-3- Analyse des résultats des tests

Le sous-directeur chargé de l'évaluation des compétences, après la réception des résultats des tests faits par la banque ou par les consultants, procède à leur étude et analyse, et établi un compte rendu à la direction en mentionnant les écarts et les actions à mener.

Le déroulement de l'évaluation :

Etape 1 : C'est une étape située au préalable de l'évaluation. Elle consiste à déterminer le métier de chaque collaborateur à évaluer et ainsi lui remettre les documents nécessaires : la fiche de métier ou la grille d'évaluation.

Par la suite, l'évaluateur doit expliquer à ce dernier la procédure, le sensibiliser sur l'importance de ce travail pour le consulter ensuite sur la date, l'heure et le lieu de l'entretien qu'ils fixeront en commun.

Etape 2 : Sur cette étape, l'évalué s'autoévalue en se basant sur sa grille d'évaluation. Aussi l'évaluateur évalue son collaborateur en se renseignant à son tour sur une fiche d'appréciation.

Etape 3 L'entretien : Avant tout, l'évaluateur arrivant à cette étape doit, redonner les objectifs de l'entretien et faire le point ensemble.

Ensuite, il expliquera comment les choses vont se passer durant l'entretien :

- Suivre le document, lire chaque point ;
- Se mettre d'accord sur l'appréciation ;
- Dire pourquoi on met telle ou telle appréciation ;
- Donner des exemples qui justifient ;
- Repérer ce qu'il faut améliorer.

A la fin, les deux collaborateurs se rencontrent pour confronter les deux fiches d'évaluation, puis, par consensus ils établissent la grille d'évaluation finale sur laquelle devra être signée par les deux parties.

Etape 4 Exploitation des grilles d'évaluation : Cette étape consiste à l'examen et traitement des résultats des grilles d'appréciation :

- **Remontée des informations**

Toutes les grilles d'entretien doivent parvenir au directeur du G.R.E. pour les agences et au directeur central pour les directions centrales.

L'agence peut alerter sa hiérarchie sur des situations particulières par la jointe de la D.R.H.

- **Traitement des informations**

Les G.R.E. et Structures Centrales doivent saisir les données des grilles d'évaluation à leurs niveaux, ils seront destinataires d'un tableau Excel (matrices de compétences) leur permettant de saisir et d'obtenir directement les résultats par métier par A.L.E., G.R.E. et Structures Centrales.

Les matrices prévoient l'utilisation de différentes couleurs pour faciliter la lecture du niveau de maîtrise par métier et par agent.

Rose niveau 1 = Absence de maîtrise

Bleu niveau 2 = En cours d'acquisition

Jaune niveau 3 = Maîtrise dans les situations courantes

Violet niveau 4 = Maîtrise dans toutes les situations.

Les grilles sont d'abord ventilées par métiers, ensuite, toutes les données sont saisies sur les matrices des compétences proposées.

Une fois les résultats regroupés, on dresse le tableau récapitulatif des besoins conformément au modèle proposé.

2-4- Les rapports de contrôle et d'inspections

Les contrôleurs internes rattachés à la direction générale d'inspection de la B.A.D.R. qui font ces rapports.

Ils ont pour objectif de dresser les diagnostics des performances des agents dans le but de déceler les lacunes et défaillances au sein du personnel (agences d'exploitation et les

directions) et c'est dans une optique d'amélioration au travers des actions de développement des compétences, ou dans certains cas, afin d'incomber des sanctions.

Il existe trois types d'inspections internes au niveau de l'organisme :

2-4-1- L'inspection classique

C'est un programme touchant l'ensemble des structures et est établi annuellement

2-4-2- L'inspection thématique

Elle se fait selon un thème arrêté au niveau de la direction générale et cela, en cas de constatation d'une défaillance au niveau d'une activité donnée (par exemple : le service recouvrement).

Ce contrôle ne concernera que le personnel rattaché à ce service.

2-4-3- L'inspection spéciale

La direction de l'inspection peut effectuer, en cas d'un incident majeur, une action spéciale et imprévue de contrôle afin de révéler les faits, déterminer ses origines et délimiter les responsabilités des personnes impliquées.

De ce fait, les rapports élaborés seront remis à la direction générale de l'inspection qui en analysera le contenu et adressera aux directions concernées les actions à entreprendre en terme de formation, sanction etc.

2-5- Les préoccupations soulevées par les structures du réseau en matière de formation

Ce sont souvent les remarques des défaillances ou d'insuffisances détectées par les responsables des structures des réseaux, et qui pourront orienter leurs travailleurs vers des programmes de formations, et ceci en plus des rapports d'inspections.

Ces actions peuvent se faire plusieurs fois, selon la nécessité, sans attendre les contrôles habituels.

2-6- Les différentes formations adoptées au sein de la B.A.D.R.

Les grilles d'exploitation utilisées, les rapports d'inspections ainsi que les préoccupations soulevées par le directeur des structures devront déterminer les besoins en formation et les axes de progrès de chaque agent.

Pour ce faire, la B.A.D.R. prévoit trois types des formations :

2-6-1- La formation qualifiante

Cette formation est réalisée par les moyens propres de la banque ou soit par un recours à une assistance extérieure.

Elle vise à assurer aux personnels de la banque un niveau requis pour s'acquitter convenablement des tâches quotidiennes qui leurs sont confiés et de s'adapter aux évolutions permanentes du métier de la banque.

- **La formation interne**

Elle est de courte ou de moyenne durée ne dépassant pas trois mois, et elle est assurée par les centres régionaux de formation et elle a pour but de perfectionner les compétences des travailleurs dans leur domaine d'activité.

- **La formation externe**

La formation externe est dispensée par les consultants externes sur des techniques ou concepts nouvellement introduits dans l'environnement.

2-6-2- La formation diplomate

Elle contribue à rehausser le niveau de qualification et d'instruction des employés de la banque et dès fois sanctionné par un diplôme.

2-6-3- Le parrainage

Celui-ci est une prise en charge, par la B.A.D.R., de la formation d'éléments internes ou externes reçus aux différents concours organisés par leurs partenaires à savoir l'école supérieur des banques (E.S.B.), institut national de la gestion et de la planification (I.S.G.P.) et d'autres instituts et universités.

Conclusion du chapitre III

De nos jours la B.A.D.R. évolue dans un environnement très concurrentiel, c'est pour cela qu'elle se doit d'améliorer le management de ses différentes activités.

En ce qui concerne la politique de communication au sein de la B.A.D.R., les résultats nous poussent à être optimistes par rapport aux efforts consentis, et qui peuvent être améliorés en collaboration avec d'autres départements de l'entreprise en cherchant à satisfaire les intérêts de la clientèle.

Nous tenons à signaler que les responsables de la B.A.D.R. font tout pour créer un climat de confiance avec le personnel en vue de soutenir leurs activités et d'en favoriser le développement et contribution de tous.

En ce qui concerne le système d'évaluation des compétences, bien qu'il ait été élaboré par des experts, certes, mais néanmoins, il peut être revu et amélioré, car la B.A.D.R. a introduit des nouveaux services nécessitant de nouvelles qualifications et compétences inexistantes lors de l'élaboration de ce système.

Concernant la méthode de l'entretien, bien qu'elle soit simple et facile mais elle reste peu fiable en raison de sa subjectivité ; parce-que la B.A.D.R. ne peut donc pas se baser uniquement sur les résultats obtenus par cette méthode pour trancher une décision stratégique. Comme nous l'avons cité ci-avant, chaque agent se fait évaluer par son supérieur hiérarchique d'où le risque d'influence des relations personnelles peuvent prévaloir sur l'appréciation du sujet soumis à l'évaluation ; et de plus, ce système vise uniquement l'évaluation des compétences individuelles, tandis-que la compétence collective et la performance du groupe est un élément important qui pourrait constituer l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

La fonction de manager a connu de multiples évolutions. En effet, le management a dû s'adapter aux différents changements organisationnels, sociétaux et structurels. Comme nous l'avons vu, dans un premier temps, le management avait pour objectif principal d'augmenter la productivité des employés en leur faisant répéter des tâches. Cette vision développée par Adam Smith et Frédéric Taylor a vite montré ses limites : l'aliénation de la personne humaine. Au fur et à mesure, une approche humaine du management est apparue en mettant en exergue l'importance de l'apport humain dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La montée en puissance de la concurrence a accentué l'importance et la nécessité de l'approche humaine liée au travail et à l'organisation d'un projet quelque qu'il soit.

Les évolutions en cours transforment comme jamais le management des entreprises et des hommes. Le fait nouveau est qu'à travers le monde, les intéressés, les clients, sont devenus très différents de ceux des décennies précédentes pour lesquels tant des théories ont été échafaudées et d'études réalisées.

La mondialisation et la révolution numérique ont entraîné une ouverture des esprits, une façon de travailler et de se conduire socialement suffisamment nouvelle pour que l'on puisse parler de rupture radicale.

Le cadre de travail du management s'est modifié du fait de l'apparition de nombreux paramètres comme, par exemple, le poids du juridique, les préoccupations liées au cadre de vie au travail, la gestion des temps de travail, la gestion des ressources humaines, les nouveaux comportements des salariés et le déplacement des valeurs fondatrices de la culture de l'entreprise.

Jadis, les ressources humaines fut mises à l'écart au sein des entreprises au profit des ressources matérielles et financières.

Et de nos jours, les organisations réalisent l'impact stratégique que peut engendrer une gestion efficace du capital humain parce-que l'optimisation des performances des entreprises et de leurs résultats ne peut être dissociée de la gestion du capital humain.

La B.A.D.R. évolue dans un environnement à forte concurrence, ce qui nécessite une grande réactivité de sa part, et ainsi qu'un management de taille lui permettant de renforcer sa compétitivité à l'échelle nationale et internationale. Sans oublier la mise en œuvre effective du marketing qui requiert des capacités de suivi, d'organisation et de communication indispensables pour animer les fonctions, les programmes et les tactiques marketings.

Ce qui nous pousse à dire que la communication dans les entreprises algériennes en général et dans les banques en particulier, n'est qu'en cours de construction, car c'est un art ardu à établir et à mettre en œuvre.

De même, nous remarquons que la compétence ne cesse de prendre de plus en plus une grande envergure dans le management du capital humain et pareil pour la gestion des compétences qui est devenue un instrument inévitable pour une mise en commun des pratiques de gestion des ressources humaines, dès le recrutement à la rémunération, en passant par l'évaluation ; dès la détection des potentiels à la gestion des carrières, en passant par la formation.

En somme, à l'heure actuelle la compétence est devenue un gage de modernité et synonyme d'efficacité pour beaucoup d'entreprises.

L'une des caractéristiques de la notion de compétence est son caractère dynamique, c'est une notion qui n'est pas statique mais plutôt qui se développe encore et se construit à longueur de temps.

Parler réellement de compétences engendre forcément un processus permettant de l'évaluer, de le développer ou de l'actualiser. Ce qui implique d'introduire un système d'évaluation de compétences qui est devenu une nécessité pour les entreprises voulant mieux connaître et développer leurs compétences. Car ce dernier représente un enjeu astronomique pour l'entreprise et également de véritables attraits pour le travailleur, parce-que le développement de ses compétences lui offre la possibilité de gérer sa carrière et de développer ses projets professionnels et sans oublier que sa carrière représente un facteur essentiel de motivation.

Notre étude sur l'apport du management dans la gestion des entreprises financières en Algérie et de la B.A.D.R. en particulier, nous a permis d'apprécier la contribution du management dans leurs gestion, qui leur offres des outils, des différents modes d'organisations, la gestion des ressources humaines, et des techniques efficace de compétitivité qui leur permet d'être performante et compétitive sur le marché bancaire.

Mais cette appréciation n'a pas empêché de déceler quelques insuffisances sur les systèmes d'évaluation des compétences de la B.A.D.R. qui nécessitent d'être révisés ou améliorer continuellement.

D'après notre analyse le système d'évaluation reste un point fort et satisfaisant malgré quelques insuffisances à améliorer, un point fort parce qu'il permet à la B.A.D.R. d'avoir une vision sur les compétences réelles et présentes, de reconnaître des expériences professionnelles et de les utiliser, de développer les compétences du personnel. Et par-dessus tout, la B.A.D.R. peut compter sur ce système pour la réalisation des bonnes affectations.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

- Bertrand Blancheton., Sciences économiques, Dunod, Paris, 2009.
- Christian Balicoo, Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, Edition d'organisation, Paris, 2002.
- Claude BILLET, Le guide des techniques d'évaluation, Dunod, Paris, 2005.
- Dejoux CECILE, Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, 2001.
- Eric VOGLER, Management stratégique des services, Dunod, Paris, 2004.
- Gavard-PERRET, David GOTTELAND, Christophe HAON, Alain JOLIBERT, Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion, Pearson Education France, 2008.
- George TERRY et Stephen FRANKLIN, Les principes du management, Edition Paris Economica 1985.
- Guy le BORTEF, Construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'organisation, 3^e Edition, 2003.
- Jean-Luc CHARRON et Sabine SEPARI, Management, manuel et applications, Dunod, Paris, 2007.
- Luc BOYER et Noel EQUILBEY, Evolution des organisations et du management, Edition EMS, 2013.
- Marie-George FILLEAU et Clotilde MARQUES-RIPOUL, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, Edition Ellipses Marketing, Paris, 1999.
- Monique ZOLLINGER et Eric LAMARQUE, Marketing et stratégie de la banque, 5^e Edition, Dunod, Paris, 2008.
- Nicole Aubert, Management : aspects humains et organisationnels, Edition Puf, Paris, 1999.
- Paul Roger LAWRENCE et Jay William LORSCH, Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- Peter DRUCKER, La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Edition Organisation, Paris, 1974.

- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, Le marketing management, Edition publique union, 1980.
- Pierre Eiglier et Eric LANGEARD, Servuction, le marketing des services, Edition Science, 1999.
- René MOULINET, L'évaluation du personnel, Edition Top, Paris, 1998.
- Richard NORMANN, Le management des services, InterEdition, Paris, 1994.
- Valarie ZEITHAML et Mary BITNER, Services marketing, Fifth Edition, 2008.

Les revues :

- Joan WOODWARD, Industrial organization: Theory and practice, Oxford University Press, London, 1965.
- Jean-Henry Maisonneuve et Jean-Yves Morin, Management de l'agence bancaire, Revue Banque Edition, 2006.
- Colin GRASSER, Revue de gestion des ressources humaines, novembre 2007.

Dictionnaire :

- Thérèse Albertini, Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni J., Dictionnaire de marketing, Vuilbert, 2001.

Mémoires :

- Ait SEDDIK H. et Aghar Z., Management bancaire, Cas « BADR », Mémoire de licence en science de gestion, option : finance, Université Mouloud Mammeri, 2009.
- Henniche F., Le management dans les banques publiques algériennes, Mémoire en ligne de magister en science commerciales, Option : Management des entreprises, Université d'Oran Es-senia, 2007.
- Kadem S., La politique de communication, Cas de la BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL (BADR) de TIZI-OUZOU, Mémoire de licence en sciences commerciales, Option : Marketing, 2011.

- Mekhane S. et Saidi L., Management des compétences et la performance, (Cas de BADR), Mémoire de licence en science de gestion, option : Management, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, 2013.

Webographie :

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation scientifique du travail](https://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_scientifique_du_travail) consulté le 26 novembre 2019, à 23h52.
- <https://www.cairn.info/la-systemique-sociale--9782130575528-page-51.htm> consulté le 15 décembre 2019 à 00h28
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Joan Woodward](https://fr.wikipedia.org/wiki/Joan_Woodward) consulté le 11 novembre 2019 à 1h30
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Joan Woodward](https://fr.wikipedia.org/wiki/Joan_Woodward) consulté le 11 novembre 2019 à 1h30
- <http://dfcg-formation.fr/le-controle-de-gestion-bancaire/> consulté le 14/01/20 à 00h12'
- <https://wikimemoires.net/2011/01/plan-marketing-marketing-bancaire/> consulté le 16/01/20 à 1h47'
- www.ceric.ca ; consulté le 05/01/2020 à 01h20.
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien semi-directif](https://fr.wikipedia.org/wiki/Entretien_semi-directif), consulté le 12/01/2020 à 23h52'.
- http://www.journaldunet.com/management/0405/040539_competences.shtml consulté le 25 février 2020, à 15h16.
- https://www.google.fr/search?q=pyramide+de+maslow&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjnw8T5qMrmAhWIkxQKHU_oBmoQ_AUoAXoECBEQAw&biw=1366&bih=657#imgrc=KS-NxzK0DVOaDM:
- https://www.google.fr/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sa=1&ei=PfD_XfbiCIiU8gLe3YHICg&q=la+theorie+x+y+de+macgregor&oq=LA+THEORIE+X+Y&gs_l=img.1.1.0i24I2.101272.108519.110688...0.0.0.200.3317.0j24j1.....0....1..gws-wiz-img.....0..0i67j0.WiE28dpDOwM#imgdii=3W8gfrHJuVz0hM:&imgrc=e8J9U8AY03ZVM
- https://www.google.com/search?q=representation+du+modele+de+servuction&tbm=isch&ved=2ahUKEwiq-Iyqp-jnAhVGyBQKHTspD_cQ2-cCegQIABAA&oq=representation+du+modele+de+servuction&gs_l=img.3...94845.98809..99532...0.0.0.262.3004.0j15j3.....0....1..gws-wiz-img.5sUWJe1j1ls&ei=68RSXurWicaQU7vSvLgP&bih=657&biw=1366#imgrc=8LFOE2BGUEaPoM

Liste des figures

Liste des figures

Figure N° 1 : La pyramide des besoins ou pyramide de Maslow.....	21
Figure N° 2 : La théorie X et Y de Mc Gregor.....	23
Figure N° 3 : Le système de management de service.....	52
Figure N° 4 : Représentation du modèle de servuction.....	54
Figure N° 5 : Le processus générateur de compétences.....	85
Figure N° 6 : Processus de la communication interne de la B.A.D.R.....	114

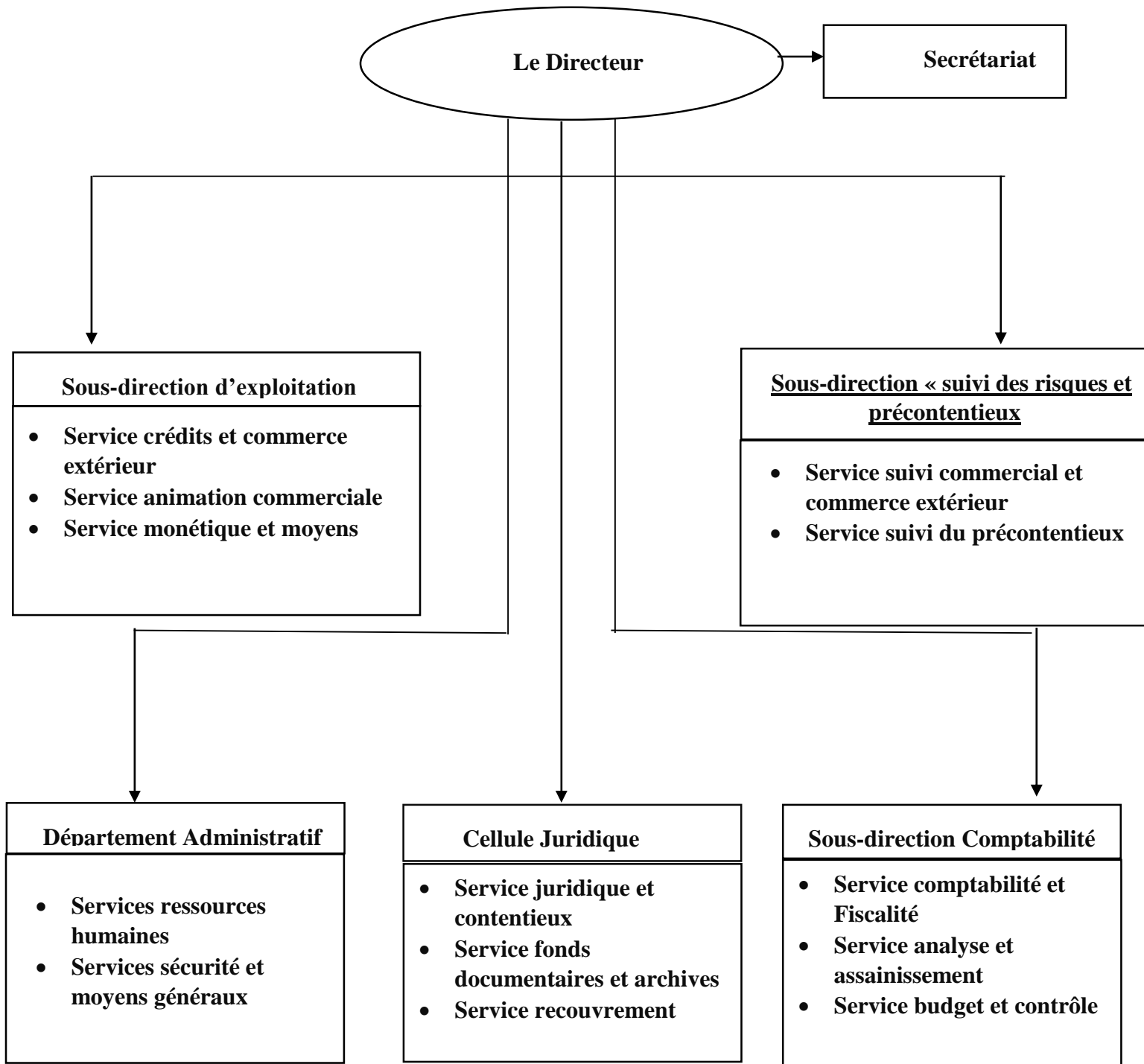
Annexes

Annexe N°1 : Organigramme général de la B.A.D.R.

L'organigramme de la BADR



Annexe N° 2 : L'organigramme du G.R.E. de la B.A.D.R.



Tables des matières

INTROODUCTION GENERALE :	01
---------------------------------------	-----------

Chapitre I : L'état de l'art sur le management

Introduction du chapitre I :	05
---	-----------

Section 1 : L'évolution du management	06
--	-----------

1-1- L'ère prémoderne	07
------------------------------------	-----------

1-1-1- L'organisation et le management pendant l'ère romaine	07
---	-----------

1-1-2- L'organisation et le management au moyen âge	08
--	-----------

1-2- Le management classique ou scientifique	10
---	-----------

1-2-1- La théorie du management scientifique	12
---	-----------

1-2-2- La théorie administrative	14
---	-----------

1-3- L'approche des relations humaines	18
---	-----------

1-3-1- Ecole des relations humaines	19
--	-----------

1-3-1-1- Etude de Hawthorne	20
--	-----------

1-3-1-2- Théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow	20
--	-----------

1-3-1-3- La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor	22
---	-----------

1-4- L'école moderne	23
-----------------------------------	-----------

1-4-1- La théorie des systèmes	23
---	-----------

1-4-2- La théorie de la contingence	24
--	-----------

Section 2 : Théories scientifiques de référence	24
--	-----------

2-1- La théorie structuro-fonctionnaliste	24
--	-----------

2-2- Les théories managériales	26
---	-----------

2-2-1- Les théories de la contingence structurelle	28
---	-----------

2-2-1-1- Variables intrinsèques de contingence	30
---	-----------

2-2-1-2- La contingence environnementale	32
2-3- L'approche sociotechnique	39
2-3-1- L'approche de Frederick EMERY et Eric TRIST	40
2-3-1-1- Types d'environnement	40
2-3-1-2- Les principes d'action	41
2-3-2- L'approche de Joan WOODWARD	42
2-3-2-1- Les types de production	42
2-3-2-2- Conséquences des travaux de Woodward	44
Conclusion du chapitre I	46
Chapitre II : Le management dans le domaine bancaire	
Introduction du chapitre II	47
Section 1 : Le développement des pratiques managériales au niveau des banques	
1-1- Le management dans les entreprises de services	48
1-1-1- Définition d'un service	48
1-1-2- Le management	49
1-1-3- Le management des services	50
1-2- Les composantes d'un système de management dans une entreprise de services	51
1-2-1- La constitution d'un système de management de services	52
1-2-2- Servuction, cœur du management des services	53
1-2-3- La particularité d'une stratégie de service	55
1-3- Les fonctions managériales dans une banque	57
1-3-1- La fonction de direction générale	57
1-3-2- La fonction de contrôle	58

1-3-3-	La fonction marketing	59
1-3-4-	La fonction production	60
1-3-5-	La fonction personnelle	61
Section 2 :	Les outils d'organisation et de gestion de la performance professionnelle.....	61
2-1-	Approche conceptuelle de la gestion des ressources humaines	61
2-1-1-	Evaluation des conceptions de l'homme au travail	62
2-1-2-	La gestion des ressources humaines	63
2-2-	Notion de compétence et performance	65
2-2-1-	Le concept compétence	65
2-2-2-	Les caractéristiques de la compétence	66
2-2-3-	Les dimensions de la compétence	67
2-2-4-	Typologie des compétences	68
2-2-5-	Avantage compétence	70
2-2-6-	L'importance des savoirs et des compétences dans la gestion des entreprises	70
2-3-	Management des compétences	73
2-3-1-	Evaluation des compétences	74
2-3-2-	Le choix des critères de l'évaluation des compétences	74
2-3-3-	Les approches de l'évaluation de la compétence	75
2-3-4-	Les enjeux de l'évaluation des compétences	75
2-3-5-	Les objectifs de l'évaluation des compétences	78
2-3-6-	Les systèmes d'évaluation des compétences	79
2-3-6-1-	Les méthodes et dispositifs d'évaluation des compétences	79
2-3-7-	Présentation du management des compétences	84
2-3-7-1-	La méthodologie de management des compétences	87

2-3-7-2- Les outils du management des compétences	88
2-3-7-3- Le dictionnaire des compétences	89
Conclusion du chapitre II	90

Chapitre III : L'apport du management dans la gestion de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R.)

Introduction du chapitre III	91
Section 1 : Présentation de l'entreprise	92
1-1- Les statuts, organigramme et fonctionnement	93
1-1-1- Statuts de la B.A.D.R.	93
1-1-2- Organigramme de la B.A.D.R.	94
1-1-2-1- La structure centralisée	94
1-1-2-2- La structure décentralisée	95
1-2- Présentation du Groupe Régionale d'Exploitation N°015 et de l'agence de Tizi-Ouzou 580	98
1-2-1- Présentation du Groupe Régionale d'Exploitation (G.R.E.)	98
1-2-1-1- Rôle et missions du G.R.E. de Tizi – Ouzou	99
1-2-1-2- Organisation du G.R.E. N°015	100
1-2-2- Présentation de l'agence 580 de Tizi-Ouzou	103
1-2-2-1- Organisation de l'agence	104
1-2-2-2- Le fonctionnement de l'agence 580 (Tizi-Ouzou)	104
1-2-2-3- Ressources et emplois de l'agence 580	107
1-3- Les étapes de l'évolution de la B.A.D.R.	109
1-4- Rôle et mission de la B.A.D.R.	110
1-4-1- Les capacités de financement sur ressources propres	110

1-4-2-	Les capacités de financement sur ressources extérieures	110
1-4-3-	Diversification et adaptation des produits de financement	111
Section 2 :	Présentation et analyse de la politique de communication et du système d'évaluation des compétences de la B.A.D.R.	112
2-1-	La politique de communication	112
2-1-1-	La communication interne au sein de la B.A.D.R.	112
2-1-1-1-	Le processus de communication au sein de la B.A.D.R.	113
2-1-1-2-	Les outils de communication au sein de la B.A.D.R.	115
2-1-2-	La communication externe	117
2-1-2-1-	Les outils de la communication externe utilisés par la B.A.D.R. ...	118
2-2-	L'audit des compétences	120
2-2-1-	Les instruments utilisés dans l'évaluation	120
2-2-1-1-	Référentiel des métiers et compétences	121
2-2-1-2-	La grille ou fiche d'évaluation	126
2-2-1-3-	L'entretien	128
2-3-	Organisation et procédure de l'évaluation des compétences	128
2-3-1-	Evaluation des compétences par les moyens de la D.R.H.	128
2-3-2-	Evaluation des compétences avec les consultants	129
2-3-3-	Analyse des résultats des tests	129
2-4-	Les rapports de contrôle et d'inspections	130
2-4-1-	L'inspection classique	131
2-4-2-	L'inspection thématique	131
2-4-3-	L'inspection spéciale	131
2-5-	Les préoccupations soulevées par les structures du réseau en matière de formation	131

2-6- Les différentes formations adoptées au sein de la B.A.D.R.	132
2-6-1- La formation qualifiante	132
2-6-2- La formation diplomate	132
2-6-3- Le parrainage	132
Conclusion du chapitre III	133
Conclusion générale	136
Bibliographie	138
Liste des figures	141
Annexes	142
Table des matières	144