

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES
ENTREPRISES**

THEME :

**LA PLACE DES COMPETENCES DANS LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES**

**ETUDE DE CAS : CSSI ALGERIE (CAMP SUPPORT SERVICES
INTEGRATED)**

Elaboré par :

HADJ ALI Nassima

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage: CSSI ALGERIE Cheraga

Période de stage : de 01 avril au 30 avril 2021

2020 /2021

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES
ENTREPRISES**

THEME :

**LA PLACE DES COMPETENCES DANS LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE DES EMPLOYES**

**ETUDE DE CAS : CSSI ALGERIE (CAMP SUPPORT SERVICES
INTEGRATED)**

Elaboré par :

HADJ ALI Nassima

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage: CSSI ALGERIE Cheraga

Période de stage : de 01 avril au 30 avril 2021

2020 /2021

Dédicace

Je dédie ce mémoire de Master :

A Mes très chers Parents, que nulle dédicace ne pourrait exprimer mes sincères sentiments pour leur amour, patience, soutien et l'encouragement durant toute les années d'études. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie ;

A Mon mari Ankli Larbi ;

A Mes enfants Ankli Mohammed Wassim et Ankli Soudjoud je vous aime énormément ;

A ma très chère sœur : Lamia ;

A mes chers frères : Ahcen, Rafik, Hocine, Farid, Nacer ;

A mes chers beaux parents ;

A ma très chère amie Imen ;

A monsieur Sahraoui : qui ne cessé pas de m'encourager et de me conseillé.

Nassima HADJ ALI

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné courage et volonté afin d'accomplir ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier mon encadreur **Pr. KECHAD Rabah**, pour m'avoir orientée et conseillée tout au long de mon travail.

Je voudrais adresser tout ma gratitude au responsable des ressources humaine, **M. BENTAYYEB Oussama**, pour m'avoir son temps lors de la conduite de nos travaux au sein de l'entreprise.

Je suis également reconnaissante envers toute l'équipe de **CSSI ALGERIE** pour leurs patiences et leurs disponibilités, en particulier, **Mme. CHABANE Habiba** ;

Mme. MAHMOUCHE Djawhara.

Je tiens à remercier également les membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail.

En fin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et d'ami(e)s qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

Introduction générale	A
Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH.....	1
Introduction	2
Section 1 : Généralité sur la notion compétence.....	3
Section 2 : Management des compétences.....	13
Conclusion	29
Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines	30
Introduction	31
Section 1 : La notion de performance RH	32
Section 2 : La contribution des compétences dans la réalisation de la performance RH.	48
Conclusion	55
Chapitre III : Analyse l'impact de la compétence sur la performance RH au sein de l'entreprise CSSI ALGERIE	56
Introduction	57
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil	58
Section 2 : présentation des résultats	68
Conclusion	94
Conclusion générale.....	96
Bibliographie	
Annexe	

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des compétences
FRH	Fonction de ressource humaine
CSSI	Camp support services integrated
SPA	Société Par Actions
EPC	Engineering Procurement et Construction, Clé en main
ISO	International organization of standardization

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	les différentes approches de concept compétence	5
2	Relation entre compétence et performance	50
3	L'intervalle des classes de Likert	65
4	Répartition de l'échantillon selon le sexe	68
5	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	69
6	Répartition de l'échantillon selon l'âge	69
7	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	70
8	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	71
9	Répartition de l'échantillon selon la connaissance l'objectif de l'entreprise	72
10	Degré de connaissance l'objectif de l'entreprise	73
11	Les relations internes avec les supérieurs hiérarchiques	74
12	Les relations internes avec les collègues	75
13	répartition de l'échantillon selon la formation	76
14	La représentation sur quelle base la formation été choisi	76
15	Évolution des compétences suite à la formation	77
16	Degré de l'évolution de compétence suite à la formation	78
17	La répartition de l'échantillon selon la définition d'une personne compétente	79
18	Répartition de l'échantillon selon quel but sont évalués	80
19	Répartition de l'échantillon selon la connaissance les critères d'évaluation	81
20	Répartition de l'échantillon selon la possibilité de déposer un recours	81
21	Répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions des résultats d'évaluation	82
22	Degré de satisfaction des résultats d'évaluation	83
23	Degré de considération de salarié par ses responsables	83

24	Répartition de l'échantillon selon leurs reconnaissance comme compétent au travail	84
25	Stimulation pour améliorer la performance	85
26	Renforcer la contribution des compétences dans la performance RH	86
27	Évaluation la performance des enquêtés par rapport à leur anciennetés	87
28	Répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport à leur performance	88
29	l'influence de relations avec les supérieures hiérarchiques sur la performance des employés	89
30	L'influence de relation avec les collègues sur leurs performances	90
31	Impacte de la formation sur le développement des compétences	90

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Les dimensions de la compétence	8
2	l'intégration de la gestion des ressources humaines autour de la logique compétence	14
3	La pyramide de management des compétences	17
4	Triangle de la performance (Gibert 1980)	33
5	les sources de la performance	35
6	Démarche d'amélioration de performance permanente	38
7	processus générateur de performance	49
8	Engineering Procurement et Construction, Clé en main	59
9	Répartition de l'échantillon selon le sexe	68
10	Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	69
11	Répartition de l'échantillon selon l'âge	70
12	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	71
13	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	71
14	Répartition de l'échantillon selon la connaissance l'objectif de l'entreprise	72
15	Degré de connaissance l'objectif de l'entreprise	73
16	Les relations internes avec les supérieurs hiérarchiques	74
17	Les relations internes avec les collègues	75
18	répartition de l'échantillon selon la formation	76
19	La représentation sur quelle base la formation été choisi	77
20	Évolution des compétences suite à la formation	77
21	La répartition de l'échantillon selon la définition d'une personne compétent	79
22	Répartition de l'échantillon selon quel but sont évalués	80
23	Répartition de l'échantillon selon la connaissance les critères d'évaluation	81
24	Répartition de l'échantillon selon la possibilité de déposer un	82

	recours	
25	Répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions des résultats d'évaluation	82
26	Répartition de l'échantillon selon l'importance de leurs reconnaissance comme compétent au travail	84
27	Stimulation pour améliorer la performance	85
28	Renforcer la contribution des compétences dans la performance RH	86
29	Répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport à leur performance	88

Résumé

Aujourd'hui, l'entreprise cherche à réaliser une performance durable pour d'être compétitive sur le marché et l'environnement caractérisé par la mondialisation qui est instable, pour cela les ressources humaines deviennent une source de compétitivité et une richesse pour l'entreprise.

Management des compétences est devenue nécessaire, elle s'impose dans la gestion des ressources humaines, est considéré que les compétences détenues par les salariés l'un des leviers principaux de la performance de l'entreprise, est également sur leur performance individuelle pour effectuer leur travail de la bonne façon.

A travers le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise CSSI ALGERIE, nous avons essayé d'analyser l'impact de compétence sur la performance humaine de l'entreprise notamment l'importance de développer les compétences qui peuvent avoir une influence sur la performance des salariés.

Mots clés : Compétences, Gestion des ressources humaines, Performance humaine, Management des compétences, Formation, Motivation.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans l'environnement de la mondialisation et du développement des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les compétences qui s'imposent dans le discours sociaux et les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Tel que le travail a connu une évolution rapide technologique, industrielle et commerciale qui nécessite un réajustement permanent de compétence clés à avoir dans les entreprises, autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du facteur humaine qu'elle permette de créer une source d'avantage concurrentielle.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. »¹

En effet, les entreprises utilisent la notion de compétence dans différents sphères de la vie professionnelle, particulièrement en matière de GRH et l'organisation de travail dans le champ de la négociation sociale et plus générale dans les relations de travail.

Par conséquent, la compétence est une combinaison des savoir-faire, connaissances, expériences, attitudes dans une situation de travail qui permette aux entreprises d'effectuer leur travail de la bonne façon, et d'effectuer une contribution dans l'amélioration de la performance des salariés. Les compétences sont individuelles et collectives sont l'addition de compétences individuelles.

Sur un autre plan, le management des compétences est devenu nécessaire dans les entreprises. Il désigne un outil de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise pour être source d'avantage concurrentielle.

Notre travail de recherche étudie le lien entre la compétence et la performance de ressources humaines, tel que la gestion des RH est facteur déterminant dans le processus de création de valeur de l'entreprise et améliorer la performance de ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne CSSI ALGERIE qui est spécialisé dans l'intégration de plusieurs produit et métiers et compétences pour l'ingénierie dans les domaines de la construction de site industriel, camps permanent et temporaire et autre travaux de génie civil. Nous avons choisi cet organisme pour les raisons suivant :

¹ Gaud. V : « la politique sociale de l'entreprise », Edition Homme et technique, paris, 1986, p .37.

Introduction générale

- Sa position sur le marché Algérien dans l'industrie pétrolière en construction de camps et de Génie civil industriel.
- Le succès de l'entreprise est lié à la bonne gestion des hommes dans leur travail.

Dans ce contexte et dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous avons choisi comme sujet de recherche « la place des compétences dans la gestion des ressources humaines et son impact sur la performance des employés ».

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

- Le thème va dans le but de savoir et vérifier la place de compétence dans la gestion des ressources humaines.
- Le désir de connaître la relation qui existe entre la compétence et la performance.
- Sujet d'actualité, qui est la préoccupation actuelle des responsables dans la gestion des ressources humaines.

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

Quel est l'impact de la compétence sur la performance de ressource humaine de l'entreprise CSSI ALGERIE ?

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

- Comment les relations de travail sont-elles perçues par les employés de l'entreprise CSSI ALGERIE ?
- Quelle est la place de la formation dans la gestion des ressources humaines au sein de CSSI ALGERIE ?
- Quel est le lien que peut-on établir entre compétence et performance au CSSI ALGERIE ?

Ces questions nous ont mené à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : les relations de travail sont moyennement perçues par les employés de l'entreprise.

Hypothèse 2 : la formation occupe une place importante dans la gestion de ressources humaines.

Introduction générale

Hypothèse 3 : il existe un lien (positif) entre compétence et performance.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, d'abord nous avons commencé par une recherche documentaire sur le sujet à partir des différents ouvrages et de la source internet. En suite nous avons privilégiés une approche quantitative en se basant sur l'utilisation d'un questionnaire destiné aux personnels de l'entreprise. Les informations collectées sont soumis à une analyse descriptive tout en procédant à une analyse croisée en utilisant le logiciel SPSS.

Pour tenter de répondre à notre problématique et aux questions qui en découlent, nous avons jugé utile de diviser notre travail de recherche en 3 chapitres qui sont présentés comme suit :

- Le premier chapitre : nous permet de présenter la notion compétence, son évolution, ses dimensions, ses types et ses caractéristiques. Cette notion qui représente comme source de richesse pour l'entreprise, en suite une présentation sur management de compétences qui est l'outil pour développer cette richesse.
- Le deuxième chapitre : nous avons procédé des généralités sur la performance, ainsi que la performance humaine, en suite nous avons expliqué le lien entre compétence et la performance de ressource humaine.
- le troisième chapitre : nous avons traité la présentation de l'entreprise, la méthodologie de recherche adopté et enfin, une discussion des résultats et recommandations pour l'entreprise.

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

Chapitre I

La place de la compétence dans la GRH

Toutes les entreprises utilisent la notion de la compétence dans les différentes sphères de la vie professionnelle particulièrement dans la gestion des ressources humaines et qui est devenu une préoccupation majeure et semble prendre une place importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'exposer d'abord l'historique sur l'émergence du modèle de la compétence et les différentes définitions de la notion compétence, ses dimensions, classification et l'importance de la compétence, quelques types de problèmes de compétence et ses enjeux et ses caractéristiques.

Ensuite, la deuxième section sera consacrée à l'élargissement du concept de management des compétences comme un outil adapté pour atteindre les objectifs fixés en abordant ses différents niveaux, acteurs et principaux outils.

Section 1 : Généralité sur la notion compétence

1.1 L'historique d'émergence de la compétence :

La notion de la compétence a émergé dans un contexte de crise, celui qui suit le choc pétrolier de 1973 et la crise mondiale du modèle Taylorien qui se manifeste par l'accélération des cadences qui génèrent des rebuts et des gaspillages, les effets des cadences infernales se confirment par des conditions de travail qui se détériorent le taux de rotation du personnel qui s'élèvent et l'augmentation des revendications et des conflits concernent des secteurs en difficulté, dont les activités disparaissent, sont menacées.

Dans cette période la notion de compétence apparaît comme une invention managériale qui permet¹ :

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

Durant les années 70 la notion compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la mondialisation. Ainsi que la compétence est apparue dans le champ des pratiques avant d'être étudiée par les chercheurs. Le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique et sa portée pratique devenant une **notion clé de la GRH**.

Au début des années 1980 le concept devient un élément d'adaptation pour répondre aux nouvelles exigences de la compétitivité, tel que la qualité et la flexibilité des RH devenait essentielle pour répondre à la globalisation.

1.2 Définition du la notion compétence :

Pour mieux cerner le concept de compétence, il est utile de montrer l'ensemble de définitions les plus pertinentes proposées par quelque auteur spécialiste dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

¹ DIETRICH, (Anne) : Management des compétences, édition d Vuibert, 3 ième éditions, paris 2015, p 17.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

Claude Lévy-leboyer, professeur de psychologie du travail, considère la compétence comme étant « des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autre , ce qui les rend efficaces dans la situation donnée... ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne , du travail ... ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalités ou des connaissances acquises ... elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes »². Selon cet auteur, Les compétences sont liées directement aux activités et les missions professionnelle déterminée au sein de poste de travail.

Philippe Zarifian résume la compétence comme « un ensemble de facteurs comprenant à la fois, la prise d'initiative et de responsabilité du l'individu sur des situations professionnelle, une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transformes, la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations à partager des enjeux à assumer des domaines de responsabilité »³. Pour Zarifian développement de la compétence nécessite la prise de responsabilité donc l'individu est un acteur qui s'engage, il sélectionne la réponse adaptée à la situation et répons de celle-ci. Sa compétence s'appuie sur les connaissances acquis qui pourront être mobilisées en situation.

Maurice De Montemolin, la compétence est « ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissages nouveaux »⁴ . La compétence est donc un ensemble de conduites organisées au sein d'une structure mentale, relativement stable et mobilisable à la demande.

LE BOTERF⁵ explique que la compétence est : « la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir-faire, savoir être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation ».

La notion compétence s'agit d'une combinaison de savoir théoriques et de savoir pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise.

² LEVY-LEBOYER, (Claude) : la gestion des compétences, édition d'organisation groupe Eyrolles, 2 ième édition 2009, p35.

³ ZARIFIAN, (Philippe) : « le modèle de la compétence », édition LIAISONS, 2004, p81.

⁴ DE MONTEMOLIN, (Maurice) : L'intelligence de la tâche : élément d'ergonomie cognitive, berne, Peter Lange, 1984, p122.

⁵ LE BOTERF, (Guy) : De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, éditions d'organisation, 1994, p175.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

Donc la compétence ne peut se définir en termes de contenu, mais en termes de relation dynamique entre les différents composants relatifs aux connaissances formalisées, à l'expérience et la situation de travail.

Le tableau ci-après nous résume les différentes approches et conception de la compétence⁶.

Tableau N°1 : les différentes approches de concept compétence

Approche compétences	Principaux auteurs	Spécialités
Psychologie	David Mecelland Boyatzis Bernad	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Sociologique	Witroski Zarifan Stoobants	Les compétences se situent à l'intersection de trois champs: la formation, l'expérience, le parcours de socialisation.
Education	Malgalaive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Stratégie	Hamel prahalad	La compétence comme sources de l'avantage compétitive/création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Source : JOUILI et CHAABOUNI(J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». Revue internationale sur le travail et la société, Vol : 3, n° :2, octobre 2005, pp218-249.

⁶ BELGHANAMI Wassila, La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Magister en Management, université d'Oran, 2013-2014, p 47. Voir le site <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/bitstream/123456789/403/1/TH4199.pdf> consulté le 27/04/2021 à 12:57.

1.3 Compétence et notion proche :

1.3.1 La compétence et professionnalisme :

« Le professionnalisme correspond à la maîtrise des situations professionnelles auxquelles un individu peut être confronté. Cette maîtrise est liée aux compétences qu'il possède et s'évalue souvent à travers la qualité de travail observé dans la durée »⁷. Le professionnalisme reflète le niveau de maîtrise des compétences par l'individu.

1.3.2 La compétence et qualification :

« Qualification ce qui ressort des ressources (savoir-faire, savoir-être, comportement) acquises par un individu que se soit par formation ou par exercice de divers activités professionnelles, et par compétence la mise en œuvre de ces ressources en situation. Pour reprendre l'expression utilisée par le syndicat, la qualification est considérée comme une boîte à outils que détient l'individu et compétence n'est que la manière d'utiliser cette boîte outils »⁸. Les qualifications et les compétences contribuent à la productivité et à la compétitivité économique.

1.3.3 La compétence et l'expérience :

Au sens de connaissance pratique, l'expérience s'intègre à la compétence comme de ses composants « savoir-faire » au sens de processus dynamique, elle correspond à un niveau de maîtrise dans une situation de travail ou dans le parcours professionnel⁹.

1.3.4 La compétence et métier :

Correspond à des regroupements d'activités professionnelles, mettent en œuvre des compétences et des savoir-faire relativement homogènes. Le métier est l'ensemble des activités, actuelles et future, dans les quelles une entreprise alloue prioritairement sur ses ressources financières, techniques et humaines. Le cœur de métier est constitué des compétences clés de la firme.¹⁰

⁷ BATAL, (Chritian) : la GRH dans le secteur public, tome 1, édition, organisation, paris, 1997, p 252.

⁸ ZARIFIAN, (Philippe) : le modèle de la compétence, édition liaison, paris, 2004, p13.

⁹ MARBACH, (Valéré) : Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.

¹⁰ DEJOUX, (Cécile) : Gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, 2013, p27.

1.3.5 La compétence et performance :

« Résultat obtenu par une personne lorsque de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies »¹¹.

C'est une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, et on dit qu'est performant s'il est efficace, efficient, et atteindre tous ses objectifs en fonctionnant avec les moyens adéquats aux moindres coûts.

1.4 Trois dimensions de la compétence :

Le concept compétence peut se construire autour de trois dimensions¹² complémentaires :

1.4.1 La connaissance (savoir) :

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

1.4.2 La pratique (savoir-faire) :

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

1.4.3 Les attitudes (savoir-être) :

Selon **Boterf** « le savoir-être induit un jugement sur la personnalité »¹³. C'est les comportements et qualités intrinsèques de la personne qui lui permettent d'améliorer l'impact

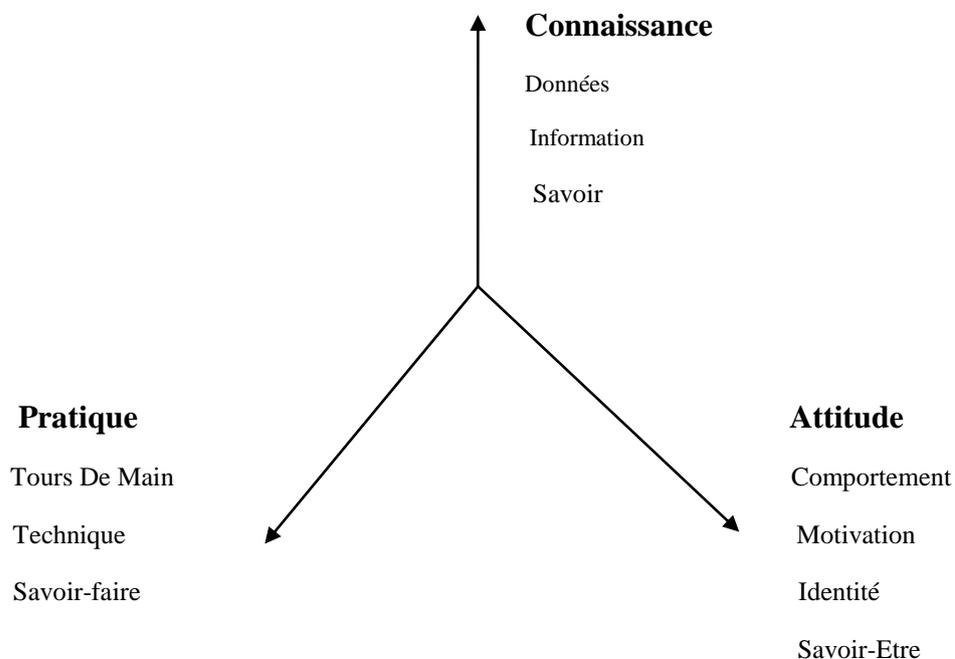
¹¹ LEGENDRE, (Nenald) : Dictionnaire actuel de l'éducation, Editions Eska, paris, 1993, p 977.

¹² https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence

Consulté le 15 mars 2021 à 21h21

des autres types de savoir et les combiner pour atteindre le meilleur niveau de performance, il combine plusieurs concept tels (ambition, intuition, prudence ...) celui-ci donne un caractère subjectifs à la compétence.

Figure N°01 : Les dimensions de la compétence



1.5 Classification des compétences :

On distingue deux modes de classification des compétences :

1.5.1 Selon l'ampleur de la compétence :

Il existe trois types de compétences :

- Compétences individuelles ;
- Compétence collectives ;
- Compétences stratégiques ;

¹³ Le Boterf, (Guy) : repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions, édition d'organisation, 2008, p18.

1.5.1.1 Compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont une combinaison de savoir-faire, expérience et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelles, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer.

La compétence individuelle est donc un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mise en situation.

1.5.1.2 Compétences collectives :

Selon Le Boterf, la compétence collective est une résultante, elle apparue à partir de coopération et de synergie entre les compétences individuelles. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

Gérer et développer le capital de compétence d'une entreprise ne se limite pas à gérer et développer les compétences individuelles des employés.

La compétence collective est une valeur ajoutée, elle émerge à partir de la coopération existante entre les compétences individuelles et les articulations et les échanges fondés.

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail :

L'unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner.

- La possession d'un langage commun : pour que l'équipe de travail puissent se comprendre entre eux.
- La capacité des membres de travail à travailler ensemble et maîtrisent le savoir-être.

1.5.1.3 Compétences stratégiques (organisationnelles) :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché, de ce fait évaluées en termes de performances sur le marché et elles représentent l'avantage concurrentiel de la firme et doivent faire partie de stratégies, de développement.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources tangibles (disponibilités financières, outils industrielles ...) et intangibles (compétences des individus et des équipes, savoir-faire, réputation...) pour arriver à une performance.

1.5.2 Selon la fonction occupée :

Katz distingue trois types de compétences¹⁴ :

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

1.6 L'importance de la compétence :

Dans toute organisation, il y a accumulation latente d'un capital humain de compétence. Cette accumulation ne prend pas les formes traditionnelles et visibles de l'investissement elle cerne au capital immatériel. Elle est donc parfaitement invisible aux côtés de la constitution des capitaux matériels. Pourtant, ce capital est vital pour le développement et performance des entreprises. On se convaincra de son importance en constatant, par exemple, que les prix de cession de sociétés de services peuvent s'élever à plus de dix fois la valeur de leurs capitaux matériels. Il conviendra donc d'estimer et de gérer cette accumulation en appréciant les compétences actuelles et en évaluant les besoins futurs.

Alors le capital humain peut améliorer l'organisation de la production, à travers une meilleure productivité des salariés aux différents niveaux de la hiérarchie. La compétence des entreprises, et particulièrement leurs investissements en formation, se déterminent et affectent leurs performances.¹⁵

¹⁴ KATZ, (Robert): Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, vol.51, 1974.

¹⁵ BERNARD, Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 8^e édition Dunod, Paris 2013.

1.7 Type de problèmes de compétence et ses enjeux :

1.7.1 Quelques types de problèmes de compétence¹⁶

- Mise à niveau des connaissances de base : telle catégories du personnel ne possède pas les connaissances (mécanique, physique...) nécessaire pour agir avec compétences. Des savoirs doivent être acquis.
- Actualisation des connaissances, savoir-faire et des compétences : une mise à jour des connaissances, des savoir-faire et des compétences apparait nécessaire pour faire face aux exigences :
 - De l'évolution des métiers, des sciences et des techniques
 - Du niveau de professionnalisme de la concurrence et des changements survenus dans l'entreprise (nouvelles installations, nouvelles organisation)
- Amélioration de la finalisation professionnelle des compétences : l'organisation dispose de compétences qui restent encore insuffisamment actualisées dans le contexte de travail ou elles doivent être mises en œuvre.
- Construction ou acquisition de compétences nouvelles : il apparait nécessaire de disposer de nouvelles compétences pour pouvoir faire face aux changements actuels ou prévisibles. C'est le capital de compétences de l'entreprise qui doit être augmenté et non seulement maintenu.
- Oublier des compétences : les compétences n'existent que mise en œuvre. L'absence d'opportunité pour les exercer peut conduire à leur disparition progressive.
- Synchronisation de la production des compétences : l'entreprise se dote de compétence dont elle a besoin mais non en temps opportun. Les compétences acquises par recrutement ou construire par les personnes en place arrivent trop tôt ou trop tard par rapport aux exigences d'exploitation ou de fonctionnement.
- Maillage des compétences : il n'existe pas une articulation adéquate entre les compétences des individus composant l'entreprise : absence de certaines compétences communes, de redondances indispensables...
- Valorisation du potentiel : le potentiel des ressources (connaissance, savoir-faire, qualités, expériences...) est insuffisamment apprécié.

¹⁶ L'impact de management de compétence dans la conduite de changement, mémoire en management des ressources humaines, Master2, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015, p 12.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

- Des sous-utilisations de compétences : l'entreprise ou comporte des compétences qui sont sous-utilisées qu'elles pourraient donner naissance à la création de nouveaux projets et services.

1.7.2 Les enjeux de la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme¹⁷ :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- Synchroniser le cycle de développement des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;
- Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise, en effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent ;
- Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.8 Les caractéristiques de la compétence :

Il existe des caractéristiques importantes de la compétence¹⁸ :

- **La compétence est finalisée** : elle vise l'action, les résultats, la performance ;
- **La compétence est constituée d'une combinaison**: une combinaison adaptée de ressources (les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être) ;
- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres ;

¹⁷ ERAY, (Philippe), Précis développement des compétences, Edition liaisons, Paris, 1999, p.23.

¹⁸ Lethuilleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, 2018, p52.

- **La compétence est de nature contingente** : elle est relative à une situation rencontrée ;
- **La compétence est une notion abstraite et hypothétique** : elle est inobservable, ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence, performances.

Section 2 : Management des compétences

2.1 Définition du concept management de compétences :

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

Le mangement des compétences désigne une pratique globale et intégrée au pilotage de l'organisation, qui fait choix d'une politique de développement et de valorisation des compétences et mise sur cette politique pour développer une stratégie gagnante, propice aux intérêts de l'entreprise et des salaries.

Selon **Anne Dietrich**, le management des compétences désigne « un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise, ces compétences peuvent être individuelles, collectives, ou organisationnelles, manager des compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprises ». ¹⁹

Lou Van Beinrendonck à précisé que « le management des compétences est un ensemble des activités destinées à mettre pleinement à profit et développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs » ²⁰.

Pour l'auteur **Noyé Didier** « manager les compétences s'organiser pour disposer à temps des compétences professionnelles nécessaires pour obtenir et améliorer les résultats ; réussir les

¹⁹ DIETRICH, (Anne) : Le management des compétences, Edition Vuibert : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences, 2008, p.41.

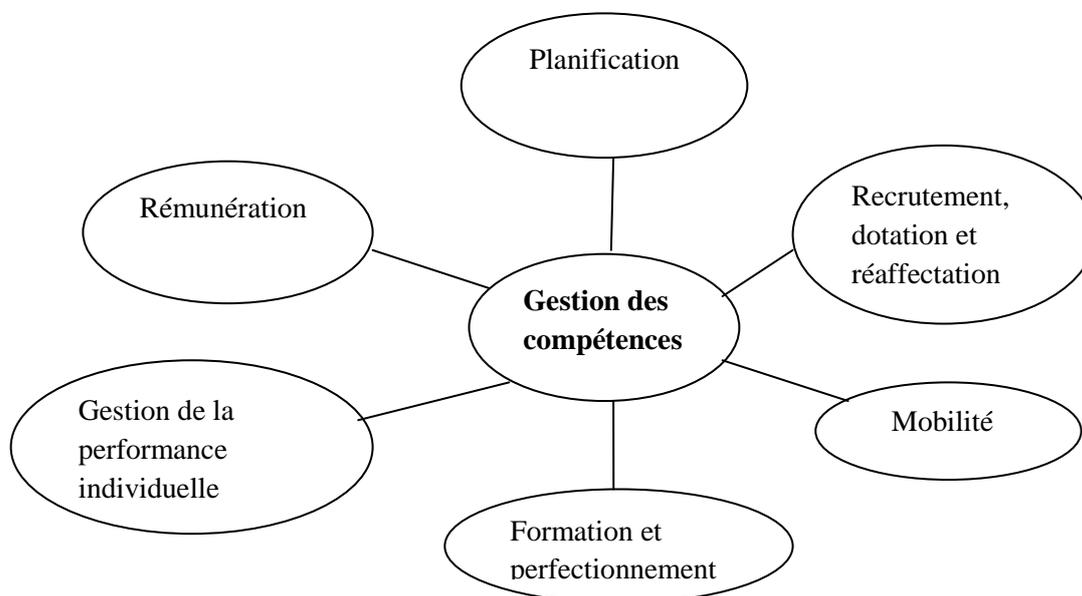
²⁰ BEINRENDONCK, (Lou Van) : Management des compétences, Edition Manpower, 2004.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

projets d'évaluation et innover »²¹. L'auteur précise le rôle que doit jouer le manager de l'entreprise dans la sauvegarde des compétences qui sont déterminantes pour la performance de l'organisation et prévenir l'incompétence qui peut être une menace pour cette performance et il énonce l'importance d'une bonne gestion des compétences dans l'innovation et la créativité des ressources humaines pour l'entreprise.

D'après les différentes définitions, nous pouvons conclure que le management des compétences est un processus qui permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer, comme il constitue aussi une source d'innovation, d'adaptabilité, compétitivité et de créativité incontournable en cherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences en ressources humaines disponibles pour lui permettre d'être flexible face aux changements organisationnels suscités ou imprévus. On peut la qualifier d'une technique managériale de ressources humaines moderne avec l'intégration de cette nouvelle notion. Le schéma suivant nous donne une vue d'ensemble de l'intégration de la gestion des ressources humaines autour de la logique compétence²².

Figure N° 2 : l'intégration de la gestion des ressources humaines autour de la logique compétence



Source : PAQUETTE Gilbert, modélisation des connaissances et des compétences, Ed. Presses de l'université du Québec, édition 2002, p 170.

²¹ DIDIER (Noyé) : cultiver les compétences : guide pratique du manager, édition INSEP consulting, édition 2003, p 09.

²² RAHMANI, (Yanis), Le management des compétences comme levier d'implication du personnel dans la prise de décision, Mémoire Master en Management, école supérieure de commerce Alger, 2013-2014, p.10.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

Les éléments clé figurant sont définis comme suit²³ :

- **Planification**
 - Prévoir l'évolution des emplois et de l'organisation du travail ;
 - Identifier les emplois et les compétences stratégiques ou à risque ;
 - Réaliser un diagnostic ;
 - Identifier des stratégies pour diminuer les écarts.
- **Recrutement, dotation et réaffectation**
 - Spécifier les exigences à partir des compétences personnelles et techniques du profil ;
 - Elaborer les outils de sélection pour mesurer les compétences ;
 - Evaluer les candidats sur les compétences requises.
- **Mobilité**
 - Préparer la relève pour les emplois stratégiques clés ou risque ;
 - Favoriser le cheminement professionnel sur la base des profils de compétences ;
 - Offrir des services conseil et des outils en support au cheminement professionnel.
- **Formation et développement**
 - Identifier les besoins en fonction des compétences recherchées ;
 - Elaborer des plans de développement basé sur le profil ;
 - Utiliser le cheminement de carrière dans les stratégies de développement ;
 - Favoriser l'apprentissage dans le milieu de travail (Ex : coaching, assignation temporaire, projets spéciaux) ;
 - Offrir des programmes, activités et outils de développement des compétences.
- **Gestion de la performance individuelle**
 - Définir les contributions attendues, identifier des objectifs et indicateurs ;
 - Identifier les compétences les plus critiques pour une bonne performance ;
 - Evaluer les compétences à l'aide d'outils tels que la multi-source.
- **Rémunération**
 - Offrir une rémunération qui tient compte de la performance et des compétences

²³ Gestion des compétences, Hydro-Québec, révisé février 2001, p05.

2.2 La pyramide du management des compétences :

Elle comporte trois niveaux complémentaires les uns des autres qui peuvent être schématisés sous forme de pyramide²⁴ :

2.2.1 La gestion des compétences :

Ce niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences complète.

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

2.2.2 Le management des compétences :

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

2.2.3 Le management par les compétences :

Cette étape permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectifs de développer l'intelligence « collective » de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. A ce niveau, on s'intéresse principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire à celle dont la présence (ou l'absence) ont un impact fort et structurant sur l'entreprise, mais également aux compétences stratégiques des individus, qui développent la

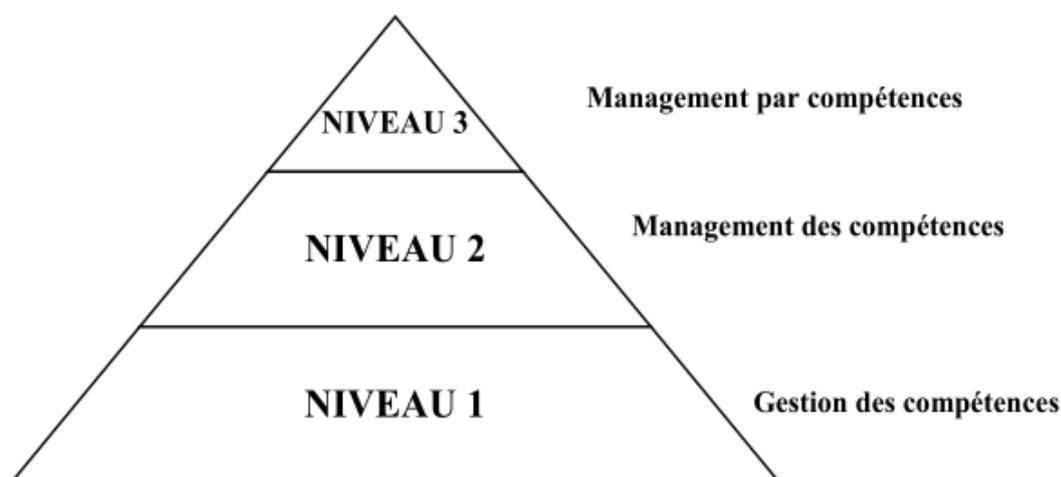
²⁴ COHEN (Annick), SOULIER (Annette) : Manager par les compétences, édition liaisons, 2004, p 22.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilités de tous les salariés de l'entreprise. Ces compétences stratégiques sont classées en deux catégories²⁵ :

- **les compétences stratégiques de l'entreprise** : se structurent autour de trois type de compétence, cette trilogie des compétences stratégiques de l'entreprise est composée des macros compétences, compétences collectives et compétences endormis.
- **les compétences stratégiques de l'individu** : ces compétences maintenus en permanence peuvent dépasser le cadre stricto sensu de l'emploi actuel, qui assurent employabilité de l'individu tout à long de la vie.

Figure N° 03 : La pyramide de management des compétences



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

²⁵ RAHMANI, (Yanis), Le management des compétences comme levier d'implication du personnel dans la prise de décision, master, école supérieur de commerce-Alger, p 18.

2.3 Les objectifs et avantages du management des compétences :

Les entreprises se lancent dans le management des compétences pour diverses raisons mais toujours dans le but d'efficacité et d'adéquation avec des nouvelles formes de travail et de collaboration.

2.3.1 Les objectifs du management des compétences :

Le management des compétences joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines, et dans la gestion globale de l'organisation. Il a pour objectifs de :

- Aligner ou harmoniser les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise ;
- Favoriser l'adaptation au quotidien, repérer les compétences dans une filière et faciliter les évolutions personnelles dans l'intérêt des deux parties ;
- Favoriser la mobilité au sein d'une filière transverse de management caractérisée par son référentiel basé sur des savoir-faire et aussi des savoir-être ;
- Soutenir le développement de carrière ;
- Optimiser le plan de formation à partir des besoins repérés ;
- Structurer la politique de rémunération ;
- Evaluer régulièrement les compétences utilisés ;
- Repérer et « stocker » les compétences non utilisés ;
- Evaluer les capacités et les forces de l'organisation ;
- Support des valeurs essentielles et objectives de l'organisation ;

2.3.2 Avantage du management des compétences :

Le management des compétences offre des avantages très nets, en voici quelques-uns :

- Les profits de compétences offrent aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend d'eux, ce qui réduit le risque de mauvaise surprises lors des évaluations ou entretien de fonctionnement.
- Une communication claire sur les compétences attendues contribue à créer une relation loyale dans le cadre de la collaboration²⁶ :

²⁶ BEINRENDONCK, (Lou Van), Op.cit, p.35.

- Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement ;
- En mettant en œuvre la gestion des compétences, l'organisation indique qu'elle se soucie du développement de ses collaborateurs ;
- Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement de leurs compétences est extrêmement motivant ;
- L'inventaire des profils de compétences des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction ;
- Les collaborateurs visualisent les liens entre leurs propres compétences. Les résultats obtenus et leurs contributions aux objectifs de l'organisation.

2.4 Les acteurs du management des compétences :

Les entreprises se mettent à la gestion des compétences pour diverses raisons. Parmi elles, nous pouvons identifier la recherche de l'efficacité, le maintien et la flexibilité face aux changements et aux évolutions technologiques. Mais la mise en place de la démarche compétence intéresse plusieurs acteurs de l'entreprise :

2.4.1 La direction générale :

La direction générale voit cette démarche comme un investissement, en effet, investir dans les compétences nécessite une analyse des besoins en compétences par rapport à la stratégie de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et services²⁷. Tel que, le premier acteur de cette démarche est la direction générale. En effet « il n'y a pas de management des compétences sans une vision stratégique, sans que ce projet soit porté par direction »²⁸.

Pour les avantages que la gestion des compétences peut offrir à l'entreprise²⁹ :

- Permet de meilleurs performance et de meilleure résultats ;
- Permet une planification proactive du personnel (aussi bien quantitativement que qualitativement) ;

²⁷ LECOEUR (Elisabeth) : Gestion des compétences : le guide pratique, édition de Boeck, 2008, p15.

²⁸ DEITERCH (Anne), GILBERT (Patrick) et PIGYRE (Frédérique) : Management des compétences enjeux et perspectives, édition Dunod, paris, 2010, p76.

²⁹ BEIRENDONCK, (Lou Van), Tout compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, 1 ère Ed Boeck, P.43.

- Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
- Facilite le changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;
- Soutient les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
- Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
- Améliorer le rendement des investissements de formation et offre une aide dans la planification des activités de succession.

2.4.2 La direction des ressources humaines³⁰ :

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

Ainsi, la DRH « s'efface » devant les managers métiers qui deviennent les vecteurs du management des compétences et ne sont les acteurs clés. Ce transfert de responsabilité de la DRH vers le management permet d'ancrer le développement des compétences dans les pratiques managériales quotidiennes (évaluation individuelle, formation, organisation du travail, communication interne) et d'en multiplier les bénéfices.

2.4.3 Le manager de proximités :

Le manager de proximité est considéré comme un acteur clé du management des compétences par la fonction RH. Dernier échelon de la ligne hiérarchique, il encadre directement les agents de la production des biens et services, en relation directe avec le client. Il connaît leur travail, qu'il organise et supervise. Il connaît ses collaborateurs, leur implication et leurs comportements au travail. Il mesure au quotidien l'efficacité (ou non) de son service, le niveau de performance de son activités, la satisfaction de ses clients³¹.

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

³⁰ <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm> consultés le 29/03/2021 à 11:38.

³¹ DIETRICH, (Anne) : Management des compétences, op.cit, p59.

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

les conditions ne sont pas réunies pour les atteindre. Le manager de proximité est à la fois objet et acteur de la démarche compétence³² :

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

2.4.4 Le salarié-acteur :

Selon Anne Dietrich le salarié-acteur est « un salarié qui a un projet et qui sait tirer parti des possibilités d'action qui lui sont offerts »³³. Le salarié doit se projeter dans l'avenir, sur le marché de travail, sans compter les seules ressources ou opportunités de son entreprise. Il doit développer « une compétence à l'emploi », c'est-à-dire saisir des opportunités d'évolution ou de formation. Au-delà la compétence professionnelle, il lui faut entretenir son « capital sociale », en repérant les lieux, postes ou collectifs d'acteurs (relation de travail, association diverses) susceptibles d'offrir des opportunités de rebondir. Et offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer.

2.4.5 Les partenaires sociaux :

Les partenaires sociaux regroupent les représentants des syndicats de salariés et des organisations patronales. Ils ont plusieurs rôles. D'abord, ils négocient les conditions de travail au niveau de l'entreprise, assurent une ouverture et une transparence par apport aux compétences souhaitées dans l'entreprise, d'un côté, elle est juste, car des qualifications et des compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité, comme elle offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs³⁴.

³² DIETRICH, (Anne) : Management des compétences, op.cit, p 60.

³³ Ibid, p 67.

³⁴ BEIRENDONCK, (Lou Van): op.cit, p.43.

2.5 La démarche compétence :

La démarche compétence est un mode de management de l'entreprise, elle consiste à mettre en place une organisation du travail dans la quelle les salariés peuvent mobiliser leur compétences nouvelles et mieux servir ainsi la performance de l'entreprise.

Le manager doit maintenir dans l'équipe de travail un niveau de compétence constant, il devra identifier les compétences indispensables à son métier et celles dont il dispose. Ensuite l'évaluation des écarts, après il fallait développer les compétences disponibles.

2.5.1 Identifier les compétences nécessaires :

Dans cette étape, pour répondre aux exigences présentes de l'exercice des métiers et des résultats par l'organisation, il s'agit de mettre en place une grille de compétences nécessaire et devra être mise à jour régulièrement. Pour cela, son efficacité à identifier les compétences tiendra compte de la pertinence de son élaboration, par rapport au métier et aux objectifs qu'il comprend.

2.5.2 Identifier les compétences acquises :

Le manger devra mettre une évaluation des compétences, va se repose sur des données individuelles concernant le personnel au sein de son équipe et provenant d'entretien, d'observation des diplômes et qualifications et d'un questionnaire. Dans cette étape il s'agit aussi de la mise en place de la grille de compétences acquises.

2.5.3 Evaluer les écarts :

Afin de réaliser cette évaluation, il s'agit d'analyser les compétences nécessaires avec les compétences acquises, et comparer les deux grilles. Pour la suite mettre en place un tableau regroupant ces deux grilles et leurs relations (concordances ou écarts). Dans cette étape, sera possible de vérifier l'efficacité de ce processus d'évaluation, taux de satisfaction des responsables hiérarchiques ou bien le nombre de dysfonctionnements concernant l'inadéquation entre les compétences et le métier ciblé.

2.5.4 Développer les compétences :

Pour cette étape, le manager devra mettre en œuvre des procédures et des actions permettent de réduire les écarts diagnostiqués lors de l'étape précédente, par exemple le recrutement, la sous-traitance, la formation ou le coaching, la réorganisation ou encore la mettre à disposition

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH

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

La démarche compétences est d'abord un levier pour améliorer et renforcer les pratiques managériales. Le rôle de la DRH est de donner du sens au projet, d'expliquer les objectifs, de concevoir les outils, d'accompagner leur déploiement, d'orchestrer les actions qui découleront des entretiens et d'organiser la montée en compétences de l'entreprise. Il existe diverses méthodes pour mener à bien une démarche compétences. Quelques facteurs clé de succès invariants³⁵ :

- Mettre les managers et leurs collaborateurs au cœur de l'élaboration de leur référentiel de compétences ;
- Exprimer les compétences au travers de situations de travail concrètes ;
- Disposer d'un outil d'évaluation informatisé et simple d'utilisation ;
- Permettre aux managers de mener dans la continuité d'évaluation et le développement des compétences de leurs équipes ;
- Construire au niveau RH des tableaux de bord compétences pour assurer un pilotage global et cohérent à l'échelle de l'entreprise et de ses services.

2.6 Avantage et limites de démarche compétence :

2.6.1 Avantage³⁶

Sans bien sûr que cette liste soit exhaustive, l'approche compétence semble avoir la vertu de diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence « être orienté vers les résultats » se déclinera de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction. Elle force de même coup à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer. N'importe qui pouvant dès lors comparer son profil (acquis) au profil (requis) d'un poste disponible, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.

³⁵ <https://www.demos.fr/blog/3-questions-cle-pour-une-demarche-competence-gagnante> consulté le 02/05/2021 à 01: 02.

³⁶ VINCENT BOURDARIAS, « Conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de master 2 Responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de gestion sociale, paris, Avril 2010.

Enfin, lorsqu'on parvient à relier plusieurs champs fonctionnels de la GRH aux référentiels, la gestion des compétences peut être vue comme un puissant moyen d'intégration des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus qui les sous-tendent. Au niveau des individus, la gestion des compétences, et en particulier ses volets « formation » et « carrières », semble entraîner un positionnement personnel plus clair, une meilleure connaissance de sans poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.

2.6.2 limites³⁷

Néanmoins ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pur l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement), la disponibilité des responsable opérationnels pour gérer les postes et leur complexité et la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs.

On voit également apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres : la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaine rationalités (exemple : ancienneté) ; la complexité logistique de l'ensemble du processus ; la charge d'actualisation de toute les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ; les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc....) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectation, aux promotion ou aux augmentations de salaires.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas un accroissement de la large d'apprentissage en dehors des situations de travail ; l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés et d'une certaine « course à l'employabilité » qui n'est pas sans entraîner quelques «accidents de parcours ».

³⁷ MEROUANI, (Atika), L'impact de management de compétences dans la conduite de changement, Master en Management des ressources humaines, École des hautes études commerciales, Alger, 2015, p 18.

2.7 Les outils du management des compétences³⁸ :

Les principaux outils de management des compétences sont le référentiel de compétences et l'entretien annuel d'appréciation. Ils répondent à des objectifs de normalisation des comportements et des façons de faire au travail. Mais ils servent aussi à accompagner le salarié pour mieux l'impliquer dans son travail et son entreprise, l'inscrire dans une dynamique de développement professionnel et si possible d'évolution professionnelle en phase avec son projet personnel. Un troisième outil, plus rare, le dictionnaire des compétences favorise la diffusion d'un lexique commun quant à la définition des compétences.

2.7.1 Le référentiel de compétences :

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

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

Le référentiel de compétences est un outil qui permet :

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

³⁸ DIETRICH (Anne) : Management des compétences, op.cit. p 87.
<http://www.scholarvox.com/reader/docid/88875437/page/1?searchterm=Management%20des%20comp%C3%A9tences> consultée 27/03/2021 à 17 :22.

A cette fin, il :

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

2.7.2 Le dictionnaire des compétences :

Le dictionnaire des compétences est un outil qui répond à une volonté de transversalité, à la manière d'un dictionnaire définissant les termes d'un lexique indépendamment de leur contexte d'usage. Il définit le plus souvent des compétences génériques ou comportementales suffisamment transversales pour pouvoir être définies indépendamment des contextes de leur mise en œuvre.

Il a pour finalité de³⁹ :

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

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

2.7.3 L'entretien annuel d'appréciation :

L'entretien de face-à-face est l'instrument clé du suivi du management des hommes, il se généralise dans les entreprises, gagne la fonction publique. Il est plus souvent annuel et apparaît sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, entretien d'appréciation des performances, ou encore entretien de progrès.

³⁹ <https://www.education.gouv.fr/media/19667/download> consulté le 29/03/20 à 14 :08.

Ces utilités varient en fonction de la culture de l'entreprise, des objectifs poursuivis, de l'état d'acceptation d'une culture de résultats.

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

2.8 Les enjeux du management des compétences

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences on évolué depuis son apparition dans les années 1980. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Par la suite, nous avons vu l'apparition des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégies. Dans cette partie, nous citerons les raisons qui ont fait du management des compétences la préoccupation centrale de la direction des ressources humaines et de l'entreprise, car d'après DEJOUX (2013) les raisons peuvent être résumées en trois⁴⁰ :

2.8.1 Inculquer une culture de résultat

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) ou des échelles. Il s'agit, pour le salarié, de démontrer sa performance dans son activités « en solo » ou « en groupe ».

Ainsi, la gestion des compétences est le symbole d'un nouveau paradigme en ressources humaines qui place l'individu au cœur de l'entreprise et le rend « partenaire-responsable » de la performance globale. Cette évolution s'explique compte tenu des nouveaux termes de l'échange salarial : le salarié devient responsable de l'évolution de sa trajectoire en participant à la construction de son employabilité. En acceptant la mise à jour, l'acquisition et le

⁴⁰ DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, 2 ième édition, 2013, page 37.

développement de ses compétences, le salarié contribue à la flexibilité recherchée par l'entreprise.

2.8.2 Résoudre des problématiques

Le succès de la gestion des compétences est dû au fait qu'elle permet de régler un large éventail de problématiques dans des situations très différentes :

- Des situations liées au recrutement : acquisition de compétences spécifiques et développement des capacités de recrutement ;
- Des situations liés à la formations : formation à l'évaluation des compétences, individualisation des parcours de formation, intégration d'entreprises rachetées, formation au transfert de compétences ;
- Des situations liées à la mobilité : accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions, développement de carrière ;
- Des situations liées à une restructuration : harmonisation des statuts, aide au reclassement, politique de motivation, fédération autour de la culture d'entreprise et de ses valeurs ;
- Des situations liées à la politique de management : arrivée d'un nouveau DRH, problème révélé par le baromètre social ;
- Des situations concurrentielles : redéfinir ses axes stratégiques, déterminer ses pôles d'excellence.

2.8.3 Manager des équipes

La procédure de management des compétences peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet. Ainsi, elle permet de définir « un langage commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations, mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple, les réseaux d'entreprise constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif. Quelles que soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associées au groupe.

En conclusion, ce premier chapitre a permis de clarifier les fondements du concept de compétence, en définissant ses significations et en détaillant les dimensions. Nous retenons que la compétence est une forme de capacité à réaliser correctement au travail et la capacité à atteindre les résultats définis, donc la compétence est une mise œuvre de savoir, savoir-faire et de savoir-être dans un contexte de travail donné.

Les descriptions du management des compétences désignent une pratique de management plus globale fondée sur les compétences et intégrée au pilotage de l'entreprise qui lui fait du développement et de valorisation des compétences un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise, ce qui nous permet de centrer notre réflexion sur la performance humaine, et au-delà de prendre en compte non seulement l'importance des compétences et capacités des individus, mais bien la nécessité d'en favoriser l'interaction.

Chapitre II

La compétence et la performance des ressources humaines

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Aujourd'hui, au niveau des entreprises le concept de la performance est au cœur des problématiques et discours des dirigeants, car il est souvent confondu à des notions voisines à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effective.

Dans ce chapitre nous allons tenter d'exposer le concept de la performance, puis nous allons essayer d'expliquer la relation entre les compétences et la performance.

Pour cela, la première section précise les contours de la notion de performance, les formes de performance, ses sources et ses facteurs.

Pour la deuxième section nous expliciterons le lien entre la compétence et la performance de ressources humaines.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Section 1 : la notion de performance RH

1.1 Généralité sur la performance :

Le mot performance peut être défini selon la définition française comme un résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit, et la performance en anglais signifie à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès.

Elles sont abondante les disciplines où l'on fait référence à ce concept : l'économie, les sciences comptables, le management, la gestion des opérations ainsi que les sciences du comportement. Chacune des disciplines définit, selon son point de vue, le terme « performance ». Dans la gestion, la performance été rarement définit explicitement.¹

1.1.1 Définition de la performance :

La performance, selon **BOURGUIGNON** (2005), désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (but, cible).²

Pour **FERICELLI** (A, M)³, le terme performance désigne plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- La performance est succès : La performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de la réussite, et variable selon les entreprises, selon les acteurs.
- La performance est résultat de l'action : Ce sens ne contient pas de jugement de valeur, car traditionnellement « la mesure de la performance est conçue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus ».
- La performance est action : Dans ce sens plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat qui apparait à un moment dans le temps.

¹ <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1411/1/030096854.pdf> consulté le 6/04/2021 à 11 :57.

² Victor Finagnon & Sourou Isaie KOUNOUDI & BALOGOUN Université d'Abomey-calavi (FASEG) - Licence professionnelle 2012 voir le site https://www.memoireonline.com/11/13/7779/m_Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SAI0.html consulté le 06/04/2021 à 12 :46.

³FERICELLI, (A, M) et SIRE, (B) : performance et ressources humaines, édition Economica, Paris, 1996, p.20.

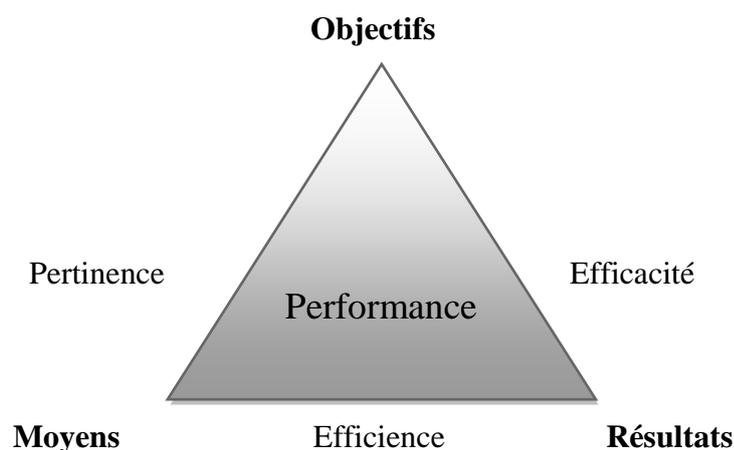
Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Pour **BRUMACHE, (G.B)** : « La performance signifie les comportements et les résultats, les comportements émanent de la personne et transforment de l'abstrait vers l'action. Non seulement des instruments pour les résultats, les comportements sont à leur tour, des aboutissements, le produit d'effort mental et physique appliqué dans les tâches, qui peuvent être évalués séparément des résultats »⁴.

Gibert (1980), positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans triptyque : objectifs, moyens, résultats.⁵

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- L'axe résultats- moyens : définit l'efficacités comme le rapport entre l'effort produits et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs à moindre coût
- L'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

Figure N°4 : Triangle de la performance (Gibert 1980)



⁴ BRUMACHE, (G.B): some ideas, issue and prediction about performance management, Public Personnel Management, 1998 cité par Amstrong , (Michel): performance management , édition Kogan, 3 ième edition, London, 2006, p 07.

⁵ <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861/document> consulté le 06/04/2021 à 17 :02.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

1.1.2 Les sources de la performance :

On distingue que la performance trouve son origine dans deux sources interne et hérité de l'environnement.

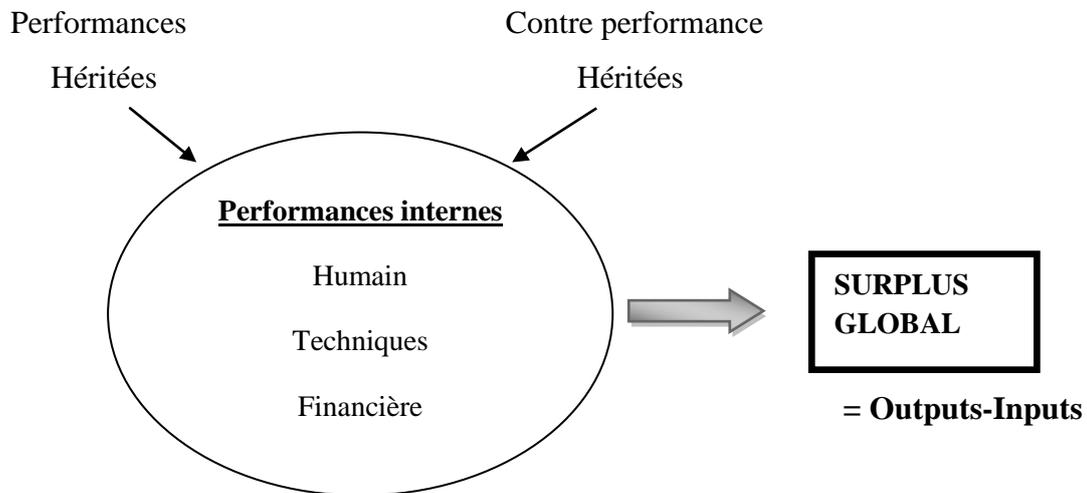
D'un côté, une performance intrinsèque ou performance est purement interne, c'est-à-dire attribuées seulement au progrès interne de l'entreprise ils sont les progrès que l'organisation veut les développer⁶.

- **D'une performance humaine**, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour concevoir ou la réaliser.
- **D'une performance technique**, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec l'efficacité les investissements. A ressources humaine et structures stables avec le temps, il est possible que les performances puissent être attribuées uniquement ou principalement à la mise en place du progrès technique.
- **D'une performance financière** d'écrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyen financières.

D'un autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à ensemble des évolutions externe. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

⁶MARTORY (B) et DELAY (C) et SIGUIER (F) : « Piloter les performances RH : la création de la valeur par les ressources humaines », édition LIAISONS, France 2008, pp 23-24.

Figure N° 5 : les sources de la performance



Source : MARTORY (Bernad), DELAY (Christine) et SIGUIER (Fabien), « Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaine », édition liaisons, France, 2008, p 23.

1.1.3 les formes de la performance⁷ :

Depuis l'origine de la grande entreprise industrielle, trois théories sont identifiables, correspondant chacune à une conception sur la meilleure manière d'obtenir la performance.

- **La performance par l'organisation :**

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette à dominé le premier demi-siècle et elle est restée dominante jusqu'au début des années 60. Selon ces deux auteurs, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs, et la façon de les atteindre.

Dans cette perception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

⁷ WEISS, (Dimitri) : Op.cit, pp 249-254.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Cette approche au fil des années a vite fait d'identifier la performance à la productivité. Des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir, par exemple, la transformation de leur marché, d'où la naissance de l'école par la stratégie.

- **la performance par la stratégie :**

Suite à l'échec du modèle taylorien, cette école apparaît aux Etats-Unis, à la fin des années 60. Cette approche se développe lorsque les exigences du marché prennent peu à peu le pas sur celles de la production et l'orientation client, car avec la bonne stratégie donne à l'entreprise toute les chances pour gagner.

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tel que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing, d'une technologie de fabrication plus original. Il est donc essentiel voir primordial pour la direction à cette étape de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel, et d'assurer leur transformation en objets opérationnels afin d'atteindre la performance stratégique.

La performance stratégique peut être définie aussi comme le maintien d'une distance avec les concurrents entretenue par une forte motivation.

- **La performance par les hommes :**

Approche qui émergera au début des années 80, à la fin des années 70 les américains comme européens s'interrogeaient sur les sources de la super compétitivité des entreprises japonaises et ils ont trouvé que ces entreprises :

- N'ont pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement un meilleur marché.
- N'avaient pas une organisation fondamentalement différente.
- N'avaient pas choisi des stratégies tellement plus géniales.

Une seule chose les différençiait : la qualité, à la fois individuelle et collective de leur ressource humaine.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Pour fixer les déterminants de cette performance J.M. Descarpentries suggérait de considérer l'efficacité humaine comme le résultat de l'ensemble des collaborateurs :

- Motivés.
- Compétents.
- Communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes. Alors l'efficacité humaine s'exprimerait par **EH = M.C.C**

M : Motivation : volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun.

C : Compétence : professionnalisme, savoir et savoir-faire.

C : Culture : langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine.

1.1.4 Mesure de la performance :

Elle peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé : on évalue ainsi l'efficacité. La mesure de la performance peut avoir pour quatre objectifs⁸ :

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

Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale.

⁸ BELGHANAMI, (Wassila), la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de magister, université d'Oran, 2013-2014. Voir le site <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/bitstream/123456789/403/1/TH4199.pdf> consulté le 12/04/2021 à 17:50.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

On considère sept (07) axes⁹ de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance :

- **Axe client** : l'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. De passer d'une logique produit : « On fait ce que l'on sait faire » à un logique client : « On fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.
- **Axe partenaires** : la performance globale de l'entreprise est étroitement liés à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitance ou fournisseur à travers des activités importantes confiées à des partenaires ;
- **Axe personnel** : la viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. Dont la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.
- **Axe développement durable** : le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en axe termes de d'exigence en matière de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan.
- **Axe actionnaire** : cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits.
- **Axe processus internes (et système qualité)** : l'approche processus « orientée client » a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.
- **Axe système d'information** : le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

⁹ https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm consulté le 12/04/2021 à 18 :48.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Figure N° 6 : Démarche d'amélioration de performance permanente



Source : https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm

1.1.5 Les facteurs de la performance :

D'après DUFLOUX, les facteurs de la performance « ensemble, les sept facteurs déterminent comment une entreprise fonctionne. Ces facteurs sont : les valeurs partagées, la stratégie, la structure, les systèmes, le personnel, le style de gestion, les compétences. »

Les facteurs de performance forment un tout comme la montre spirale et représentent les éléments clés d'une entreprise. Ces éléments clés sont considérés comme étant stratégiques, fondamentaux et essentiels pour la réalisation de la performance de l'entreprise.

Les facteurs de la performance dans une entreprise sont les clés stratégiques qu'il faut les identifier d'abord et les maîtriser et les améliorer ensuite pour que l'organisation soit plus performante, d'après les recherches faites les facteurs¹⁰ sont :

- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partagées les mêmes valeurs.
- Les processus doivent être efficaces et efficients.
- La mission et les objectifs doivent être claires, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Une planification rigoureuse.
- La compétence à tous les niveaux.

¹⁰ BARRAU, (J) : entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997, p 29.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

- La réalisation des conditions d'efficacité.
- Le développement et la maintenance de l'esprit d'équipe.

Ces stratégies, activités, outils, ressources, conditions, compétences et satisfactions sont les facteurs de performance qui contribueront à ce que l'entreprise soit performante, ces facteurs doivent être identifiés, analysés et adaptés continuellement.

1.2 La performance humaine :

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

1.2.1 Définition de la performance humaine :

Selon **MARTORY, (B)** et **CROZET, (D)**, « La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus avant, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé ».¹¹

Selon **ABRAMIS, (D)**, la performance humaine au travail est « l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses tâches sans erreurs. La performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits ».¹²

¹¹ MARTORY, (B) et CROZET (D), « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », édition Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008, p.155.

¹² ABRAMIS, (D) : relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé, rapport psychologique, vol.75, États-Unis, 1994.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

1.2.2 Les déterminants de la performance humaine :

On distingue que la motivation se trouve renforcée par la compétence et la culture grâce à trois boucle de rétroaction¹³ :

- Boucle **Compétence** → **Motivation** : l'acquisition de plusieurs compétences renforce le besoin d'accomplissement des salariés et les poussent à agir. Symétriquement, un salarié motivé est désireux d'acquérir plus de compétences.
- Boucle **Compétence** → **Culture** : Le développement de la compétence, en relevant le niveau des connaissances, a un effet activateur sur la culture.
- Boucle **Culture** → **Motivation** : Une culture forte et partagée exalte le besoin de reconnaissance et d'appartenance. Elle pousse à l'action par entraînement mimétique.

1.2.3 Évaluation du personnel comme un outil de performance humaine :

L'évaluation de personnel est instrument managérial de gestion des ressources humaines pour gérer les carrières des salariés et qui permet de suivre leurs développements professionnels, et plus globalement la GPEC (Gestion prévisionnelle des compétences). Pour quels les salariés puissent d'exprimer leurs aspirations. C'est un élément indispensable de la motivation des salariés.

En tant que l'évaluation du personnel un outil au service de management, est utile pour les salariés pour les évoluer, motiver et favoriser les échanges entre les salariés et les managers.

L'évaluation aussi pour le manager sert à justifier les principales en termes de ressources humaines (augmentation de la rémunération, plan de carrières), et le moment pour évaluer la performance des salariés c'est l'occasion privilégiée d'être à l'écoute de ses collaborateurs et sert à favoriser leur adhésion au projet de l'entreprise.

¹³ WEISS, (Dimitri) : Op.cit, pp.308-309.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

L'existence de système d'évaluation permet de grouper les informations nécessaires pour construire les différents programmes (formation, promotion), tel que les points à évaluer sont la performance individuelle durant toute l'année. L'analyse de la performance se fait en mesurant l'écart entre les objectifs définis aux préalable par les RH et manager et les résultats atteints et fixer les décisions concernent les carrières des salariés.

1.2.3.1 Les méthodes d'évaluation¹⁴ :

➤ L'évaluation annuelle du personnel :

L'évaluation annuelle du personnel est la méthode la plus utilisée par les entreprises, elle est matérialisée par l'entretien annuel d'évaluation qui se déroule dans le mois qui suit l'évaluation. Elle concerne l'ensemble des employés, du simple salarié à temps partiel au cadre dirigeant, elle permet de

- Faire un bilan sur l'année de travail passée ;
- Parler les attentes du salarié et de l'entreprise ;
- Discuter des perspectives d'évolution ;
- Fixer les objectifs pour l'année à venir.

Pour cela, une grille d'évaluation ou un formulaire peut être utilisé, il faut bien différencier cet entretien de l'entretien professionnel mise en place et principalement centré sur le parcours professionnel des salariés. Le directeur de ressources humaines DRH doit former les managers sur la réglementation liée à l'évaluation des salariés et participe en amont à la définition des critères d'évaluation.

➤ L'auto-évaluation du personnel :

L'auto-évaluation est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. Cette méthode permet aux salariés de se préparer à l'entretien, car elle est utilisée avant l'entretien d'évaluation.

Souvent, l'auto-évaluation est mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations et aux entretiens. Elle a pour but de comparer la perception du manager et celle du salarié sur le travail déjà effectué.

¹⁴ <https://grh.ooreka.fr/comprendre/evaluation-personnel> consulté le 08/04/2021 à 13:41.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

➤ **La méthode du 360° :**

Cette méthode du 360° est contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation, et aussi appelée méthode du 180° ou du 540°. Les salariés sont invités à évaluer :

- Leurs collègues ;
- Leurs supérieurs hiérarchiques ;
- un service de leur entreprise ;
- un fournisseur ou un sous-traitant.

Cette méthode d'évaluation est anonyme et proposée aux salariés ayant une ancienneté notable dans l'entreprise.

1.2.3.2 Les critères d'évaluation de la performance humaine :

PERETTI.J.M¹⁵ précise que la réussite de l'évaluation des performances repose sur une bonne définition des critères. Ces critères servent de base pour déterminer le rendement de l'apprécie, car ils constituent le guide sur lequel l'appréciateur porte un jugement lors de l'appréciation de la performance.

Ces critères sont repris dans le formulaire de l'appréciation et peuvent être divisés en deux catégories :

- **Les critères quantitatifs :**

Il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple ; le taux, le nombre, les unités, les retards...etc.

- **Les critères liés aux objectifs du travail :**

Ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus, cette catégorie de critères est particulièrement adaptée à l'appréciation de la performance de cadres, car chaque cadre a une mission spécifique.

¹⁵ PERTTI (J.M) : Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1994, p.93.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

1.2.4 Indicateurs de performance humaine :

Les principaux indicateurs de la performance humaine sont : le turn-over, l'absentéisme, les conflits sociaux et le climat social.

- **le taux de turn-over¹⁶**

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

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

Il se calcule en faisant la division entre la moyenne des départs et des arrivées de salariés dans l'entreprise, par rapport à l'effectif présent en début de période. Généralement, il est calculé sur une base annuelle :

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

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

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

- **Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est un indicateur très suivi dans les tableaux de bord RH, car il met notamment en évidence la qualité du climat social dans l'entreprise¹⁷.

¹⁶ <https://www.gereso.com/actualites/2018/01/01/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> consulté le 10/04/2021 à 23 :50.

¹⁷ <https://www.gereso.com/actualites/2018/06/05/absenteisme-comment-calculer-son-cout-reel/> consulté le 12 /04/2021 à 23 :21.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

L'absentéisme correspond à la différence entre le temps du travail théorique et le temps du travail réel. Le taux d'absentéisme est calculé comme suit :

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

- **Les conflits sociaux**

Le conflit est un élément permanent dans toutes les entreprises, il peut être défini par « l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapports »¹⁸.

Si le conflit est permanent, cela suppose, pour que l'unité continue à fonctionner, que la négociation y soit aussi permanente, les observateurs concluent donc à l'existence d'armistices sociaux en vue de décrire le vécu des rapports sociaux dans les unités productives ; toute organisation vit normalement un état d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendus.

Lorsque les conflits deviennent aigus, c'est-à-dire lorsque les armistices sont rompus l'organisation entre dans une situation de crise ou de conflit ouvert qui perturbe le déroulement des activités. Il existe trois formes de conflits¹⁹ :

- Le conflit individuel :

Il résulte des oppositions entre les salariés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus. Il est une réalité de la vie des organisations mais n'engendre généralement que perturbations mineures.

- Le conflit organisationnel :

Le fonctionnement d'une organisation peut susciter la naissance de conflit qui mettent en cause deux individus ou bien plusieurs groupes : services, département, usines, sièges...etc.

- Le conflit collectif :

¹⁸ CADIN (L), GUERIN (F), PIGEYRE (F) : Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2007, p.73.

¹⁹ MARTORY (B), CROZET (D) : Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performance, Op.cit. p.209.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Il ne constitue pas la somme de litiges individuels mais oppose les catégories ou classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On pense surtout au conflit « classique » entre apporteurs de capitaux de travail.

- **Les accidents du travail :**

Accident du travail est défini par le code de la sécurité sociale : « est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise »²⁰.

Les conséquences directes d'un accident du travail sont les suivantes :

- Interruption d'activités de l'accidenté et difficultés éventuelles de sa remise au travail.
- Conséquences matérielles de l'accident : détériorations, arrêts de production...etc.
- Coût de la détérioration du climat social qui se traduit par des conflits ou des difficultés à l'embauche.
- Coût des services médicaux.
- Dépenses engendrées par le remplacement du salarié accidenté.

- **Climat social :**

« Les dimensions du climat social sont :

la confiance, l'autonomie, la reconnaissance, le sentiment d'appartenance, le degré de participation aux décisions, le respect, la collaboration et l'entraide, la transparence, la résolution des conflits, la cohérence entre le discours et les décisions, la valeur et le sens de la mission, les défis ou les degrés de difficulté des tâches ou des objectifs, l'image de l'entreprise auprès de la population et sa réputation en tant qu'employeur, la puissance du positionnement stratégique et la valeur de la marque ».²¹

Dans toutes les entreprises, le climat social est le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne.

²⁰ <https://www.atousante.com/accidents-travail/definition-accident-travail-trajet/> consulté le 14/04/2021 à 06 :05.

²¹ COHEN (A) : Toute la façon ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006, p.296.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

- Une bonne gestion du climat social a un impact directe sur la qualité se la relation clients-usagers et sur l'image des organisations.

- une bonne gestion du climat social permet d'anticiper et de juguler les mouvements sociaux par anticipation et d'entretenir de bonnes relations avec les représentants syndicaux et les responsables.

- **La productivité du travail :**

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

La productivité du travail mesure l'efficacité du facteur travail pour produire une quantité de biens ou services. On compare le niveau de production avec la force de travail utilisée pour l'atteindre. L'entreprise doit chercher à optimiser l'organisation du travail, à intégrer le progrès technique et à augmenter la compétence des salariés pour qu'elle devienne plus productive possible²².

La productivité du travail est calculée comme suit ²³:

$$\text{La productivité du travail} = \text{quantité produite} / \text{quantité de travail utilisée}$$

Les deux ratios sont utilisés plus communément pour calculer le niveau d'efficacité du facteur travail.

- Productivité horaire :

La productivité horaire correspond au rapport entre production et le nombre d'heures travaillés. Elle se calcul de la manière suivante :

$$\text{Productivité horaire} = \text{valeur ajoutés} / \text{nombre d'heures travaillés.}$$

- Productivité par tête :

La productivité par tête, également appelé productivité moyenne, correspond au rapport entre la production et le nombre de personnes employés.

²² <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1060-definition-de-productivite-du-travail> consulté le 14/04/2021 à 12 :27.

²³ Idem.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Productivité par tête = valeur ajoutée / effectifs

L'efficacité d'une quantité de travail donné peut être améliorée de plusieurs façons :

- **Formation du personnel :** Si l'entreprise augmente la compétence de ses salariés, ils peuvent devenir plus productifs. L'entreprise peut également décider d'embaucher un nouveau salarié avec des compétences ou un savoir faire précis pour augmenter sa productivité par tête et horaire.
- **L'organisation du travail :** Une bonne gestion du personnel et organisation de l'appareil productif peut générer d'importants gains de productivité.
- **Progrès technique :** l'homme est assisté par des machines. On assiste à une robotisation des chaînes de production ou à l'automatisation de certaines tâches grâce au progrès technique. Le nombre d'effectifs peut être ainsi considérablement réduit pour une même quantité de biens et services. L'investissement des entreprises génère une forte augmentation de la productivité du travail.

La productivité du facteur travail est de plus en plus dure à évaluer du fait que la production est immatérielle.

Section 2 : La contribution des compétences dans la réalisation de la performance RH

2.1 La relation entre compétence et performance :

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) soulignent que « la compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir-être

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

qui sont, par ailleurs, centrées sur l'individu et c'est précisément la que nous rejoignons la notion de performance²⁴ :

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

Le résultat visible, c'est l'opération correctement effectuée. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et la structure de l'entreprise.

En gestion des ressources humaines, la question de la performance se pose d'une double façon²⁵ :

- D'un côté, il s'agit de savoir si les activités de la gestion des ressources humaines contribuent à développer la performance globale de l'entreprise. Cela s'avère relativement difficile dans la mesure où il n'est pas toujours possible de décomposer les différents facteurs qui interviennent dans la réussite de l'entreprise.
- D'un autre côté, la gestion des ressources humaines a en charge l'évaluation de la contribution de chacun à la marche de l'entreprise.

C'est cette dernière activité qui retient généralement l'attention, et qui pose la question des rapports avec la compétence. Pour le sens commun, en effet, performance et compétence sont proches, voire identiques : comment un salarié pourrait-il être compétent s'il n'est pas performant ? Pourtant, la mesure de la performance et l'évaluation de la compétence ne procèdent pas d'une démarche unique.

La compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Evaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière. Mesure la performance consiste à partir d'indicateurs et d'objectifs

²⁴ BELGHANAMI, (Wassila nadjet) : la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister en management, école doctorat d'Economie et de management, Oran, 2014, p 76. Voir le site : <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/bitstream/123456789/403/1/TH4199.pdf> consulté le 15/04/2021 à 06 :52.

²⁵

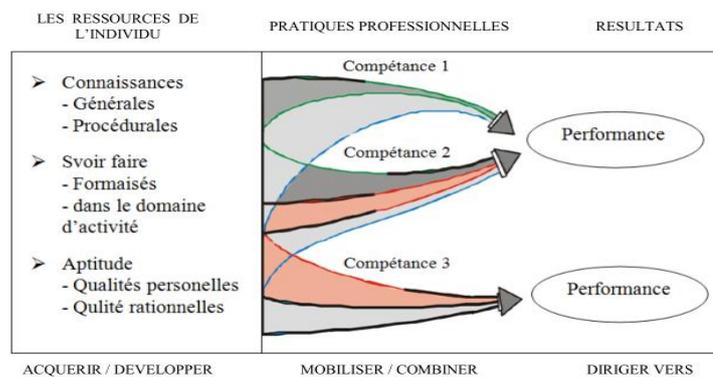
Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints. La compétence est donc un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs : des facteurs externes stable (l'organisation du travail) ou instables, et des facteurs internes, également instables (par exemple la motivation) ou stables (la compétence).²⁶

De ce fait, la compétence correspond à la capacité de réaliser correctement une opération pour atteindre des objectifs prédéfinis, l'atteinte de ces objectifs permet de déterminer la performance.

La compétence est alors considérée comme un générateur de la performance humaine.

Figure N° 7 : processus générateur de performance



Source : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbeceae81a1.pdf> consulté le 16/04/2021 à 22 :21.

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 de processus qui conduit à la performance.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, de nombreux acteurs considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elle seules à en déterminer le niveau. A compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose l'existence toujours d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation détermine.

²⁶ AUBERT (J), GILBERT (P) et PIGEYRE (F) : management des compétences, Réalisation, Concepts, Analyse, 2 ième éditions, édition Dunod, Paris, 2005, p.76.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Tableau N° 2 : Relation entre compétence et performance

Domaines professionnels	Compétences	Performances
<p>Elaboration de l'action Gestion financière Aires de responsabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - savoir élaborer et suivre un budget - savoir intégrer une version économique de la préparation de travail - savoir organiser la répartition des responsabilités 	<p>Optimiser l'exécution de budget</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soit en réduisant les coûts ; - Soit en augmentant la production ; - Soit les deux.
<p>Conduite de l'action Maitrise de la complexité Communication et leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des systèmes d'information et les outils d'information et les outils d'aide à décision. - Maitrise des outils et méthode de communication en face à face et en réseau. 	<p>Efficacité de management et de la communication appréciés à travers les outils d'évaluation.</p>
<p>Contrôle de l'action Connaissances nécessaires à l'exercice des contrôles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des outils de programmation et contrôle de l'action. - Maitrise des techniques de contrôle - Maitrise de tableaux de bord - Capacité à construire un plan d'action qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la qualité contractuelle - Améliorer l'efficacité des processus d'amélioration continue - Présenter des pistes d'anticipation de besoins des clients - Proposer des axes d'innovation

Source : MARTORY (Bernard), CROZET (Daniel) et SOLNIK (Bruno) : Gestion des ressources humaines : pilotage sociale et performances, édition Dunod, Paris, 2016, p 172.

2.2 Les pratiques de la gestion des compétences au service de la performance RH :

Dans la gestion des ressources humaines, l'implication d'une gestion des compétences se situent principalement à trois niveaux, l'acquisition (planification des ressources humaines et recrutement), la régulation (la formation, la communication et l'information), en occultant la dimension stimulation (rémunération) des RH.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

2.2.1 La planification des ressources humaines

Un plan RH est un carnet de route qui décrit comment une organisation, en considérant ses plans stratégiques, satisfera à ses besoins actuels et futurs en matière de RH. La planification RH est un élément essentiel pour assurer la réussite de l'organisation et peut être mise en œuvre dans le cadre de politiques de gestion RH qui se basent sur ces normes.

La planification RH est un processus systématique de révisions et de prévision des besoins RH afin de s'assurer qu'on disposera d'un nombre suffisant d'employés et de bénévoles détenant les compétences requises lorsqu'on en aura besoin. La planification RH peut consister en un processus officiel ou non officiel ; cet élément est souvent mentionné dans les budgets annuels, dans les documents relatifs à la planification stratégique, dans les propositions ou contrats de financement, etc., qui désignent les postes nécessaires pour la réalisation du travail de l'organisation et qui indiquent comment seront défrayés des coûts pour maintenir ces postes²⁷.

La planification RH devrait aussi tenir en compte de la façon dont les orientations et les activités en matière de gestion RH sont définies, afin que non seulement elles contribuent à l'efficacité de l'organisation. Elle permet une utilisation plus efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. La présence de la PRH en gestion des ressources humaines, permet aussi aux salariés de participer directement à l'élaboration de leur plan carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail.

La satisfaction au travail résulte un accroissement de la qualité du travail et assure l'efficacité au travail, en effet, permet la réduction de l'absentéisme du personnel.

2.2.2 Le recrutement

Le recrutement est une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en

²⁷ <http://www.hrcouncil.ca/docs/standards/HRM-Standards-Theme6F1.pdf> consulté le 18 /04/2021 à 00 :57.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence, ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise.²⁸

Selon SEKIOU (L)²⁹, « le recrutement est un ensemble d'action utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un post vacant ».

D'une manière générale, le recrutement occupe une place très importante au sein du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise, et doit répondre à trois besoins : le profil du poste, l'échéance et la compétitivité.

2.2.3 La formation

La formation apparait comme un facteur de compétitivité économique et réponds aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises. En effet, la formation des salariés joue un rôle très important dans les entreprises³⁰:

- La formation permet d'améliorer la qualité du travail, elle contribue à développer les connaissances et les aptitudes des salariés ;
- La formation favorise une meilleur coordination des tâches ;
- La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation... ;
- La formation contribue à une meilleure adaptabilité des salariés.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation de l'entreprise, il résume les objectifs à atteindre et les actions de formations envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise.

La formation du personnel permet à l'entreprise, d'accroître la productivité de leur main-d'œuvre et améliorer leurs compétences.

²⁸ Claude Blanche ALLEGRE, Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008.

²⁹ SEKIOU (Lakhder), autre, op, cit, p 277.

³⁰ Guillot-Souler, Chloé, la gestion des ressources humaines, 2017.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

2.2.4 La communication et l'information

Dans l'entreprise, la communication est considérée comme un moteur d'échange de l'information entre les individus, il s'agit de transmettre, faire connaître et partager une information, un message, et recevoir un autre en retour.

Elle contribue à l'amélioration de la productivité des salariés et améliorer la qualité de travail entre eux. La communication permet aussi de faciliter les relations fonctionnelles, cela qui résulte un climat social pour travailler ensemble, et ouvrir les horizons pour enrichir et apporter les nouvelles idées.

La communication joue un rôle prépondérant dans la fonction de l'entreprise en ce sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la performance de la ressource humaine.

2.2.5 La rémunération

La politique de rémunération représente un sujet complexe au sein des politiques RH de l'entreprise dans la mesure où elle se rapporte à la fois des considérations économiques (recherche de performance et d'efficacité) et des considérations sociales (reconnaissance du capitale humaine, objectif d'équité, motivation).

Les salaires représentent souvent le plus gros poste de dépenses d'une entreprise, c'est pourquoi, en liant la rémunération à la performance, elle dispose d'un moyen efficace pour motiver ses collaborateurs, susciter des initiatives contribuant à son succès. Les primes et incitations encouragent les salariés à s'impliquer et à s'aligner sur les objectifs de l'entreprise, mais il faut que cette relation entre rétribution et performance soit correctement gérée et clairement expliquée.³¹

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

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

³¹ Gestion de la rémunération et performance de l'entreprise, voir le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbb4c99fa9e.pdf> consulté le 20/04/2021 à 23:21.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Certaines entreprises privilégient un système de rémunération à la performance, afin d'augmenter la motivation de leurs collaborateurs. En effet une personne rémunérée à la hauteur de ses performances sera a priori plus motivée pour réaliser le meilleur travail possible et toucher une récompense en conséquence.³²

Impact de la gestion des compétences sur la performance RH

La compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les compétences et organiser le fonctionnement qui puissent tirer les meilleurs performances des compétences réunies et la capacité des entreprises à innover et motiver les personnels. La performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériels d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences prend une place supérieure³³.

La gestion des compétences a pour de positionner les ressources humaines au niveau stratégique de l'organisation et pour s'adapter à l'environnement externe par l'implication de ses ressources interne, cela se traduit par la compétence et de la motivation de personne au moment de l'action, le niveau des objectifs fixés...

Cela permet de renforcer de l'employabilité et améliorer les conditions de travail, améliorer des perspectives d'évolution professionnelle, et rénover la professionnalisation des salariés les moins qualifiés et permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtriser et exercer.

L'amélioration la performance de RH à travers de compétence doit attirer et recruter les personnes qualifiées, et conserver le personnel par l'amélioration les conditions de vie au travail, mobiliser et développer par la formation afin d'assurer la flexibilité, l'adaptabilité, motiver et être efficace. Cela permet de réaliser une coopération entre les salariés et les encourager à être autonomes et responsables au travail.

³² Motivation et performance : focus sur les leviers immatériels. Voir le site <https://www.mindforest.com/motivation-et-performance-focus-sur-les-leviers-immateriels/> consulté le 21/04/2021 à 01 :52.

³³ BELGHANAMI, (Wassila nadjat) : la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, mémoire de magister en management, école doctorat d'Economie et de management, Oran, 2014, p 81. Voir le site : <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/bitstream/123456789/403/1/TH4199.pdf> consulté le 23/04/2021 à 01 :00.

Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines

Dans ce chapitre, nous pouvons retenir que la place de l'homme et la performance des ressources humaine est devenue une préoccupation fondamentale au sein de l'entreprise. En effet, les compétences qui attribuent à l'entreprise dans le cadre d'une vision de motivation des individus en s'intéressant à mesurer leur efficacité et leur progression au travail.

L'entreprise doit assurer une bonne gestion des ses compétences pour tirer une meilleur partie de ressources qu'on utilise pour offrir les meilleurs services possible afin de mettre en ouvre les objectifs.

« Une entreprise qui décide de gérer ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance, elle reconnaît que la compétence est génératrice et que le capital humain est la clé de la réussite »³⁴.

³⁴ CHANAK (Alain), FROMAGE (Ciline) : le capital humain, édition liaison, 2006, P81.

Chapitre III

Analyse l'impact de compétence sur la performance RH

Au sein de l'entreprise CSSI ALGERIE

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

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

Au cours de ce chapitre, nous allons essayer d'apporter quelques éclairages sur les principaux éléments abordés en théorie, et ceci à travers une application pratique au niveau de l'entreprise CSSI (Camp support services integrated), nous allons tenter de d'explorer la démarche compétences et étudier l'impact de la compétence sur la performance des ressources humaines.

Avant d'entamer l'aspect pratique de notre recherche, nous allons d'abord exposer une présentation de l'entreprise CSSI ALGERIE. Ensuite nous allons présenter notre méthodologie de recherche, qui fera l'objet de la première section. Tandis que la deuxième section présentera et analysera nos résultats de l'étude réalisée sur le terrain.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, on donne un aperçu général sur **CSSI ALGERIE** (Camp Support Services Integrated). On aborde ces aspects en deux parties, dans la première on présentera l'identification de l'entreprise, les missions et ses expériences et son organigramme. La deuxième sera consacrée à une courte présentation de la division des ressources humaines.

1.1 Présentation de CSSI ALGERIE :

CSSI (Camp support services integrated) est une société française, créée en 1998, elle est spécialisée dans l'intégration de plusieurs produits et compétences pour l'ingénierie dans les domaines de la construction de site industriels, de camps permanents ou temporaires et d'autre travaux de génie civil tels que :

- Bâtiment, construction d'usine, d'atelier, d'entrepôts.
- Génie civil.
- Équipements pour camp permanent.
- Camp temporaire ou mobile.

CSSI travaille avec des sociétés enregistrées localement dans nombreux autres pays à travers les partenaires et les actionnaires des entreprises.

La holding « La Financière du Caire », le principale actionnaire de **CSSI**, a investi dans la création d'une société spécialisée dans la conception et la fabrication de bâtiments en acier pré-ingénierie en Égypte en 2008. L'usine est opérationnelle et continue à produire des bâtiments en acier et abris pour l'industrie.

CSSI ALGERIE est société Par Actions (**Spa**), c'est une filiale de **CSSI-SA France**, et présente sur le marché Algérien depuis plus vingt ans. Parmi ses clients :

- **PETROFAC**
- **TECHNICAS**
- **DAEWOO, HYUNDAI**

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

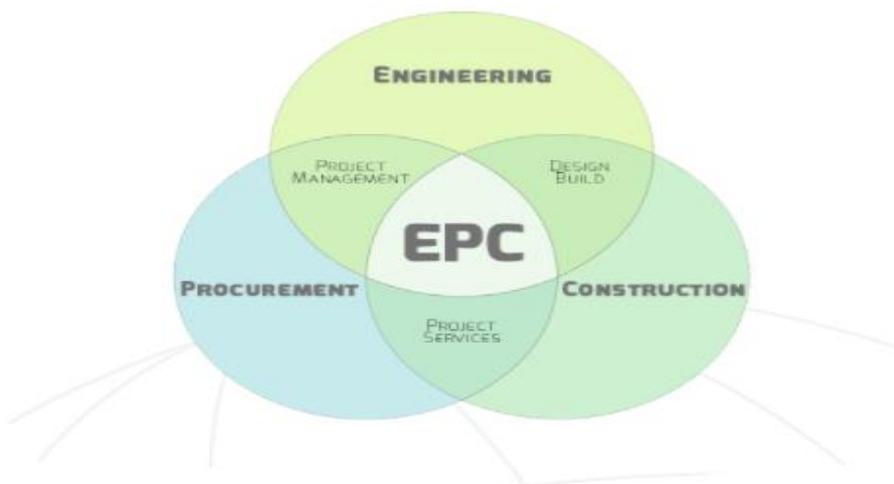
Les domaines d'intervention de **CSSI ALGERIE** se résument comme suit :

- Grands travaux de terrassements
- Génie Civil des diverses installations industrielles
- Base Industrielle à structures diverses en EPC (Bâtiments de contrôle, stations électriques, etc....)
- Bâtiments en charpente Métallique clé en main (à divers usages : maintenance, production, stockage)
- Réalisation des bases de vie permanentes en EPC
- Réalisation des installations provisoires en EPC

EPC (Engineering Procurement et Construction, CLE en main) pour la construction de projet industriels et résidentiels et lancer un contrat EPC pour les raisons suivantes :

- Pour gérer la croissance des activités grâce à l'internalisation ;
- Pour regrouper un ensemble de métiers (architecture, électricité, mécanique et gestion) ;
- Pour réduire les risques grâce à une coordination sans accroc des différents métiers ;
- Pour gérer tous les coûts dès le premier jour.

Figure N° 8 : Engineering Procurement et Construction, Clé en main ¹



¹ <https://www.cssi-france.com/activites/?lang=fr> consulté le 05/05/2021 à 22 :09.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

1.1.1 La structure de CSSI ALGERIE :

L'organisation de CSSI ALGERIE repose sur les structures suivantes :

- Un siège Social à Hassi Messaoud, unité de coordination de l'ensemble des projets des régions du Sud.
- Un bureau de liaison à Alger, siège de la Direction Générale à Cheraga à qui regroupent les fonctions centrales :
 - Technique,
 - Commerciale,
 - Ressources Humaines,
 - Administration et finances,
 - GHSE,
 - Matériel et Maintenance,
 - Approvisionnement/ Achats,
 - Affaires Extérieures et Moyens Généraux,
 - Catering.
- Les sites des différents projets.

Ces structures ont pour missions le pilotage, la planification, la coordination, le contrôle, les études et l'organisation.

1.1.2 Missions et objectifs de CSSI ALGERIE

- L'expertise de l'organisation est dans l'industrie pétrolière et militaire en construction de camps, travaux de génie civil et structures d'acier industrielles.
- Dispose des équipements via leurs sociétés affiliées pour construire et effectuer les travaux de génie civil de projets industriels et pétroliers.
- Internalise un large parti des ressources techniques nécessaires telles que des centrales à béton, des grues, des chargeuses, des moyens de transport, des camps, des générateurs électrique, etc....., et a investi dans le recrutement et la formation de personnel local et superviseurs.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

- construit des camps, bâtiments en acier, ateliers, bâtiments industriels et réalise des travaux de génie civil principalement pour des projets clé-en-main dans l'industrie du pétrole/gaz et militaire
- CSSI a bénéficié grâce à leurs exigences et leur professionnalisme qui sont la source indéniable de son développement et de son évolution, et qui font d'elle un partenaire incontournable, aujourd'hui, dans sans marché.
- Manifestée à différentes étapes des réalisations, et témoigne du souci de CSSI à assurer une écoute permanente, laquelle est à l'origine de sa réactivité qui est, singulièrement, appréciées par les clients.

1.1.3 Les valeurs affichées de CSSI ALGERIE

- Respect de la charte de l'Éthique
- A l'écoute permanente du client et ses exigences et coût
- Respect des délais de réalisation, qualité
- Respect des procédures de l'ensemble des procédures de l'ensemble des processus
- Politique HSE (certificats obtenus pour 10 000 000 d'heures sans accidents)
- Stabilité Sociale
- Formation des cadres par un personnel dans les domaines de planification, management de projet, contrôle qualité, HSE et maintenance
- Réactivité et Flexibilité
- Fidélisation du personnel et les fournisseurs
- Respect des engagements et qualifications ont été sanctionnés par des recommandations écrites à des partenaires pour les activités de Génie Civil et Bâtiments.

1.1.4 Certificats divers :

- **CSSI ALGERIE** est certifié et fonctionne sur le système de qualité aux Normes ISO 9001-2008 depuis 2010. La société détient une certification des autorités Algériennes classe, est elle est qualifiée sur la liste des soumissionnaires pour SONATRACH en Génie Civil et construction.
- Attestations de succès délivrés par les divers clients à l'issue de chaque projet réalisé.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

1.1.5 Quelques projets réalisés et en cours de CSSI ALGERIE :

- **Projets réalisés :**

Client	Nature des travaux	Années de réalisation
Groupement Timimoune SAMSUNG	-terrassment -Installations divers -Base de vie temporaire	2014 - 2015
Haliburton Hassi Messaoud	-Étude et réalisation d'un bâtiment en charpente métallique clé en main. -Infrastructure diverses	2014 – 2015
Station de compression MEDGAZ	-Génie civil et Bâtiments industriels divers	2013 - 2014
IN SALAH GAZ	-Génie civil du CPF -Bâtiments en base de vie permanente en EPC	2013-2014

- **Projets en cours de réalisation :**

OHANET : l'ensemble des infrastructures de l'Usine et Bâtiments.

IZARENE : l'ensemble des infrastructures de l'Usine et Bâtiments.

GROUPEMENT TOUATGAZ : Base de vie temporaire et base logistique.

TECHNICAS RUNIDAS ADRAR : Bâtiments industriels clé en main.

GROUPEMENT SOANTRACH / ENI DAEWOO PROJET CAFC : Travaux de terrassement, Génie civil et Bâtiments, VRD, Clôtures, Route.

PETROFAC INTERNATIONNAL IN SALAH GAZ HASSI MOUMENE : contrat EPC Base de vie permanente de 250 personnes en béton cellulaire allégé, Bâtiments de contrôle avec voile anti explosion, Base temporaire, camp militaire.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

1.2 La méthodologie de l'étude

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons collecté les données nécessaires sur la base des études documentaires (documents internes de l'entreprise), quantitatives (questionnaire), voir **Annexe N° 01**, par la suite on les a analysé et interprété en utilisant le logiciel SPSS.

a) Le questionnaire :

Notre recherche sur le terrain a été fondée sur une approche quantitative à travers un questionnaire sous format papier pour analyser l'impact de compétence et la performance des ressources humaines au sein de **CSSI ALGERIE**.

Le questionnaire a été destiné à une population précise de l'entreprise soit : cadres et maîtrises qui ont des connaissances concernant leur performance au sein de l'entreprises

Il comporte 3 types de questions :

- Les questions fermées à réponse unique :

Exemple :

Avez-vous suivez une formation ?

Oui Non

- Les questions à choix multiple :

Exemple :

C'est quoi pour vous quelqu'un considéré comme compétent ?

Sait travailler

Reconnu par ses responsables

Par l'évaluation de ses résultats

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

- Les questions à échelle :

Exemple :

Sur une échelle de 1 à 5 à combien, estimez-vous connaître l'objectif de votre entreprise ?

Oui à .../5

Non à .../5

Nous avons choisi l'échelle de Likert « L'échelle d'attitude la plus connue est sans doute l'échelle de Likert. Celle-ci permet au répondant de donner son degré d'accord ou de désaccord envers une affirmation. Cette échelle comprendra 5 ou 7 choix. Dans certains cas l'échelle de Likert peut contenir un nombre impair de choix »².

Pour déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- Nombre des classes de Likert (k) = 5
- Entendu (E) = VALEUR max – Valeur min = 5 – 1 = 4
- Large de l'intervalle = Entendu / Nbr des classes = E / K = 0.8

Tableau N° 3 : L'intervalle des classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	Tout à fait accord	[1.00 – 1.80]
2	Désaccord	[1.80 – 2.60]
3	Neutre	[2.60 – 3.40]
4	D'accord	[3.40 – 4.20]
5	Tout à fait d'accord	[4.20 – 5.00]

Source : ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS », Séminaire international de JM, 2009, P.26.

In www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109

² <https://business.critizr.com/blog/satisfaction-client-et-%C3%A9chelle-dattitude> consulté le 26/05/2021 à 18 :00 .

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Nous rappelons que dans notre étude nous avons utilisé le questionnaire comme principal outil de collecter de données. Il repose sur quatre parties (Voir **Annexe N° 01**) à savoir :

Partie 1 : aborde les questions concernant les informations générales sur les personnes interrogées : catégorie socioprofessionnelle, âge, ancienneté et le niveau d'instruction.

Partie 2 : aborde les questions relatives aux relations avec les supérieures hiérarchiques, les collègues, et sur la formation.

Partie 3 : comporte les questions consacrées aux avis de personnel sur l'évaluation des compétences au sein de CSSI ALGERIE.

Partie 4 : comporte les questions de la perception des employés concernant la performance.

b) La population étudiée :

Dans notre travail la population étudiée est constituée de 183 cadres et de 103 maîtrises. La population totale est donc de 286 personnes.

c) L'échantillon :

Pour déterminer l'échantillon, nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance, le choix de notre échantillon a été fait sur une base non-aléatoire. C'est-à-dire nous avons choisi des personnes qui sont capable de nous fournir des informations utiles pour notre étude et pour avoir des réponses et résultats fiables

Par conséquent, nous avons décidé de prendre des cadres et des maîtrises de la direction CSSI ALGERIE. Notre échantillon est composé de 70 employés (38 cadres et 32 maîtrises).

d) L'outil de traitement des données :

Une fois tous les questionnaires ont été remplis, on a procédé au traitement et analyse de ces derniers. Nous avons d'abord interprété les résultats avec une analyse descriptive pour chaque dimension de questionnaire tout en procédant toutefois à une analyse croisée. Pour ce faire on a utilisé le logiciel SPSS.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) est essentiellement un logiciel de traitement de données en vue d'analyses statistiques. Il lit les données, les traduit en format SPSS, les transforme -si demandé- et exécute des opérations mathématiques et statistiques. Fonction statistiques incluses dans le logiciel de base.³

La démarche de l'analyse statistique se fait par les méthodes suivantes :

- L'analyse uni-variée : consiste à examiner les distributions des modalités de réponse pour une variable nominale, par exemple, il s'agit d'un tri à plat, c'est-à-dire le déroulement des observations correspondant à chaque modalité de la variable.
- L'analyse bi-variée : consiste à étudier les relations entre deux variables nominales, il s'agira d'un tableau croisé dénombrant les nombres d'observation à chaque combinaison possible des deux variables.

³Fabienne, C, Mélanie, C et Marie-Marthe Cousineau, « Guide d'introduction au logiciel SPSS » université de Montréal, 2010, P. 05.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Section 2 : présentation des résultats

2.1 Présentation et analyse des résultats

Notre étude descriptive est effectuée sur un échantillon provenant de l'entreprise CSSI, cet échantillon concerne 70 employés dont nous avons récupéré tout exemplaire. L'analyse des résultats se présentera sous forme de tableaux et graphiques.

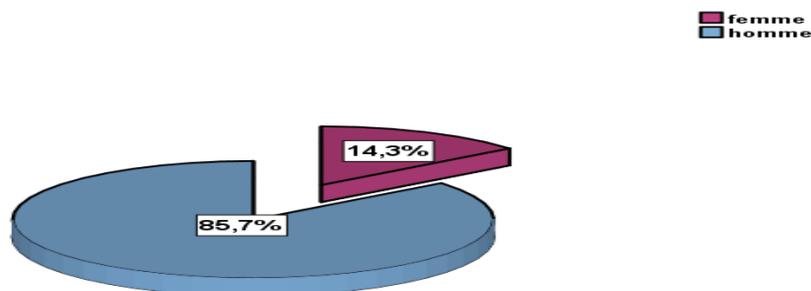
2.1.1 Caractéristiques de l'échantillon

Tableau N° 4 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Femme	10	14,3	14,3	14,3
homme	60	85,7	85,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 9 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Sur la base de notre échantillon qu'est 70 individus, 85.7% de l'effectifs sont des hommes tandis que 14,3 % sont des femmes. Les hommes constituent la majorité de l'effectifs au sein de l'entreprise, peut être cette différence liée à la nature de l'activité de construction et du génie civil industriel. Les femmes occupent beaucoup plus des postes administratifs.

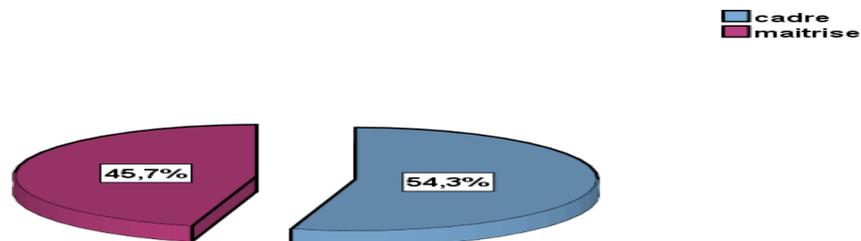
Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 5 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	38	54,3	54,3	54,3
	Maitrise	32	45,7	45,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Figure N° 10 : Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Selon ces résultats nous observons que 54,3% des employés sont des cadres suivis de 45,7% par la maitrise. La forte présence des cadres dans notre échantillon est expliquée par le fait que notre enquête s'est déroulée dans l'administration.

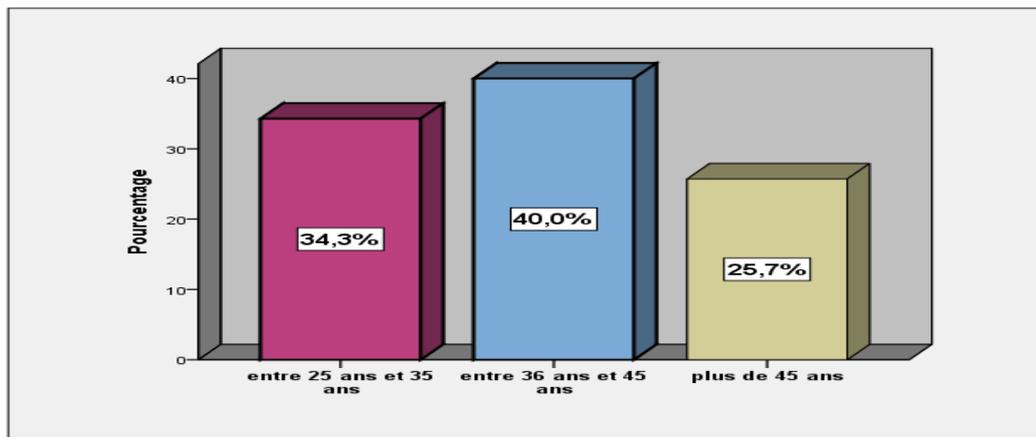
Tableau N° 6 : Répartition de l'échantillon selon l'âge :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 ans et 35 ans	24	34,3	34,3	34,3
	entre 36 ans et 45 ans	28	40,0	40,0	74,3
	plus de 45 ans	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Figure N° 11 : Répartition de l'échantillon selon l'âge :



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

En ce qui concerne la répartition de l'échantillon selon l'âge, nous observons que la tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevés est celle de [36-45] ans avec un taux de 40%, suivi par la tranche d'âge [25-35] avec un pourcentage de 34,3% , et 25,7% sont âgés plus de 45 ans.

Cela signifie que l'effectif de l'entreprise est expérimenté qui dispose d'un cumul de savoir-faire et savoir-être pour accompagner les nouvelles recrues dans la réalisation des tâches.

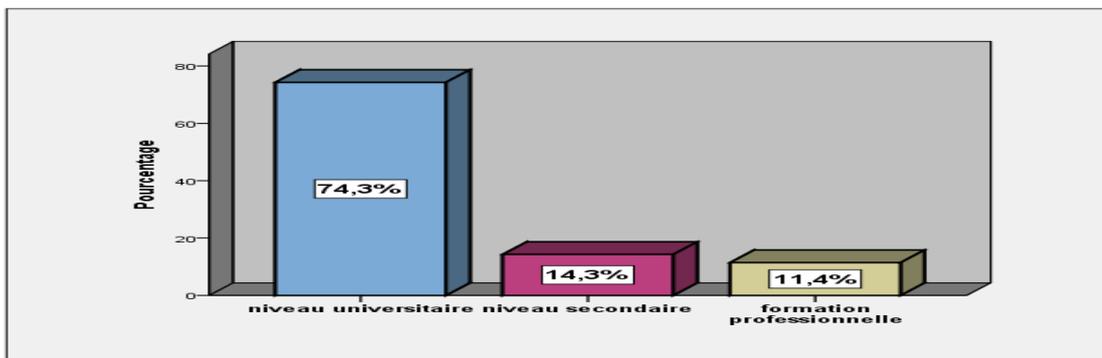
Tableau N° 7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
niveau universitaire	52	74,3	74,3	74,3
valide niveau secondaire	10	14,3	14,3	88,6
formation professionnelle	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Figure N° 12 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

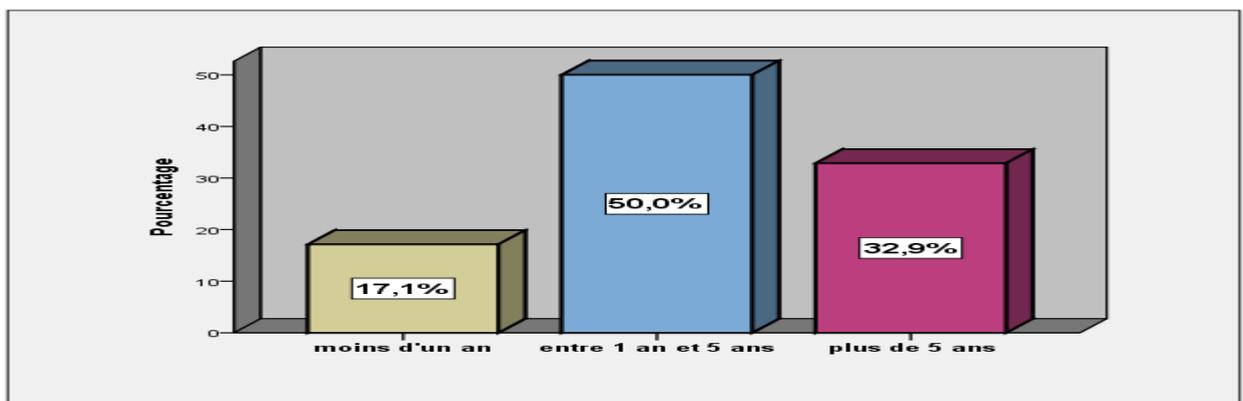
Nous constatons que l'effectif de 70 employés, 74,3 % sont des universitaires ce qui procure des compétences élevés pour l'entreprise, 14,3% ont un niveau secondaire et 11,4% ont des formations professionnelles. Cela signifie, que la politique de recrutement se base essentiellement sur le niveau d'instruction des recrues qui exigent des personnes qualifiés.

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins d'un an	12	17,1	17,1	17,1
	entre 1 an et 5 ans	35	50,0	50,0	67,1
	plus de 5 ans	23	32,9	32,9	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Figure N° 13 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Nous constatons que 50% des salariés ont l'ancienneté entre 1 an et 5 ans, suivi de la tranche de plus de 5 ans d'ancienneté soit 32,9%, et en fin, 17,1% pour les moins d'un an.

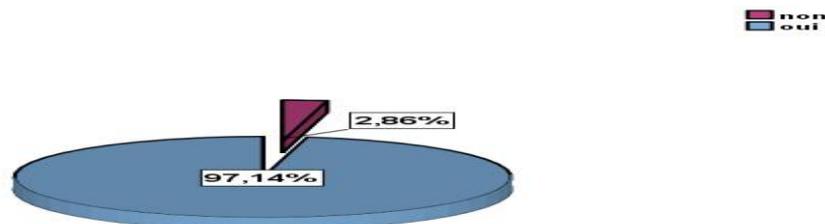
2.1.2 Perception des enquêtés par rapport à leurs connaissances l'objectif de l'entreprise, les relations internes et la formation :

Tableau N° 9 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance l'objectif de l'entreprise :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	non	2	2,9	2,9	2,9
	oui	68	97,1	97,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 22.

Figure N° 14 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance l'objectif de l'entreprise :



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Nous remarquons que la majorité du personnel interrogé soit 97,14% connaît les objectifs de l'entreprise qui implique une forte communication avec le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs sur l'objectif de l'entreprise. Toutefois les 2,86% restant ne connaissent pas l'objectif de l'entreprise, cela peut être expliqué que ne sont pas informés par l'entreprise sur son objectif.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

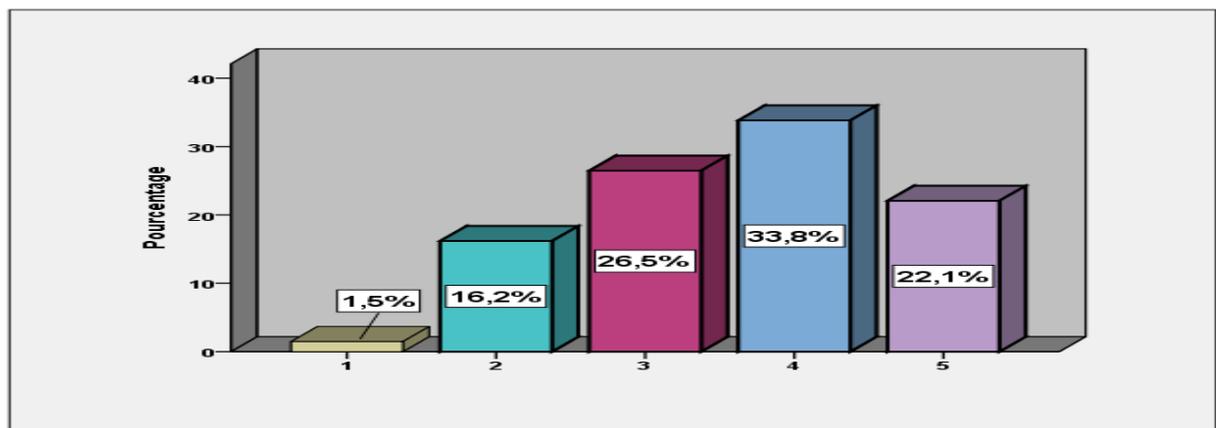
Tableau N° 10 : Degré de connaissance l'objectif de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	1,4	1,5	1,5
	2	11	15,7	16,2	17,6
	3	18	25,7	26,5	44,1
	4	23	32,9	33,8	77,9
	5	15	21,4	22,1	100,0
Total		68	97,1	100,0	
Manquant	Système	2	2,9		
Total		70	100,0		

N	Valide	68
	Manquant	2
Moyenne		3,59

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Figure N° 15 : Degré de connaissance l'objectif de l'entreprise



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

D'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que 33.8 % des employés connaissent l'objectif de l'entreprise avec degré de 4, 26.5 % ont choisi le degré 3, 22.1 % avec degré de 5 cela signifie que sont tout à fait d'accord sur la connaissance l'objectif de l'entreprise et le reste une minorité représentée par 17.7 % ont choisit le degré 1 et 2.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

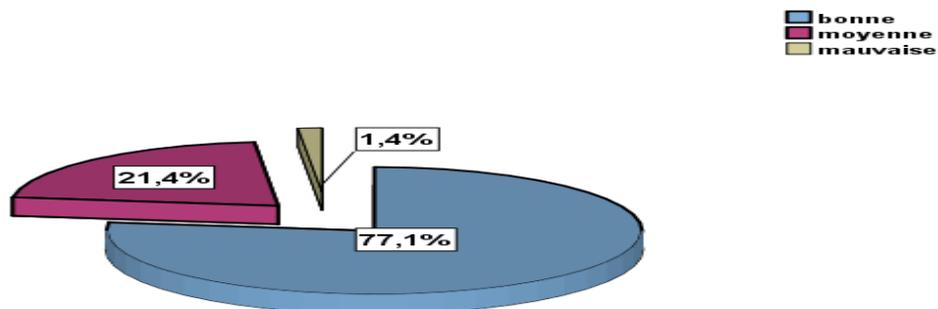
Donc nous constatons l'importance de connaissance l'objectif de l'entreprise, pour que les employés comprennent selon quels critères leurs performances seront mesurées. Car il a une moyenne pondérée de 3.59 sur 5, cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe quatrième [3.40 – 4.20], ce qui signifie « D'accord ».

Tableau N° 11 : Les relations internes avec les supérieurs hiérarchiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Bonne	54	77,1	77,1	77,1
	moyenne	15	21,4	21,4	98,6
	mauvaise	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 16 : Les relations internes avec les supérieurs hiérarchiques



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Nous remarquons que 77,1% des répondants estiment que leur relation avec les supérieurs hiérarchiques sont bonnes, 21,4% l'estiment comme étant moyenne et 1,4% mauvaise. Cela explique l'existence des liens intimes entre les salariés et leur supérieur hiérarchique qui offre un climat social favorable au travail.

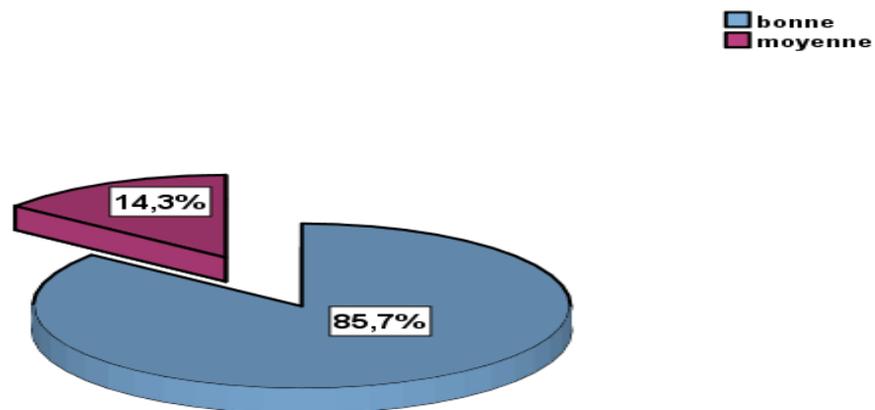
Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 12 : Les relations internes avec les collègues

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Bonne	60	85,7	85,7	85,7
moyenne	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 17 : Les relations internes avec les collègues



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après les résultats nous remarquons que la plupart des interrogés 85,7% trouve que les relations entre collègues sont bonnes, 14,3% les trouvent moyennes. Cela signifie qu'il existe une bonne cohésion entre les collègues.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 13 : répartition de l'échantillon selon la formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	26	37,1	37,1	37,1
	Oui	44	62,9	62,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 18 : Répartition de l'échantillon selon la formation



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

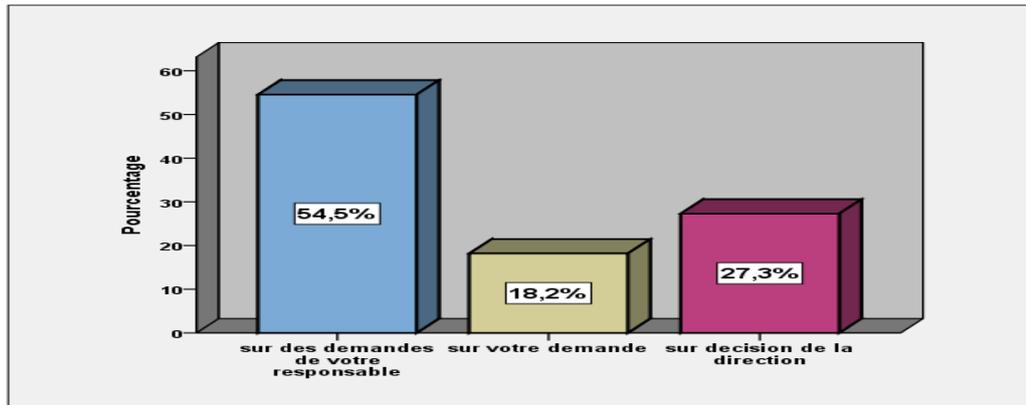
D'après les réponses fournies à cette question par l'ensemble des enquêtés nous montrent que 62,9 % des salariés ont bénéficié d'une formation, et 37,1% n'ont pas bénéficié d'une formation.

Tableau N° 14 : La représentation sur quelle base la formation a été choisie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	sur des demandes de votre responsable	24	34,3	54,5	54,5
	sur votre demande	8	11,4	18,2	72,7
	sur décision de la direction	12	17,1	27,3	100,0
	Total	44	62,9	100,0	
Manquant	Système	26	37,1		
Total		70	100,0		

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Figure N° 19 : La représentation sur quelle base la formation été choisi



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

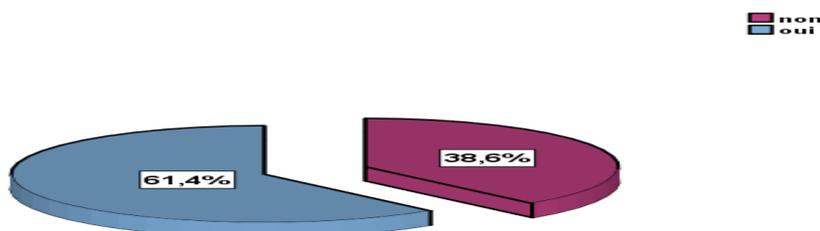
Nous constatons que l'ensemble des salariés ont subi une formation dans l'entreprise dont 54,5% sur recommandations du responsable, 27,3% sur décision de la direction, et 18,2% à la suite de leurs propres demandes.

Tableau N° 15 : Évolution des compétences suite à la formation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	27	38,6	38,6	38,6
Oui	43	61,4	61,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 20 : Évolution des compétences suite à la formation



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

D'après les résultats présentés dans ce graphe, un taux de 61,4% qui confirment que leurs compétences sont évoluées suite à la formation, et 38,6% représente les salariés que leurs compétences ne sont pas évoluées suite à la formation, cela peut être que sont pas déjà formés.

Tableau N° 16 : Degré de l'évolution de compétence suite à la formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	3	4,3	7,0	7,0
	4	11	15,7	25,6	32,6
	5	29	41,4	67,4	100,0
	Total	43	61,4	100,0	
Manquant	Systeme	27	38,6		
	Total	70	100,0		

Valide	43
Manquant	27
Moyenne	4,60

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après les résultats indiqués dans ce tableau, nous remarquons que 93 % des employés formés que leurs compétences sont évoluées avec degré 4 et 5, et 7 % des employés sont neutres ont choisi degré 3.

Nous constatons que la majorité des employés sont satisfait de la formation, car il a une moyenne pondérée de 4.60 sur 5, cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la classe cinquième [4.20 – 5.00], ce qui signifie « tout à fait d'accord ».

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

2.1.3 Opinions des enquêtés par rapport à l'évaluation des compétences

Tableau N° 17 : La répartition de l'échantillon selon la définition d'une personne compétente

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sait travailler	26	37,1	37,1	37,1
	reconnu par ses responsables	7	10,0	10,0	47,1
	par l'évaluation de ses résultats	37	52,9	52,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 21 : La répartition de l'échantillon selon la définition d'une personne compétent



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 52,9 % des employés reconnaissent la personne compétente à travers l'évaluation de ses résultats, 37,1% considère une personne compétente par savoir travailler, suivi par un taux très faible de 10% considèrent par la reconnaissance par ses responsables. Alors nous constatons que d'avoir des compétences est une condition nécessaire mais pas suffisamment pour savoir agir avec pertinence dans des situations ou pour être considéré comme compétent c'est la capacité d'atteindre les objectifs souhaités.

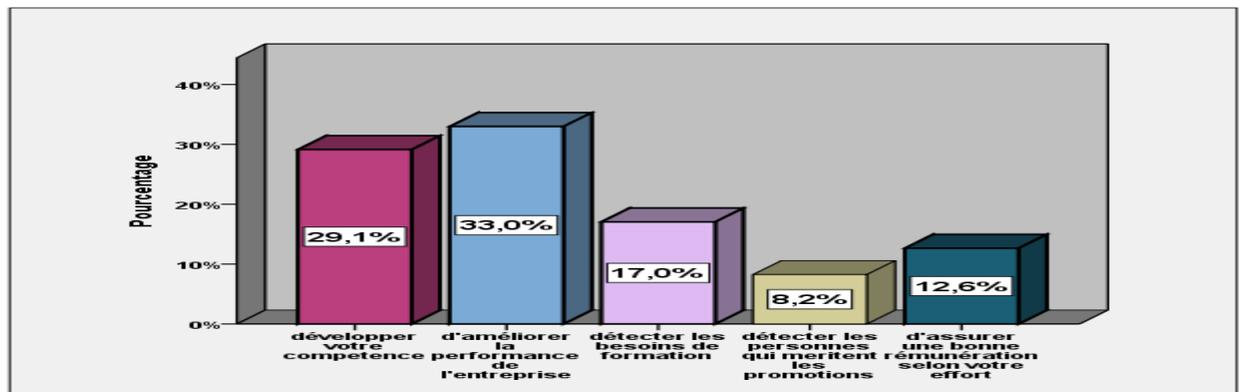
Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N ° 18 : Répartition de l'échantillon selon quel but sont évalués

But d'évaluation	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
Développer votre compétence	53	29,1%	75,7%
D'améliorer la performance de l'entreprise	60	33,0%	85,7%
Détecter les besoins de formation	31	17,0%	44,3%
Détecter les personnes qui méritent les promotions	15	8,2%	21,4%
D'assurer une bonne rémunération selon votre effort	23	12,6%	32,9%
	182	100,0%	260,0%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 22 : Répartition de l'échantillon selon quel but sont évalués



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

En tenant compte de ces résultats, nous constatons que 33 % des enquêtés pensent que l'évaluation s'effectue dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise, contre 29.1% d'entre eux qui pensent pour développer les compétences qui consiste à évaluer et à valider les compétences acquises, 17% pensent que l'évaluation se fait pour détecter des besoin de formation, et (12.6% + 8.2%) pour assurer une bonne rémunération et détecter une promotion.

Donc la préoccupation première de l'entreprise, c'est la compétence acquise et performance.

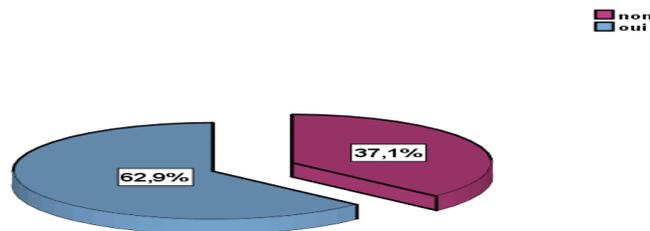
Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 19 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance les critères d'évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	26	37,1	37,1	37,1
	Oui	44	62,9	62,9	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 23 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance les critères d'évaluation



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Selon les résultats nous observons que 62.9% des employés sont informés sur les critères d'évaluation, par contre 37,7% des employés ne sont pas informés sur les critères aux quels sont évalués.

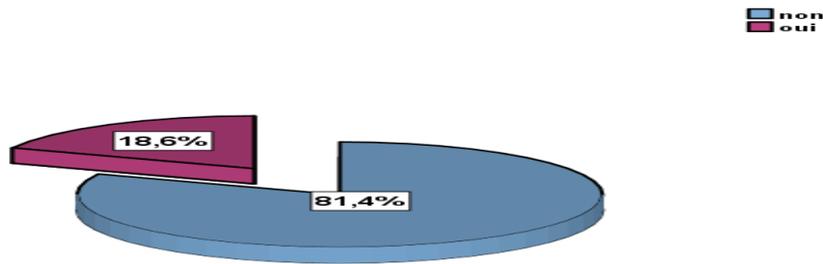
Tableau N° 20 : Répartition de l'échantillon selon la possibilité de déposer un recours

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	57	81,4	81,4	81,4
	Oui	13	18,6	18,6	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Figure N° 24 : Répartition de l'échantillon selon la possibilité de déposer un recours



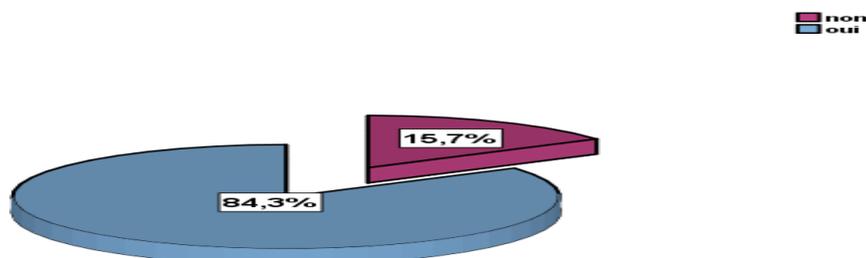
Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Les résultats ont montrés que 81.4% de notre échantillon qu'en cas d'insatisfaction n'ont pas la possibilité de déposer un recours au niveau hiérarchique, contre 18.6% ont la possibilité de déposer un recours.

Tableau N° 21 : Répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions des résultats d'évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	11	15,7	15,7	15,7
	Oui	59	84,3	84,3	100,0
Total		70	100,0	100,0	

Figure N° 25 : Répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions des résultats d'évaluation



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Nous remarquons que 84.3 % des enquêtés sont satisfaits des résultats d'évaluation, le reste avec taux de 16.7 % ne sont pas satisfaits, cela peut être revient à mauvaise communication au cours de l'entretien entre l'évaluateur et l'évalué.

Tableaux N° 22 : Degré de satisfaction des résultats d'évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	10	14,3	16,9	16,9
	4	28	40,0	47,5	64,4
	5	21	30,0	35,6	100,0
	Total	59	84,3	100,0	
Manquant Système		11	15,7		
	Total	70	100,0		
N	Valide	59			
	Manquant	11			
	Moyenne	4,19			

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

D'après les résultats de tableau ci-dessus, nous remarquons que 47.5 % des enquêtés sont satisfaits de résultat d'évaluation, 35.6 % sont très satisfaits et 16.9% sont ni satisfait ni insatisfait. Donc nous constatons que les employés sont satisfaits, car il a une moyenne pondérée de 4.19 sur 5 cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert [3.40 – 4.20] ce qui signifie « D'accord ».

Tableau N° 23 : Degré de considération de l'employé par ses responsables

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	12	17,1	19,4	19,4
	4	29	41,4	46,8	66,1
	5	21	30,0	33,9	100,0
	Total	62	88,6	100,0	
Manquant Système		8	11,4		
	Total	70	100,0		

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

N	Valide	62
	Manquant	8
	Moyenne	4,15

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

D'après les résultats de tableau ci-dessus, nous remarquons que 46.8% des enquêtés assurent que les responsables reconnaît la valeur de ses employés et sont d'accord, 33.9% sont tout à fait d'accord par la reconnaissance par ses responsables et 19.4% sont ni en désaccord ni d'accord.

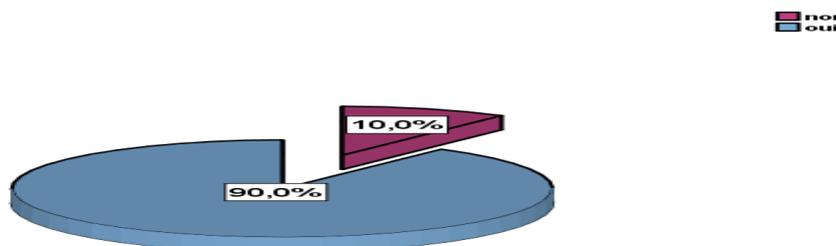
Donc nous constatons que les salariés sont satisfaits de leur reconnaissance et de considérations par ses responsables, car il a une moyenne pondérée de 4.15 sur 5, cette moyenne se classe selon l'échelle de Likert dans la quatrième classe [3.40- 4.20], ce qui signifie « D'accord ».

Tableau N° 24 : Répartition de l'échantillon selon leurs reconnaissance comme compétent au travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	7	10,0	10,0	10,0
Oui	63	90,0	90,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Figure N° 26 : Répartition de l'échantillon selon l'importance de leurs reconnaissance comme compétent au travail



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Selon l'enquête, nous remarquons que 90% des employés affirment que la reconnaissance comme compétent au travail constitue un facteur essentiel de motivation dont tous les employés deviennent sensible à l'estimation de leurs travail et leurs compétences par les collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques, cela permet de construire un environnement de travail favorable et permet de savoir que leur travail est valorisé et apprécié.

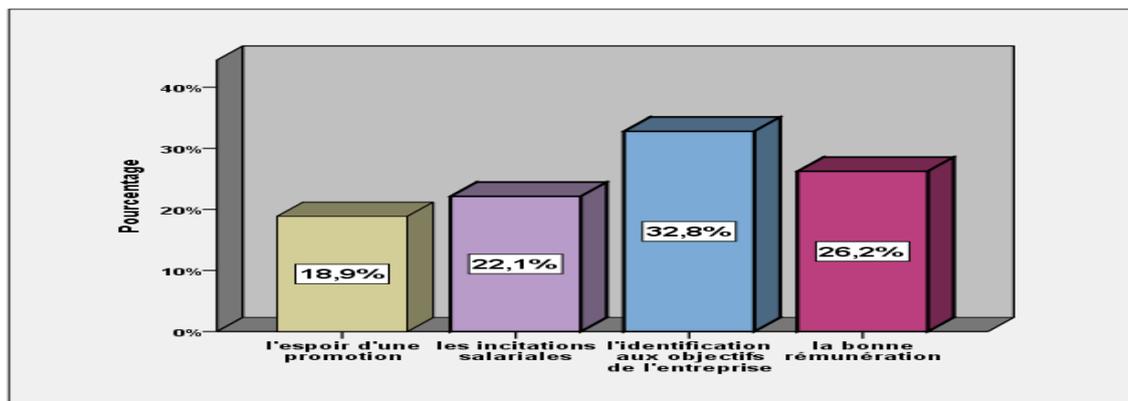
2.1.4 Analyse de la relation entre compétences et la performance

Tableau N° 25 : Stimulation pour améliorer la performance

éléments pour améliorer la performance	Réponses		Pourcentage d'observations
	N	Pourcentage	
l'espoir d'une promotion	23	18,9%	32,9%
les incitations salariales	27	22,1%	38,6%
l'identification aux objectifs de l'entreprise	40	32,8%	57,1%
la bonne rémunération	32	26,2%	45,7%
Total	122	100,0%	174,3%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 27 : Stimulation pour améliorer la performance



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

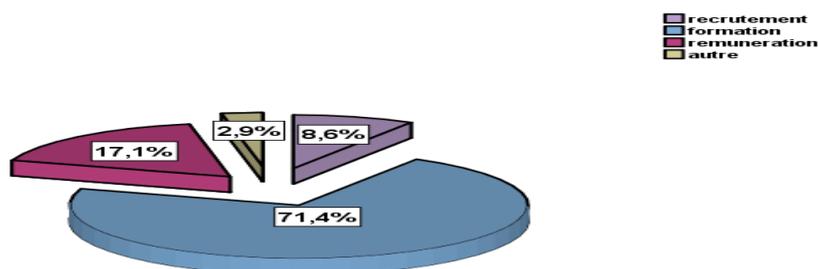
D'après les résultats obtenus, il s'avère que l'amélioration de performance joue en faveur de l'identification des employés aux objectifs de l'entreprise avec un taux de 32.9 % cela permet aux salariés d'utiliser toutes leurs compétences internes au profit de l'entreprise et être motivé et les intégrés dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun. En suite la bonne rémunération avec taux de 26.2%, les incitations salariales (primes, cadeaux...) avec taux de 22.1% et l'espoir d'une promotion avec taux de 18.9%.

Tableau N° 26 : Renforcer la contribution des compétences dans la performance RH

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide recrutement	6	8,6	8,6	8,6
Formation	50	71,4	71,4	80,0
rémunération	12	17,1	17,1	97,1
Autre	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 28. : Renforcer la contribution des compétences dans la performance RH



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Nous constatons que 71.1% des enquêtés pensent que la méthode pour renforcer la contribution des compétences dans la performance RH c'est la formation, suite de 17.1 % pensent la rémunération, et une minorité pensent que le recrutement avec taux de 8.6 %.

Tableau N° 27 : Évaluation la performance des enquêtés par rapport à leur anciennetés

évaluer vos performances depuis que vous êtes recrutés		ancienneté de travailleur			Total
		moins d'un an	entre 1 an et 5 ans	plus de 5 ans	
excellente performance	Effectif	2	6	18	26
	% du total	2,9%	8,6%	25,7%	37,1%
très bonne performance	Effectif	4	16	5	25
	% du total	5,7%	22,9%	7,1%	35,7%
bonne performance	Effectif	6	12	0	18
	% du total	8,6%	17,1%	0,0%	25,7%
faible performance	Effectif	0	1	0	1
	% du total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
Total	Effectif	12	35	23	70
	% du total	17,1%	50,0%	32,9%	100,0%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après les résultats nous remarquons que 25.7% des salariés ayant une ancienneté plus de 5 ans ont une excellente performance depuis leurs recrutement. 22.9% d'entre eux ont une très bonne performance et 17.1 % ont bonne performance, pour ceux ayant une ancienneté entre 1 an et 5 ans. Nous constatons qu'il existe la satisfaction au travail cela permet aux salariés d'élaborer leur plan de carrière et de partager leurs expériences et leurs compétences pour aboutir une meilleur performance au travail.

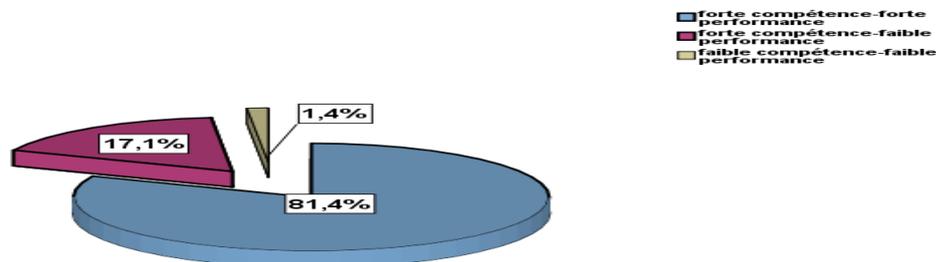
Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 28 : Répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport à leur performance

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide forte compétence-forte performance	57	81,4	81,4	81,4
forte compétences-faible performance	12	17,1	17,1	98,6
faible compétence-faible performance	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Figure N° 29 : Répartition de l'échantillon selon leurs compétences par rapport à leur performance



Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après les résultats, nous remarquons que 81,4% des employés qui ont une forte compétence ont une forte performance, cela peut être revient à leurs satisfaction dans le travail pour être motiver et que l'entreprise à bien gérer leurs compétences, et 17,1% entre eux qui ont une forte compétence avec faible performance, cela peut être que ne sont pas motiver par l'entreprise. Et une minorité qui ont une faible compétence avec une faible performance avec taux de 1,4%, ont besoin de développer leurs compétences par formation ou les démissionnent.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 29 : l'influence de relations avec les supérieures hiérarchiques sur la performance des employés

Relations avec supérieurs hiérarchiques		Évaluation de performance des employés depuis le recrutement				Total
		excellente performance	très bonne performance	bonne performance	faible performance	
Bonne	Effectif % du total	22 31,4%	18 25,7%	14 20,0%	0 0,0%	54 77,1%
moyenne	Effectif % du total	3 4,3%	6 8,6%	5 7,1%	1 1,4%	15 21,4%
mauvaise	Effectif % du total	1 1,4%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 1,4%
Total	Effectif % du total	26 37,1%	24 34,3%	19 27,1%	1 1,4%	70 100,0%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après le tableau N°29 nous remarquons que 31.4 % des employés qui ont une bonne relation avec supérieurs hiérarchiques ont une excellente performance depuis leurs recrutements, 25.7% qui ont une relation bonne, leur performance est très bonne.

Tandis que 8.6% des employés leurs relations avec les supérieures est moyenne avec très bonne performance. Et 1.4% qui ont une excellente performance malgré la relation est mauvaise. Cela signifie que les relations des supérieurs hiérarchiques avec les employés influencent positivement sur leurs performances au travail.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Tableau N° 30 : L'influence de relation avec les collègues sur leurs performances

Relation avec les collègues		Évaluation de performances depuis recrutement				Total
		excellente performance	très bonne performance	bonne performance	faible performance	
Bonne	Effectif	24	21	14	1	60
	% du total	34,3%	30,0%	20,0%	1,4%	85,7%
Moyenn	Effectif	2	3	5	0	10
e	% du total	2,9%	4,3%	7,1%	0,0%	14,3%
Total	Effectif	26	24	19	1	70
	% du total	37,1%	34,3%	27,1%	1,4%	100,0%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après le Tableau N°30, nous remarquons que 34.3% des employés qui disent que leurs relations au travail est bonne ont une excellente performance depuis qu'ils ont recrutés, et 30% d'entre eux ont une relation aussi bonne et une très bonne performance.

Tandis que 7.1% des employés leur relation est moyenne et leurs performance est très bonne. Cela signifie qu'il existe un climat de travail agréable influence positivement sur leurs performances.

Tableau N° 31 : Impacte de la formation sur le développement des compétences

suivi de formation		Évolution de compétences suite à la formation		Total
		non	oui	
non	Effectif	26	0	26
	% du total	37,1%	0,0%	37,1%
oui	Effectif	1	43	44
	% du total	1,4%	61,4%	62,9%
Total	Effectif	27	43	70
	% du total	38,6%	61,4%	100,0%

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

	Valeur	Signification asymptotique
Khe-deux	65,875	0,000
V de Cramer	0,970	0,000

Source : élaborer par nous-mêmes à l'aide de SPSS 19

D'après le tableau N° 31, nous constatons que 61,4% des les employés qui ont bénéficiés de formation leurs compétences sont évoluées et développées, donc on peut dire que la formation impact sur les compétences des employés.

On peut constater que la valeur de Khe-deux est égale à 65,875 et la signification asymptotique égale à 0,000 valeur inférieure à 0.005, ce qui signifie qu'il existe une signification statistique. Ce que veut dire qu'il existe une relation entre formation et le développement de compétences.

La valeur de V Cramer pour cette relation était de 0,970 une valeur supérieure à 0,5, ce qui indique également que la relation entre eux est forte.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

2.2 Présentation et discussion des résultats

D'après notre analyse descriptive de données que nous avons recueillies, nous pouvons évaluer nos hypothèses grâce à l'analyse et l'interprétation des résultats :

- **Hypothèse 1**

D'après la question N° 7, dont les résultats se trouvent dans le tableau N°29 et tableau N° 30 confirme que la relations de travail est un aspect important dans la vie professionnelles et pour améliorer la performance.

Selon la perception des employés de CSSI ALGERIE démontrent qu'une bonne relation de travail implique une bonne coopération avec la hiérarchie et collaborateur qui contribue positivement au maintien de leurs performances au sein de l'entreprise, donc la communication est l'un des axes important qui construit des compétences. Ce qui confirme partiellement notre première hypothèse.

- **Hypothèse 2**

Cette enquête auprès des employés de CSSI ALGRIE, dont les résultats se trouvent dans le tableau N°31 a permis de détecter l'outil utilisé par l'entreprise dans le développement des compétences qui est la formation, représente le moyen le plus privilégié pour planifier, réaliser, développer et évaluer les activités d'apprentissage, en vue d'optimiser les ressources humaine, par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation l'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés. A travers ces résultats. On conclu donc que notre hypothèse est confirmé.

- **Hypothèse 3**

D'après l'analyse des données recueillies, nous avons constaté qu'il existe un lien directe entre la compétence et la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise, de ce fait confirmer que les compétences poussent le déroulement des activités de l'entreprise pour s'améliore donc la compétence impacte positivement sur la performance de l'entreprise en général. Ce qui confirme notre hypothèse.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Recommandations et suggestions

D'après l'analyse et la discussion des résultats obtenus, nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet concernant la contribution de compétence dans la performance. Cependant, pour une meilleure exploitation des compétences au sein de l'entreprise CSSI ALGERIE revient à la qualité de système d'évaluations des compétences du personnel et la mise en place de cette dernière. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Fixer les objectifs précis et définir les politiques des ressources humaines pour favoriser l'épanouissement des employés et participer à la performance de l'entreprise ;
- Détecter les besoins de formation, et mettre en place un plan d'évaluation après la formation pour savoir l'impact de cette dernière sur l'entreprise et personnel ;
- Le système d'évaluation doit être établi sous une bonne base, tel que l'évaluateur informe les employés sur quel critère sont évalués ;
- Généraliser le processus d'évaluation et l'identification des besoins en compétence pour l'ensemble de l'entreprise ;
- Introduire dans la politique de rémunération des primes de rendement individuels et collectif afin d'instaurer une culture de reconnaissance pour valoriser, motiver, fidéliser et conserver le capital humain de l'entreprise.
- Mettre en place une procédure de recrutement rationnel afin de réduire turnover qui ne cesse d'augmenter ;
- Investir dans la ressource humaine et la classer comme une variable déterminante et pas seulement comme une ressource.

Chapitre III : Analyse de l'impact de la compétence sur la performance RH

Nous avons présenté dans ce chapitre une petite présentation de l'entreprise puis notre méthodologie de recherche et enfin l'analyse de nos résultats de recherche.

A l'issue de notre travail de recherche et l'analyse des résultats obtenus de l'enquête que nous a permis d'avoir une vision plus claire sur la place qu'occupe la compétence dans GRH au sein de l'entreprise CSSI et sur la manière avec la quelle cette dernière est gérer pour une meilleur performance des salariés.

Le but essentiel de ce chapitre, nous avons essayé d'analyser la démarche compétence au sein de l'entreprise et le entre cette dernière et la performance. On adoptant une méthode de recherche quantitative, nous avons pu obtenir une certaine précision du sujet et surtout de vérifier nos hypothèse.

Cette dernière partie de la recherche, nous avons essayé de fournir quelques recommandations et suggestions qui permettre peu être à l'entreprise CSSI ALGERIE d'obtenir une meilleure performance des salariés.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La gestion de ressources humaines permet de mobiliser les compétences du personnel comme un facteur de performance de l'entreprise. Notre propos tout au long de ce mémoire c'est d'essayer de montrer l'impact de la compétence sur la performance des employés à travers d'une étude empirique.

Les ressources humaines contribuent à la performance de l'entreprise, permettant de tirer une meilleure partie du capital humain performant au sein de l'entreprise, il s'agit d'étudier les pratiques de la gestion de ressources humaine.

D'après notre étude au niveau de l'entreprise CSSI ALGERIE, on a déduit qu'elle donne une grande importance à son capital humain et leurs prestations dans le but de répondre à ses besoins, ou elle part d'un seul principe c'est attirer, de former, de stimuler et de fidéliser ses compétence. Nous avons pu constater que la compétence impact positivement sur la performance des ressources humaines.

Les relations au travail sont perçois par les employés de l'entreprise CSSI par les aspects liés à la communication des objectifs et à la sensibilisation par le supérieur hiérarchique ainsi que la présence d'une culture de travail en équipe.

Les résultats obtenus permettent **de confirmer** notre **première hypothèse**, de ce fait que les pratiques liés à la reconnaissance, à l'évaluation de compétence, au partage du savoir-faire, au respect sociaux et la participation aux décisions opérationnel sont **fortement** respectés, ce qui permet l'accroitre leur efficacité productive et d'atteindre les objectifs fixés.

D'autre part, nous avons pu constater que l'entreprise mit en place un plan de formation qui permet aux employés d'acquérir plus de connaissances et développer et évoluer leurs compétences, et celle-ci devient un moyen efficace pour améliorer et renforcer la performance humaine de l'entreprise.

Les résultats obtenus permettent **de confirmer** notre **deuxième hypothèse**, la formation prend une place **importante** dans la gestion de ressources humaines (**GRH**).

Cette entreprise considère que l'homme ou leur compétence comme un facteur clé pour sa performance, donc on constate qu'il existe un lien entre compétence et performance, et cette compétence est intégrée autour de la gestion de ressources humaine, principalement sur : le recrutement, la formation, l'évaluation... ce qui **confirme** notre **troisième hypothèse** que il existe un **lien (positive)** entre compétence et performance.

Conclusion générale

Toutefois, comme tout travail de recherche scientifique ne s'est déroulé pas sans difficultés et sans limites, notamment en matière d'indisponibilité des données et leur confidentialité et la contrainte de temps nous ont peu limitées, vu que notre étude concerne le facteur humain, on a eu des difficultés relatives à la pandémie (COVID-19).

Les résultats de notre travail demeure non exhaustif est constitué un point de départ pour d'autre étude plus profonde de la matière.

Bibliographie :

Les ouvrages :

- ABRAMIS D. Relation entre les facteurs de stress à la performance au travail : linéaire ou en U inversé, rapport psychologique, vol.75, États-Unis, 1994.
- AUBERT J. GILBERT P. et PIGEYRE F. Management des compétences, Réalisation, Concepts, Analyse, 2^{ième} éditions, édition Dunod, Paris, 2005.
- BARRAU J. Entreprise et performance globale, outil, évaluation, pilotage, édition Economica, Paris, 1997.
- BATAL C. la GRH dans le secteur public, tome 1, édition, organisation, Paris, 1997.
- BEINRENDONCK L-V. Management des compétences, Edition Manpower, 2004.
- BEIRENDONCK L-V. Tout compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, 1^{ère} Ed Boeck.
- BERNARD M. Daniel C. Gestion des ressources humaines pilotage social et performance, 8^e édition Dunod, Paris , 2013.
- BOTERF G. De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, éditions d'organisation, 1994.
- Boterf G. Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions, édition d'organisation, 2008.
- CADIN L. GUERIN F. PIGEYRE F. Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2007
- CHANAK A. FROMAGE C. : le capital humain, édition liaison, 2006.
- Claude Blanche ALLEGRE. Gestion des ressources humaines Valeur de l'immatériel, 2008.
- COHEN A. SOULIER A. Manager par les compétences, édition liaisons, 2004.
- COHEN A. Toute la façon ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2006.
- DEITERCH A. GILBERT P. et PIGYRE F. Management des compétences enjeux et perspectives, édition Dunod, Paris, 2010.
- DEJOUX C. Gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, 2^{ième} édition, 2013.
- DEJOUX C. Gestion des compétences et GPEC, Edition Dunod, 2013.
- DIDIER N. Cultiver les compétences : guide pratique du manager, édition INSEP consulting, édition 2003.
- DIETRICH A. Management des compétences, édition d Vuibert, 3^{ième} éditions, paris 2015.

- DIETRICH A. Le management des compétences, Edition Vuibert : Une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences, 2008.
- ERAY Ph. Précis développement des compétences, Edition liaisons, Paris, 1999.
- Gaud. V : « la politique sociale de l'entreprise », Edition Homme et technique, paris, 1986.
- Guillot-Souler, Chloé, la gestion des ressources humaines, 2017.
- KATZ R. Skills of an effective admintrator, Harvard Business Review, vol.51, 1974.
- LECOEUR E. Gestion des compétences : le guide pratique, édition de Boeck, 2008.
- Lethelleux. l'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino, 2018.
- LEVY-LEBOYER C. La gestion des compétences, édition d'organisation groupe Eyrolles, 2 ième éditions 2009.
- MARBACH V. Evaluer et rémunérer les compétences, édition d'organisation, 1999.
- MARTORY B. DELAY C. SIGUIER F. « Piloter les performances RH : la création de la valeur par les ressources humaines », édition LIAISONS, France 2008.
- MONTEMOLIN M. L'intelligence de la tâche : élément d'ergonomie cognitive, berne, Peter Lange, 1984.
- PERTTI J.M. Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1994.
- ZARIFIAN Ph. le modèle de la compétence, édition liaison, paris, 2004.

Les articles :

- BRUMACHE, (G.B): some ideas, issue and predition about performance management, Public Personnel Management, 1998 cité par Amstrong , (Michel): performance management , edition Kogan, 3 ième edition, London, 2006,
- ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS », Séminaire international de JM, 2009.
- Gestion des compétences, Hydro-Québec, révisé février 2001.
- LEGENDRE, (Nenald) : Dictionnaire actuel de l'éducation, Editions Eska, paris, 1993.
- PAQUETTE Gilbert, modélisation des connaissances et des compétences, Ed. Presses de l'université du Québec, édition 2002.

Les travaux universitaires :

- BELGHANAMI W. La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise, Magister en Management, université d'Oran, 2013-2014.
- L'impact de management de compétence dans la conduite de changement, mémoire en management des ressources humaines, Master2, Ecole des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- MEROUANI A. L'impact de management de compétences dans la conduite de changement, Master en Management des ressources humaines, École des hautes études commerciales, Alger, 2015.
- RAHMANI Y. Le management des compétences comme levier d'implication du personnel dans la prise de décision, Mémoire Master en Management, école supérieure de commerce Alger, 2013-2014.
- VINCENT BOURDARIAS « Conduite du changement dans l'entreprise et rôle des ressources humaines », mémoire de fin d'étude pour l'obtention de master 2 Responsable en management et développement des ressources humaines, Institut de gestion sociale, paris, Avril 2010.

Les sites web :

- <https://ds.univ-oran2.dz:8443/jspui/bitstream/123456789/403/1/TH4199.pdf>
- https://www.researchgate.net/publication/251010834_L'alchimie_de_la_competence consulté le 15 mars 2021 à 21h21.
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-8-page-14.htm> consultés le 29/03/2021 à 11:38.
- <https://www.demos.fr/blog/3-questions-cle-pour-une-demarche-competence-gagnante> consulté le 02/05/2021 à 01: 02.
- <http://www.scholarvox.com/reader/docid/88875437/page/1?searchterm=Management%20des%20comp%C3%A9tences> consultée 27/03/2021 à 17 :22.
- <https://www.education.gouv.fr/media/19667/download> consulté le 29/03/20 à 14 :08.
- <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1411/1/030096854.pdf> consulté le 6/04/2021 à 11 :57.

- https://www.memoireonline.com/11/13/7779/m_Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda-SA10.html consulté le 06/04/2021 à 12 :46.
- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861/document> consulté le 06/04/2021 à 17 :02.
- https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm
- <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1060-definition-de-productivite-du-travail> consulté le 14/04/2021 à 12 :27.
- <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bbb4c99fa9e.pdf> consulté le 20/04/2021 à 23:21
- <https://business.critizr.com/blog/satisfaction-client-et-%C3%A9chelle-dattitude> consulté le 26/05/2021 à 18 :00

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Résumé

Mots clés

Introduction générale A

Chapitre I : la place de la compétence dans la GRH 1

Introduction 2

Section 1 : Généralité sur la notion compétence..... 3

1.1 L'historique d'émergence de la compétence 3

1.2 Définition du la notion compétence..... 3

1.3 Compétence et notion proche 6

1.3.1 La compétence et professionnalisme 6

1.3.2 La compétence et qualification 6

1.3.3 La compétence et l'expérience..... 6

1.3.4 La compétence et métier..... 6

1.3.5 La compétence et performance..... 6

1.4 Trois dimensions de la compétence..... 7

1.4.1 La connaissance..... 7

1.4.2 La pratique..... 7

1.4.3 Les attitudes..... 7

1.5 Classification des compétences..... 8

1.5.1 Selon l'ampleur de la compétence..... 8

1.5.1.1 Compétences individuelles 9

1.5.1.2 Compétences collectives 9

1.5.1.3 Compétences stratégiques..... 9

1.5.1 Selon la fonction occupée 10

1.6 L'importance de la compétence 10

1.7	Type de problèmes de compétence et ses enjeux	11
1.7.1	Quelques types de problèmes de compétence.....	11
1.7.2	Les enjeux de la compétence.....	12
1.8	Les caractéristiques de la compétence	12

Section 2 : Management des compétences 13

2.1	Définition du concept management de compétences	13
2.2	La pyramide du management des compétences	16
2.2.1	La gestion des compétences	16
2.2.2	.Le management des compétences	16
2.2.3	Le management par les compétences	16
2.3	Les objectifs et avantages du management des compétences	18
2.3.1	Les objectifs du management des compétences	18
2.3.2	Avantage du management des compétences	18
2.4	Les acteurs du management des compétences	19
2.4.1	La direction générale	19
2.4.2	La direction des ressources humaines.....	20
2.4.3	Le manager de proximités	20
2.4.4	Le salarié-acteur	21
2.4.5	Les partenaires sociaux	21
2.5	La démarche compétence	22
2.5.1	Identifier les compétences nécessaires	22
2.5.2	Identifier les compétences acquises	22
2.5.3	Évaluer les écarts	22
2.5.4	Développer les compétences	22
2.6	Avantage et limites de démarche compétence	23
2.6.1	Avantage	23
2.6.2	Limite	24
2.7	Les outils du management des compétences.....	25
2.7.1	Le référentiel de compétences	25
2.7.2	Le dictionnaire des compétences	26
2.7.3	L’entretien annuel d’appréciation	27
2.8	Les enjeux du management des compétences.....	28

Conclusion	29
Chapitre II : La compétence et la performance des ressources humaines	30
Introduction	31
Section 1 : la notion de performance RH	32
1.1 Généralité sur la performance	32
1.1.1 Définition de la performance	32
1.1.2 Les sources de la performance	34
1.1.3 les formes de la performance	35
1.1.4 Mesure de la performance	37
1.1.5 Les facteurs de la performance	39
1.2 La performance humaine	39
1.2.1 Définition de la performance humaine	40
1.2.2 Les déterminants de la performance humaine.....	40
1.2.3 Évaluation du personnel comme un outil de performance humaine.....	41
1.2.3.1 Les méthodes d'évaluation	41
1.2.3.2 Les critères d'évaluation de la performance humaine	43
1.2.4 Indicateurs de performance humaine	43
Section 2 : La contribution des compétences dans la réalisation de la performance RH.....	48
2.1 La relation entre compétence et performance	48
2.2 Les pratiques de la gestion des compétences au service de la performance RH... ..	51
2.2.1 La planification des ressources humaines	51
2.2.2 Le recrutement	52
2.2.3 La formation	52
2.2.4 La communication et l'information	53
2.2.5 La rémunération	53
2.3 Impact de la gestion des compétences sur la performance RH	54
Conclusion	55

Chapitre III : Analyse l'impact de la compétence sur la performance RH au sein de l'entreprise CSSI ALGERIE 56

Introduction 57

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil 58

1.1 Présentation de CSSI ALGERIE 58

1.1.1 La structure de CSSI ALGERIE 60

1.1.2 Missions et objectifs de CSSI ALGERIE 60

1.1.3 Les valeurs affichées de CSSI ALGERIE..... 61

1.1.4 Certificats divers 61

1.1.5 Quelques projets réalisés et en cours de CSSI ALGERIE 62

1.1.6 L'organigramme de CSSI ALGERIE 63

1.2 La méthodologie de l'étude 64

Section 2 : présentation des résultats 67

2.1 Présentation et analyse des résultats 67

2.1.1 Caractéristiques de l'échantillon 67

2.1.2 Perception des enquêtés par rapport à leurs connaissances l'objectif de l'entreprise, les relations internes et la formation 71

2.1.3 Opinions des enquêtés par rapport à l'évaluation des compétences..... 78

2.1.4 Analyse de la relation entre compétences et la performance 84

2.2 Présentation et discussion des résultats..... 91

Conclusion 93

Conclusion générale 96

Bibliographie

Annexe

ANNEXES

Questionnaire

ANNEXE N°01

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme Master 2 en Organisation et Management des Entreprises, de l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) Kolea et qui a pour thème :

« la place des compétences dans la gestion des ressources humaines et son impact sur la performance des employés »

Prière de répondre aux questions ci-jointes, nous vous garantissant de vos réponses.

Partie I : Informations générales :

1) Sexe

Homme Femme

2) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Maitrise

3) Tranche d'âge :

25 ans - 35 ans

36 ans – 45 ans

Plus de 45 ans

4) Quelle est votre niveau d'étude générale ?

Niveau universitaire

Niveau secondaire

Formation professionnelle

Autre (à préciser).....

Questionnaire

5) Depuis combien de temps travaillez-vous à CSSI?

Moins d'un an (-1 an)

1 an – 5 ans

Plus de 5 ans

Partie II : objectif de l'entreprise, relations interne et formation

6) Sur une échelle de 1 à 5 à combien estimez-vous connaître les objectifs (stratégies) de votre entreprise ?

- Oui à .../5

- Non à .../5

7) Comment évaluez-vous les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues ?

- Avec les supérieurs hiérarchiques :

Bonne

Moyenne

Mauvaise

- Avec les collègues :

Bonne

Moyenne

Mauvaise

8) Avez-vous suivi une formation ?

Oui

Non

- Si oui, sur quelle base avez-vous été choisi :

Sur des recommandations de votre responsable

Sur votre demande

Sur décision de la direction

Questionnaire

9) Pensez-vous que vos compétences ont évolués suite la formation ?

Oui

Non

Si oui sur une échelle de 1 à 5 donnez une évaluation : ... /5.

Partie III : L'évaluation des compétences

10) C'est quoi pour vous quelqu'un considéré comme compétent :

Sait travailler

Reconnu par ses responsables

Par l'évaluation de ses résultats

Autres

11) Dans quel but vous êtes évalué au sein de l'entreprise :

Développer votre compétence

D'améliorer la performance de l'entreprise

Détecter les besoins de formation

Détecter les personnes qui méritent une promotion

D'assurer une bonne rémunération selon vos efforts

12) Connaissez vous les critères par rapport aux quels vous êtes évalués ?

Oui

Non

13) Avez-vous la possibilité de déposer un recours en cas d'insatisfaction à votre évaluateur ?

Oui

Non

Questionnaire

14) Sur une échelle de 1 à 5 combien estimez-vous être satisfait des résultats de votre évaluation ?

- Oui à ..5
- Non à ..5

Justifier votre réponse :

15) vu les efforts que vous déployez, considérer vous que l'entreprise reconnaît votre travail à sa juste valeur

- Oui à ..5
- Non à ..5

Justifiez votre réponse

16) Il est important pour vous d'être reconnu comme une personne compétente dans votre travail ?

Oui

Non

Partie IV : la performance

17) Parmi ses éléments, qu'est-ce qui vous pousse à améliorer votre performance dans l'entreprise ?

L'espoir d'une promotion

Les incitations salariales (primes, ...)

L'identification aux objectifs de l'entreprise

La bonne rémunération

Questionnaire

18) Quelle est la méthode utilisée pour renforcer la contribution des compétences dans la performance RH ?

- Recrutement
- Formation
- Rémunération
- Autre ...

19) Pouvez- vous évaluer vos performances depuis que vous êtes recrutés :

- Excellente performance (+ de 90%)
- Très bonne performance (80-90%)
- Bonne performance (60-80%)
- Moyenne performance (45-55 %)
- Faible performance moins de 41%

20) Pouvez-vous lier votre compétence par rapport à vos performances :

- Forte compétence - Forte performance
- Forte compétence - Faible performance
- Faible compétence - faible performance
- Pourquoi (quelle que soit le choix).....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE N° 02



Fiche d'évaluation des Compétences

A - Identification de l'Agent.

Nom : _____ Prénom : _____
 Fonction : _____ Statut : _____
 Date de Recrutement : _____ Structure : _____
 Nom du supérieur Immédial : _____
 Période d'évaluation : 2020

B. COTE Evaluation Professionnelle:

Note: Voir l'annexe fiche de poste pour les définitions des objectifs et des compétences

<input type="checkbox"/>	Supérieur aux attentes Tous les objectifs sont conformes aux attentes, certains sont supérieurs aux attentes. ET Quelques compétences sont supérieures aux attentes, plusieurs sont conformes aux attentes.	<input type="checkbox"/>	Conforme aux attentes Tous les objectifs sont conformes aux attentes. ET La plupart des compétences sont conformes aux attentes, une ou deux sont à améliorer.	<input type="checkbox"/>	À améliorer La plupart des objectifs sont conformes aux attentes, certains sont à améliorer. ET/OU Quelques compétences sont à améliorer, dont une ou deux essentielles à ce poste.	<input type="checkbox"/>	Insatisfaisant La plupart des objectifs sont à améliorer et/ou insatisfaisants. ET/OU Plusieurs compétences sont à améliorer, y compris certaines essentielles à ce poste.
--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--

E-ÉVALUATION GLOBALE :

Critère	Notation 1 à 5	Critère	Notation 1 à 5	Critère	Notation 1 à 5
Compétences Professionnelles		Sens d'organisation & efficacité		Aptitude au commandement	
Qualité de Travail		Esprit d'initiative		Esprit d'équipe	
Respect des délais		Disponibilité		Ponctualité	
Total (A)		Total (B)		Total (C)	
Total sur 45 point (A+B+C)					

G-Appréciation de la Hiérarchie

Avis Resp Direct (promotion, augmentation, Formation...)

Nom & Prénom _____ Date : _____
 Fonction _____ Signature : _____

Avis Resp Supérieur (promotion, augmentation, Formation...)

Nom & Prénom _____ Date : _____
 Fonction _____ Signature : _____

Avis DRH

Nom & Prénom _____ Date : _____
 Fonction _____ Signature : _____

Décision de la Direction

Nom & Prénom _____ Date : _____
 Fonction _____ Signature : _____



ISO 9001:2015
 Management
 System
 www.tuv.com
 ID 9105085768

CSSI ALGERIE-CAMP SUPPORT SERVICES INTEGRATED-ALGERIE
 RC : R 122 854 32/00-NIF : 00002912980465,
 Siège d'Alger : Cité Amiro Boule Châli Farat, Lot N° 016 Gherrag, Alger.
 Tél : +213 (0) 21 37 55 26 63
 Fax : +213 (0) 21 37 55 19 18
 Siège de Taza : Mestouari-ALGERIE : 31 Lotif Alkhatouf cornicheou 101
 Tél : +213 (0) 21 37 55 19 18