REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

École Supérieure De Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème

Management des compétences et la construction d'un avantage compétitif pour l'entreprise

Cas : SOFITEL ALGIERS HAMMA GARDEN

Élaboré Par : LEULMI Nouhad
BOUNEKHLA Ines

Encadré Par : Pr. BELAIDI Abdelaziz

Lieu de stage : SOFITEL ALGIERS HAMMA GARDEN

Période de stage : Du 08 avril au 11 mai 2026

2025/2026

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

École Supérieure De Commerce

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème

Management des compétences et la construction d'un avantage compétitif pour l'entreprise

Cas : SOFITEL ALGIERS HAMMA GARDEN

Élaboré Par : LEULMI Nouhad
BOUNEKHLA Ines

Encadré Par : Pr. BELAIDI Abdelaziz

Lieu de stage : SOFITEL ALGIERS HAMMA GARDEN

Période de stage : Du 08 avril au 11 mai 202

2025/2026

Remerciements

Nous rendons grâce à dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Nous exprimons nos plus sincères remerciements à notre encadrant Professeur ***BELAIDI Abdelaziz*** *pour son accompagnement précieux, ses orientations pertinentes, ses conseils avisés ainsi que sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire.*

Nos remerciements s'adressent également à la direction et à l'ensemble du personnel de Sofitel Algiers Hamma Garden pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur collaboration durant toute la période de stage.

Nous tenons à remercier particulièrement les responsables et les collaborateurs des différents services pour les connaissances, les conseils et l'expérience professionnelle qu'ils ont partagés avec nous, ainsi que pour leur soutien et leur esprit de coopération.

Nous exprimons également notre profonde reconnaissance à tous nos enseignants et au corps pédagogique pour la qualité de leur enseignement, leur encadrement et les efforts fournis tout au long de notre parcours universitaire.

Nos sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire et de consacrer leur temps à l'examen de ce travail.

Enfin, nous adressons notre gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire et nous ont soutenus durant cette étape importante de notre parcours académique et professionnel.

Dédicace

À mon père, que j'aime profondément, pour tous les sacrifices qu'il a consentis afin de m'offrir les meilleures conditions possibles, ainsi que pour son soutien, sa patience et ses encouragements tout au long de mon parcours. Qu'il trouve ici l'expression de mon profond respect et de ma gratitude.

À ma mère, mon plus grand soutien et ma source de courage et surtout de bonheur. Merci pour ton amour infini, tes prières, ta tendresse et ta présence constante à mes côtés. Aucun mot ne pourra exprimer toute la reconnaissance et l'amour que je te porte.

À mes frères Midou et Ramzi, pour leur présence, leur soutien et leur affection dans chaque étape de ma vie. Merci pour tous les moments partagés et les souvenirs que nous avons construits ensemble. Je vous souhaite tout le bonheur et la réussite.

À mes grands-parents, pour leur amour, leur bienveillance et leurs précieux conseils qui ont toujours éclairé mon chemin. Merci pour vos prières et votre sagesse. Vous occupez une place très importante dans ma vie.

À ma chère grand-mère disparue, qui me manque profondément et qui restera à jamais dans mon cœur. Que Dieu t'accorde Sa miséricorde et t'accueille dans Son vaste paradis.

À mes copines d'amour et mes sœurs de cœur Sirine, Ikram et Rania, celles que j'ai rencontrées au primaire et qui ont grandi avec moi et traversé les différentes étapes de ma vie à mes côtés, ainsi que celle que j'ai rencontrée au CEM et qui est devenue plus proche de moi au lycée. Malgré le temps et les chemins parfois différents, vous êtes restées fidèles et précieuses. Vous êtes devenues mes sœurs de cœur, celles que j'aime profondément.

À mes amies rencontrées à la cité universitaire Isra, Feriel, Soundous, Sara, Ibtissem, Marwa, Ines, Maya et Heba, qui sont devenues une véritable partie de ma vie. Vous avez rendu ces années plus belles et remplies de souvenirs inoubliables. Je vous aime.

À ma cousine et ma copine de chambre Nour, merci pour les moments partagés ensemble.

À toute ma famille, oncles, tantes, cousins et cousines, pour leur présence bienveillante.

Et enfin, à moi-même, pour ma persévérance, ma patience et mes efforts tout au long de ce parcours. Je suis fière du chemin parcouru et d'avoir continué malgré les difficultés.

Nouhad

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents, qui ont toujours été ma plus grande source de force, de courage et d'inspiration. A vous, qui avez consacré votre vie à mon bonheur et à ma réussite, qui avez supporté mes doutes, mes moments de faiblesse et mes longues années d'études avec une patience infinie et un amour inconditionnel. Merci pour tous les sacrifices que vous avez accomplis afin de me permettre d'avancer et de poursuivre mes rêves dans les meilleures conditions. Merci pour votre confiance, vos encouragements constants et votre présence à chaque étape importante de ma vie. Merci d'être les meilleurs parents que la vie pouvait m'offrir. Aucun mot ne pourra exprimer toute la reconnaissance, le respect et l'amour immense que je vous porte. Si aujourd'hui j'arrive au terme de ce parcours, c'est grâce à votre soutien, votre éducation et les valeurs que vous m'avez transmises.

Je tiens aussi à exprimer ma profonde gratitude à toute ma famille pour leur amour et leurs encouragements permanents. Que dieu vous protège, vous accorde une longue vie remplie de santé, de bonheur et de sérénité.

Je dédie également ce travail à moi-même, pour tous les efforts fournis, les moments de doute surmontés et les sacrifices accomplis tout au long de ce parcours. Malgré les difficultés, je n'ai jamais abandonné. Je suis fière du chemin parcouru et des épreuves qui m'ont rendue plus forte et plus confiante en mes capacités. Que cette réussite soit le début d'un avenir rempli d'ambition et de succès.

Je dédie aussi ce travail à mes chers amis Aya, Chourouk, Sara, Maroua, Bouthaina, Hasna, Yasmine et Fatima, qui ont partagé avec moi les moments de stress, de doute, mais aussi les instants de joie et de réussite. Et à toi Redouane cette réussite porte aussi une part de toi, merci d'avoir été à mes côtés dans les moments les plus difficiles comme dans les plus heureux. Merci pour votre présence, votre soutien moral et tous les souvenirs inoubliables que nous avons vécus ensemble. Votre amitié a été l'une des plus belles choses qui me soient arrivées durant ce parcours, et chacun de ces moments restera à jamais gravé dans mon cœur.

Ines

Liste des tableaux

Tableau 1 : Distinction conceptuelle entre qualification, compétence et performance 12
Tableau 2 : Contribution des hard skills et des soft skills à l'innovation organisationnelle.... 53
Tableau 3: Évolution des pratiques managériales à l'ère digital..... 61
Tableau 4: Présentation des salles de l'hôtel 75
Tableau 5 : Poste des interviewés 81
Tableau 6: Réponse à la question 1 de l'axe 1 de l'entretien 86
Tableau 7: Réponse à la question 2 de l'axe 1 de l'entretien 88
Tableau 8: Réponse à la question 3 de l'axe 1 de l'entretien 88
Tableau 9: Réponse à la question 1 de l'axe 2 de l'entretien 90
Tableau 10: Réponse à la question 2 de l'axe 2 de l'entretien 92
Tableau 11: Réponse à la question 3 de l'axe 2 de l'entretien..... 92
Tableau 12: Réponse à la question 1de l'axe 3 de l'entretien 94
Tableau 13: Réponse à la question 2 de l'axe 3 95
Tableau 14: Réponse à la question 3 de l'axe 3 de l'entretien 95
Tableau 15: Répartition des répondants selon le genre..... 98
Tableau 16: Répartition des répondants selon l'ancienneté..... 99
Tableau 17: Répartition des répondants selon le poste 100
Tableau 18: Test de normalité des variables de l'hypothèse 1 115
Tableau 19: Test de normalité de l'hypothèse 2..... 115
Tableau 20: Test de normalité des variables de l'hypothèse 3 115
Tableau 21: Matrice de corrélation 118
Tableau 22: ANOVA de l'hypothèse 1 119
Tableau 23: Tableau des coefficients de l'hypothèse 1 120
Tableau 24: Récapitulatif des modèles de l'hypothèse 1..... 121
Tableau 25:ANOVA de l'hypothèse 2 122
Tableau 26: Tableau des coefficients de l'hypothèse 2 123
Tableau 27: Récapitulatif des modèles de l'hypothèse 2..... 123
Tableau 28: Statistiques sur un échantillon unique de l'hypothèse 3..... 124
Tableau 29: Test sur un échantillon unique de l'hypothèse 3 124

Liste des figures

Figure 1: Le modèle conceptuel de l'iceberg des compétences 4
Figure 2: Typologies des compétences 22
Figure 3: Différentes formes et degrés des compétences 24
Figure 4: La méthodologie d'identification des compétences requises 27
Figure 5: Modèle de cartographie des compétences 29
Figure 6: Processus RH du parcours collaborateur : du recrutement au re-hirin 64
Figure 7: Organigramme de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden 76
Figure 8: Code QR du questionnaire 85
Figure 9: Participation au questionnaire dans la population étudiée 98
Figure 10: Présentation de la répartition en pourcentage des Hommes et des Femmes 98
Figure 11: Présentation de la répartition en pourcentage des répondants selon l'ancienneté .. 99
Figure 12: Présentation de la répartition en pourcentage des répondants selon le poste occupé 101
Figure 13: Perception de l'adéquation des formations proposées avec les besoins 102
Figure 14: Perception de l'évaluation régulière des compétences par l'entreprise 102
Figure 15: Perception de la contribution des compétences et l'amélioration de la qualité du service 104
Figure 16: Perception des compétences sur l'efficacité au travail..... 104
Figure 17: Perception de la clarté des compétences liées au poste..... 105
Figure 18: Perception de la prise en compte des compétences dans les décisions de gestion de l'entreprise 106
Figure 19: Perception de la cohérence des pratiques de gestion avec les objectifs organisationnels 107
Figure 20: Perception du rôle des compétences dans la différenciation concurrentielle de l'entreprise 108
Figure 21: Perception de la contribution des employés à l'attraction et à la fidélisation des clients 109
Figure 22: Perception de l'encouragement du partage des connaissances entre les employés dans l'entreprise 110
Figure 23: Perception de la favorisation de la formation continue au sein de l'entreprise ... 111
Figure 24: Perception de l'impact des pratiques d'apprentissage organisationnels sur la performance à long terme..... 112
Figure 25: Diagramme Gaussien P-P & Histogramme 118

Liste des abréviations

VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable
VRIO	Valuable, Rare, Inimitable, Organized
RBV	Resource-Based View
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
AFEST	Action de Formation En Situation de Travail
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
GRH	Gestion des Ressources Humaines
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
KDD	Knowledge Discovery in Databases
IE	Intelligence Économique
QE	Quotient Émotionnel
QI	Quotient Intellectuel
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
PLS	Partial Least Squares
IBM	International Business Machines
PME	Petite et Moyenne Entreprise
HRM	Human Resource Management
SQL	Structured Query Language
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
KPI	Key Performance Indicator
CRM	Customer Relationship Management
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
EGTC	European Grouping of Territorial Cooperation
RevPAR	Revenue Per Available Room
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	Analysis of Variance

Sommaire

Remerciements ..... *I*
Dédicace ..... *II*
Dédicace ..... *I*
Liste des tableaux ..... *II*
Liste des figures ..... *III*
Liste des abréviations ..... *IV*
Sommaire ..... *V*
Résumé ..... *VI*
Introduction Générale ..... *VII*
Chapitre 1 : Le management des compétences : Concepts et pratiques clés *1*
Introduction *2*
Section 1 : Approche conceptuelle du management des compétences **3**
Section 2 : Typologie et dimensions des compétences **15**
Section 3 : Pratiques et outils du management des compétences **24**
Conclusion *38*
Chapitre 2 : Le management des compétences comme moteur de compétitivité *39*
Introduction *40*
Section 1 : Le lien entre compétences et performance organisationnelle **41**
Section 2 : Management des compétences et innovation **51**
Section 3 : Le rôle du système d'information RH dans le management des compétences **63**
Conclusion *71*
Chapitre 3 : Etude Empirique *72*
Introduction *73*
Section 1 : Présentation générale **74**
Section 2 : Cadre méthodologie de la recherche **79**
Section 3 : Analyse et présentation des résultats de l'étude **86**
Conclusion *128*
Conclusion Générale *129*
Bibliographie *136*
Les annexes *142*
Tables des matières *154*

Résumé
Cette recherche examine la contribution du management des compétences à la construction et au maintien d'un avantage concurrentiel durable au sein des organisations. Elle analyse comment les pratiques de management des compétences améliorent la performance organisationnelle, renforcent la compétitivité et favorisent l'adaptation aux changements de l'environnement. Une méthodologie mixte a été adoptée, combinant des données quantitatives issues de questionnaires auprès des cadres et employés administratifs et des données qualitatives obtenues par entretiens semi-directifs. Les résultats soulignent l'importance de la formation continue, du développement des compétences et de la gestion des talents dans l'amélioration de la performance globale et de la compétitivité durable.

Mots-clés : management des compétences, avantage concurrentiel, performance organisationnelle, développement des compétences, compétitivité.

Abstract
This study examines competency management and its contribution to building a sustainable competitive advantage in organizations. It analyzes how competency practices improve organizational performance, strengthen competitiveness, and support adaptation to environmental change. A mixed-method approach combines questionnaires from managers and staff with semi-structured interviews. Results highlight the importance of continuous training, skills development, and talent management in improving work quality and performance. The study provides recommendations to enhance competency management practices and sustain long-term competitiveness and ensure sustainable organizational performance over time in a dynamic competitive environment.

Keywords: Competency management, competitive advantage, organizational performance, skills development, competitiveness.

ملخص
يتناول هذا البحث مساهمة تسيير الكفاءات في بناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسات. ويهدف إلى تحليل كيفية تحسين ممارسات تسيير الكفاءات للأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية ودعم التكيف مع التغيرات البيئية. وقد تم اعتماد منهجية مختلطة تجمع بين استبيانات موجهة للموظفين والمشرفين ومقابلات شبه موجهة مع المسؤولين. وتبرز النتائج أهمية التكوين المستمر وتطوير الكفاءات وإدارة المواهب في تحسين جودة العمل والأداء العام. ويقترح البحث توصيات عملية لتطوير ممارسات تسيير الكفاءات وضمان استدامة الميزة التنافسية والأداء التنظيمي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، الميزة التنافسية، الأداء التنظيمي، تطوير الكفاءات، التنافسية.

Introduction Générale

Dans un contexte économique caractérisé par l'intensification de la concurrence, les transformations technologiques et l'évolution constante des marchés, les entreprises sont amenées à rechercher de nouveaux moyens pour assurer leur performance et renforcer leur compétitivité. Face à ces changements rapides, les organisations ne peuvent plus se limiter aux ressources matérielles et financières pour garantir leur réussite. Elles doivent désormais accorder une importance particulière aux ressources humaines, considérées aujourd'hui comme un facteur essentiel de création de valeur et de différenciation stratégique. Dans cette perspective, le management des compétences occupe une place centrale dans les pratiques modernes de gestion des ressources humaines.

Le management des compétences représente une démarche permettant d'identifier, de développer, d'évaluer et de mobiliser les compétences des collaborateurs en fonction des besoins et des objectifs de l'organisation. Cette approche dépasse la simple gestion administrative du personnel, puisqu'elle vise à valoriser le potentiel humain afin d'améliorer la performance individuelle et collective. Les compétences constituent désormais un véritable capital immatériel capable de favoriser l'innovation, l'adaptation au changement et l'amélioration continue des performances organisationnelles.

Par ailleurs, les mutations économiques et technologiques imposent aux entreprises une adaptation permanente de leurs compétences internes. L'évolution des métiers, la digitalisation des activités et les nouvelles exigences des clients obligent les organisations à investir davantage dans la formation, l'apprentissage organisationnel et le développement des capacités professionnelles de leurs employés. Ainsi, les entreprises qui parviennent à développer des compétences stratégiques et à encourager l'apprentissage continu disposent généralement d'une meilleure capacité d'adaptation et d'un avantage concurrentiel plus durable.

En outre, le management des compétences joue un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Une gestion efficace des compétences permet non seulement d'optimiser la productivité et la qualité du travail, mais également de renforcer l'engagement des employés et de faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. À travers des outils tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les référentiels de compétences, les systèmes

d'évaluation et les dispositifs de formation, les organisations peuvent mieux anticiper leurs besoins futurs et assurer une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les exigences du marché.

De plus, l'intégration des technologies numériques dans la gestion des ressources humaines a profondément transformé les pratiques de management des compétences. Les systèmes d'information des ressources humaines et les outils digitaux facilitent aujourd'hui l'identification des compétences, le suivi des performances et le pilotage des actions de développement des ressources humaines. Cette transformation numérique contribue ainsi à rendre la gestion des compétences plus efficace, plus flexible et davantage orientée vers la performance et l'innovation.

Dans cette perspective, le management des compétences constitue un levier stratégique essentiel permettant aux entreprises de renforcer leur compétitivité et d'assurer la pérennité de leurs performances. Il favorise l'adaptation des organisations aux transformations de leur environnement, tout en contribuant au développement des capacités professionnelles et à la valorisation du capital humain. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche, qui cherche à analyser comment le Management des Compétences peut contribuer à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise. Cette étude vise également à comprendre le rôle des pratiques de management des compétences dans l'amélioration de la performance organisationnelle, le développement des compétences des collaborateurs ainsi que le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

Problématique

Cette étude a pour objectif d'examiner l'impact du Management des Compétences sur la performance et la pérennité de l'entreprise. Elle cherche à comprendre comment les pratiques de gestion et de développement des compétences peuvent renforcer la capacité concurrentielle de l'organisation. Ainsi, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Comment le Management des Compétences peut-il contribuer à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable pour l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ?

Questions secondaires

Afin d'obtenir une réponse adéquate à la problématique en question, il est indispensable de passer par l'examen des questions secondaires suivantes :

- **Première question :** Quelles sont les pratiques de management des compétences les plus déterminantes dans la performance de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ?
- **Deuxième question :** Comment les compétences individuelles peuvent-elles être transformées en compétences organisationnelles créatrices de valeur chez l'entreprise l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ?
- **Troisième question :** Quels mécanismes assurent la pérennisation de l'avantage compétitif fondé sur les compétences chez l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ?

Les hypothèses

Les hypothèses que nous avons formulées afin d'apporter des éléments de réponses a notre problématique sont les suivantes :

- **Première hypothèse :** La formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.
- **Deuxième hypothèse :** L'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce la position concurrentielle de l'entreprise.
- **Troisième hypothèse :** Les entreprises qui valorisent les apprentissages organisationnels maintiennent plus durablement leur avantage compétitif.

Finalité de recherche

La finalité de cette recherche est d'analyser le rôle du Management des Compétences dans la création et le maintien d'un avantage compétitif durable au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Plus précisément, il s'agira de :

- Identifier les pratiques de gestion des compétences mises en place dans l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.
- Examiner la manière dont les compétences individuelles sont développées et valorisées.
- Évaluer la contribution du Management des Compétences à la performance globale de l'établissement.
- Comprendre comment ces compétences sont transformées en atouts organisationnels créateurs de valeur.

Importance et raisons du choix du thème

En tant qu'étudiantes en management et organisation des entreprises, et futures professionnelles intéressées par les enjeux liés à la gestion des ressources humaines, nous avons naturellement été attirées par la problématique du Management des Compétences et de son rôle dans la performance et la compétitivité des organisations. Ce choix s'est construit progressivement à travers des échanges avec notre promoteur, des enseignants de l'École Supérieure de Commerce d'Alger, ainsi que des observations réalisées lors de notre démarche de recherche.

Ce sujet nous est apparu à la fois pertinent, actuel et essentiel dans un contexte où les entreprises de services, notamment dans le secteur hôtelier, cherchent à se différencier par la qualité de leur capital humain. En effet, peu d'études locales s'intéressent de manière approfondie à la transformation des compétences individuelles en compétences organisationnelles créatrices de valeur.

Ainsi, ce mémoire vise à mieux comprendre ce processus au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden, tout en apportant une réflexion sur le rôle stratégique du Management des Compétences dans la construction d'un avantage compétitif durable.

Méthodologie de recherche

Nous adoptons une approche de recherche mixte, combinant méthodes quantitatives et qualitatives, afin d'analyser le rôle du Management des Compétences dans la performance de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Cette démarche permet de croiser les données statistiques et les perceptions des acteurs pour mieux comprendre la réalité du terrain. La méthode quantitative repose sur un questionnaire destiné aux personnels administratifs et encadrants, tandis que la méthode qualitative s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables des ressources humaines.

Structure du mémoire

Afin de répondre à la problématique de recherche portant sur le rôle du Management des Compétences dans la construction d'un avantage compétitif durable, ce mémoire s'organise en trois chapitres complémentaires.

Le **premier chapitre** est consacré au concept de management des compétences et à ses fondements théoriques. Il s'agira de définir la notion de compétence, d'en présenter les différents types (individuelles, collectives et organisationnelles) et d'expliquer son évolution. Ce chapitre abordera également les principales pratiques de gestion des compétences, ainsi que les outils utilisés tels que la formation, le bilan de compétences et la GPEC. Enfin, il mettra en évidence les enjeux actuels liés à la digitalisation et à la concurrence.

Le **deuxième chapitre** traite du management des compétences comme levier de compétitivité. Il analysera la notion d'avantage concurrentiel et le rôle stratégique des compétences selon les approches théoriques. Ce chapitre montrera également comment les compétences peuvent devenir une ressource stratégique et contribuer à la performance durable de l'entreprise.

Enfin, le **troisième chapitre** est consacré à l'étude pratique au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Il présentera la méthodologie de recherche ainsi que l'analyse des données collectées à travers un questionnaire destiné aux personnels administratifs et encadrants, et des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables des ressources humaines. L'objectif est d'évaluer l'impact du management des compétences sur la performance, la motivation et l'engagement des employés, tout en testant les hypothèses de l'étude.

Chapitre 1 :

Le management des compétences : Concepts et pratiques clés

Introduction

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des transformations économiques, technologiques et organisationnelle constantes, les entreprises accordent une importance croissante au développement de leurs ressources humaines afin d'assurer leur performance et leur pérennité. Les compétences occupent désormais une place centrale dans les stratégies des organisations, car elles constituent un facteur essentiel d'efficacité, d'adaptation et de compétitivité. Ainsi, le management des compétences apparaît comme un levier essentiel permettant d'améliorer l'efficacité organisationnelle, de renforcer la satisfaction des clients et de construire un avantage compétitif durable.

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques du management des compétences. Il met en évidence les principales approches conceptuelles liées à la compétence, les différentes typologies et dimensions des compétences ainsi que les pratiques et les outils utilisés dans leur gestion et leur développement. Ce chapitre permettra ainsi de mieux comprendre le rôle stratégique du management des compétences dans la performance des organisations et dans la construction d'un avantage compétitif durable.

Section 1 : Approche conceptuelle du management des compétences

Cette première section est consacrée à la présentation des généralités relatives à la compétence et au management des compétences. Elle vise à clarifier le concept de compétence, à en présenter les principales définitions proposées par les auteurs du management, ainsi qu'à expliquer la notion de management des compétences et son importance pour les organisations. Cette section permet ainsi de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises.

1.1.1 Définition de la compétence et du management des compétences

1.1.1.1 Définition de la compétence

La notion de compétence s'est progressivement imposée comme un concept central en sciences de gestion, en sociologie du travail et en gestion des ressources humaines. Elle se distingue de la simple détention de savoirs ou de diplômes et renvoie à la capacité d'un individu à agir efficacement dans une situation professionnelle donnée.

Le concept de compétence a connu une évolution majeure depuis les années 1970, passant d'une approche centrée sur les attributs individuels mesurables à une conception processuelle et situationnelle intégrant la mobilisation de ressources.

- **L'APPROCHE AMÉRICAINE (1970-1990)**
  - **David McClelland (1973)**

David McClelland est reconnu comme le pionnier du mouvement des compétences avec son article fondateur "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" publié en 1973 dans l'American Psychologist.

Il a proposé de remplacer les tests d'intelligence traditionnels par l'identification de compétences qui prédisent réellement la performance au travail. Il a démontré que les tests académiques et les tests d'intelligence avaient une faible corrélation avec le succès professionnel et pouvaient être discriminatoires.[1]

  - **Richard Boyatzis (1982)**

[1] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Boyatzis définit la compétence comme « une caractéristique sous-jacente d'une personne qui est causalement liée à une performance efficace ou supérieure dans un poste de travail »

Il a établi une distinction entre les compétences de seuil (nécessaires pour occuper un poste) et les compétences distinctives (qui distinguent les performances supérieures).[2]

- **Lyle M. Spencer et Signe M. Spencer (1993)**

Les Spencer définissent la compétence comme « une caractéristique sous-jacente d'un individu qui est causalement liée à une performance efficace et/ou supérieure dans un travail ou une situation ».

Les Spencer ont développé le célèbre modèle de l'iceberg des compétences qui distingue :

Partie visible (facile à développer) :

- Connaissances : informations sur des domaines spécifiques
- Savoir-faire/Compétences techniques : capacités à réaliser certaines tâches

Partie cachée (difficile à développer) :

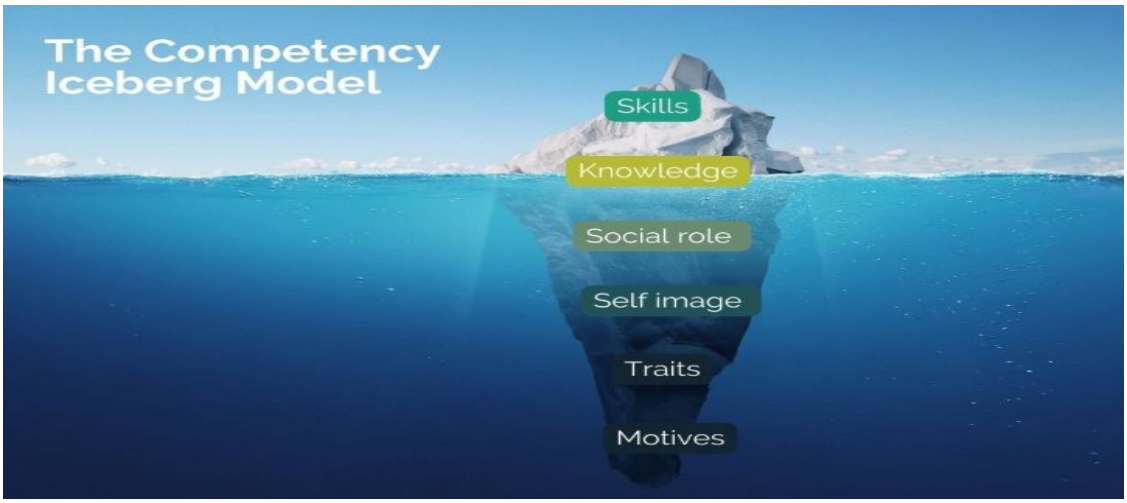
- Concept de soi : attitudes, valeurs et image de soi
- Traits de personnalité : caractéristiques physiques et réponses consistantes
- Motivations : besoins naturels et constants qui orientent le comportement

Ce modèle explique pourquoi certaines compétences sont plus difficiles à développer que d'autres et pourquoi le recrutement sur des compétences profondes (motivations, traits) est crucial.[3]

Figure 1: Le modèle conceptuel de l'iceberg des compétences

[2] Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

[3] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.



Source: Adapté de Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance.

- **Prahalad et Hamel (1990) :** Les compétences organisationnelles

Prahalad et Hamel définissent les compétences centrales comme « l'apprentissage collectif de l'organisation, en particulier la coordination de diverses compétences de production et l'intégration de multiples flux technologiques ».[4]

Ils ont déplacé le concept de compétence du niveau individuel au niveau organisationnel, faisant des compétences un levier stratégique majeur de l'entreprise.

➢ **L'ÉCOLE FRANÇAISE : L'APPROCHE PROCESSUELLE (1990-2000)**

- **Claude Levy-Leboyer (1996)**

Levy-Leboyer montre que les compétences : sont des répertoires de comportements observables, sont le produit d'une combinaison de ressources cognitives, affectives et pratiques et elles sont contextuelles et s'actualisent en fonction des situations.

Il introduit une dimension structurelle et cognitive au concept de compétence, insistant sur l'organisation mentale et la mobilisation situationnelle.[5]

---

[4] Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

[5] Levy-Leboyer, C. (1996). *La gestion des compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.

- **Guy Le Boterf (1994-2018)**

Le Boterf établit une distinction majeure entre « avoir des compétences » (posséder des ressources) et « être compétent » (savoir mobiliser et combiner ces ressources).

Pour Le Boterf, la compétence est « la capacité à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...) en vue de réaliser une activité professionnelle dans un contexte particulier ».

Il insiste sur le fait que la compétence est une action en situation. On ne peut pas « avoir » une compétence comme on possède un objet ; on « agit avec compétence » dans un contexte professionnel donné.[6]

- **Philippe Zarifian (1999)**

Zarifian définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

Il introduit une dimension sociale et événementielle de la compétence, insistant sur l'autonomie, la responsabilité et la capacité à gérer l'imprévu dans le travail contemporain.[7]

1.1.1.2 Définition du management des compétences

Le management des compétences peut être défini comme « l'ensemble des pratiques et processus visant à identifier, acquérir, développer, mobiliser, évaluer et valoriser les compétences individuelles et collectives nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation ».[8]

Barney montre que la performance d'une entreprise dépend de ses ressources internes (actifs tangibles et intangibles) et de ses capacités aux mobilisateurs. Pour qu'une ressource devienne

[6] Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences* (8e éd.).

[7] Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique*. Paris : Éditions Liaisons.

[8] Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

source d'avantage compétitif durable, elle doit répondre aux critères VRIN (ou VRIO lorsqu'on ajoute l'aspect organisationnel) :

1. Valeur – elle permet de créer de la valeur pour le client ou de réduire les coûts.

2. Rareté – peu de concurrents possèdent une ressource équivalente.

3. Inimitabilité – elle est difficile à copier à cause de sa complexité sociale, de son histoire unique ou d'une causalité ambiguë.

4. Non substituabilité – il n'existe pas d'alternative qui offre le même avantage.

5. Organisation – la firme est structurée (processus, systèmes d'incitation, culture) pour exploiter pleinement la ressource.

Lorsque ces conditions sont réunies, la ressource génère un avantage durable. L'analyse RBV part donc de l'intérieur de l'entreprise, en recherchant les combinaisons de ressources qui expliquent les écarts de performance entre les entreprises. [9]

1.1.2 La différence entre qualification, compétence et performance :

Les notions de qualification, compétence et performance sont trois concepts distincts mais interdépendants dans le champ de la gestion des ressources humaines et de la sociologie du travail. Comprendre leurs différences conceptuelles est essentiel pour appréhender l'évolution des modèles de gestion du capital humain depuis le XXe siècle.

1.1.2.1 LA QUALIFICATION

- **Définition**

"La qualification renvoie à des critères institutionnels et objectifs (diplômes, classifications professionnelles, compromis sociaux) liés à la validation formelle du statut de travailleur."[10]

- **Caractéristiques principales**

[9] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

[10] Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21(6/7), 266-273. D

La qualification a quatre caractéristiques principales qui en font un concept rigide et institutionnalisé. En premier lieu, sa dimension institutionnelle est fondée sur la reconnaissance par des institutions officielles comme l'Éducation nationale ou les branches professionnelles,

avec une validation formelle par des diplômes et certificats officiels, inscrits dans les conventions collectives. La dimension statutaire détermine ensuite la place du salarié dans l'organisation, en fixant son rang dans les grilles de classification et en fixant un niveau de salaire conventionnel garanti. Troisièmement, la dimension objective repose sur des critères mesurables et stables comme le diplôme lié à l'ancienneté, indépendamment de la performance réelle au poste, car un diplôme obtenu est définitivement valable. Enfin, la dimension collective en est le résultat d'un accord social négocié entre partenaires sociaux, intégré à un système de relations professionnelles plus large, qui protège des droits collectifs fondamentaux comme le salaire minimum ou les niveaux de classement.

- **Limites du modèle de la qualification**

Le modèle de la qualification présente plusieurs faiblesses qui en mettent en avant l'inadaptabilité croissante aux conditions actuelles du travail. En premier lieu, il existe un décalage structurel avec le travail réel : la reconnaissance formelle par des diplômes ne garantit pas toujours l'efficacité professionnelle lorsque les besoins du poste changent rapidement, car les évolutions technologiques rendent obsolètes certains savoirs, tandis que les changements organisationnels exigent de nouvelles capacités comme l'autonomie ou la coopération, que le diplôme ne capture pas, notamment en termes d'adaptation et d'innovation ; Ensuite, sa rigidité constitutionnelle pose problème : enfermé dans des grilles de classification négociées collectivement, ce système n'admet pas les parcours atypiques ou non linéaires et est inadapté à la diversification accélérée des métiers dans un marché du travail dynamique. Enfin, sa vision statique et socialement fixée – trop rigide et rattachée à des compromis historiques – ne comprend pas les capacités réelles et dynamiques nécessaires au travail moderne, préférant une validation figée au détriment d'une évaluation contextuelle et efficace.

1.1.2.2 LA COMPÉTENCE

- **Définition**

"La compétence est conçue comme une capacité mobilisable pour résoudre des tâches ou agir efficacement dans des situations concrètes ; elle porte sur l'aptitude à combiner connaissances, savoir-faire et savoir-être en contexte."[11]

- **Caractéristiques distinctives**

La compétence présente cinq propriétés principales qui en font un concept dynamique et opérationnel. Sa dimension situationnelle signifie qu'elle s'exerce toujours dans un environnement professionnel réel, fortement contextualisée par l'environnement et les ressources disponibles, ne se manifestant réellement que dans l'action réelle. La dimension combinatoire consiste à combiner plusieurs ressources complémentaires : savoirs théoriques (connaissances), savoir-faire techniques (procédures et méthodes), savoir-être (attitudes et comportements) et des ressources externes (outils ou réseaux). Sa nature dynamique la rend évolutive par l'expérience, transférée à d'autres contextes et améliorable par la formation continue. La dimension finalisée l'oriente définitivement vers un résultat ou une performance quantifiable, utilisée pour atteindre des objectifs professionnels et mesurée par ses effets concrets. Enfin, sa valeur reconnue repose sur une validation externe par les pairs, la hiérarchie ou les clients, confirmée par les résultats obtenus et qui peut être validée par des outils comme la Validation des acquis de l'expérience (VAE) ou des portfolios de compétences.

- **Passage du modèle de qualification au modèle de compétence**

Le passage du modèle basé sur les diplômes vers le modèle axé sur les compétences a eu lieu à la fin du XXe siècle, entre 1980 et 2000. Ce changement largement commenté dans les discussions autour de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines s'est produit alors que les organisations exigeaient de plus en plus des compétences adaptatives qui ne sont plus uniquement reflétées par les diplômes. Ce changement découle de modifications importantes dans le monde du travail : premièrement, l'accélération de l'obsolescence des compétences techniques due aux avancées technologiques telles que l'automatisation et la numérisation impose un besoin essentiel d'apprentissage constant ; deuxièmement, les transformations organisationnelles, caractérisées par la diminution des hiérarchies, le travail en

[11] Vonken, M. (2017). Competence, qualification and action theory. In: *The Notion of Competence* (pp. 35-50).

équipe projet et une plus grande responsabilisation individuelle, ont encouragé l'autonomie ; de plus, les demandes de flexibilité ont entraîné une nécessité d'adaptation rapide aux modifications, une polyvalence multidisciplinaire et une mobilité professionnelle accentuée. Finalement, la complexité grandissante des situations professionnelles, face à la gestion de l'imprévu, à la résolution de problèmes atypiques et à une collaboration interdisciplinaire accrue, a rendu essentiel un traitement plus dynamique et contextuel des compétences humaines.[12]

- **Limites et critiques du modèle de la compétence**

Malgré son caractère novateur, le modèle de la compétence n'évite pas les critiques et limites considérables qui modèrent l'enthousiasme à son sujet. Tout d'abord, la littérature démontre qu'un flou conceptuel demeure : une confusion constante entre qualification et compétence complique leur mise en pratique et leur évaluation objective, avec des définitions multiples parfois inconciliables et des frontières indistinctes entre compétence, capacité, aptitude ou habileté, rendant difficile leur mesure précise. Par la suite, cela génère un risque de circularité théorique et méthodologique, où l'association d'une compétence à un résultat souhaité aboutit à une tautologie si la compétence est la cause de la performance, et que la performance est le produit de la compétence, l'argument devient circulaire et impossible à falsifier. En définitive, l'usage managérial soulève des alertes : particulièrement en France, des critiques sociologiques condamnent son emploi comme instrument de flexibilité salariale et d'érosion des droits collectifs. Cela mène à une individualisation de la relation d'emploi au détriment des collectifs, à une intensification de la pression sur les employés par le biais de leur responsabilité personnelle en matière d'employabilité, ainsi qu'à un affaiblissement des protections collectives habituellement associées à la qualification.[13]

1.1.2.3 LA PERFORMANCE

- **Définition**

[12] Brunet Icart, I., & Mara, L. C. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual.
[13] Dugué, E. (1994). La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. *Sociologie du Travail*, 36(3), 273-292.

"La performance au travail désigne les résultats observables et mesurables d'une activité professionnelle (efficacité, productivité, qualité), distincts des seules qualifications détenues par l'agent."[14]

Définition managériale

La performance se définit par trois dimensions :

1. Efficacité : atteinte des objectifs fixés
2. Efficience : optimisation des ressources utilisées
3. Qualité : niveau d'excellence des résultats

- **Modèles de la performance**

Les cadres analytiques complémentaires pour comprendre les diverses dimensions de la performance professionnelle sont fournis par les modèles de performance au travail élaborés par Campbell en 1990 et par Borman et Motowidlo en 1993. Selon le modèle de Campbell, huit dimensions essentielles sont à considérer : la maîtrise des tâches propres au poste, celle des tâches non spécifiques, la capacité d'expression écrite et orale, l'effort fourni, le respect de la discipline personnelle, l'aide apportée à la performance des collègues et de l'équipe, sans oublier la supervision/leadership et le management/administration. Selon Borman et Motowidlo, comme mentionné dans leur chapitre intitulé « Élargir le domaine des critères pour inclure les éléments de la performance contextuelle », on peut distinguer deux catégories majeures de performance : La performance liée à la tâche (task performance), qui comprend les activités techniques essentielles au travail, directement associées à la production de biens ou services et propres au poste ; et la performance contextuelle (contextual performance), qui englobe les comportements de citoyenneté organisationnelle favorisant le milieu social et psychologique, comme l'aide à la coopération, l'assistance aux collègues et les démarches proactives.

[14] Kurz, R., & Bartram, D. (2008). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In: *The Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 227-255).

Tableau 1 : Distinction conceptuelle entre qualification, compétence et performance

Critère	Qualification	Compétence	Performance
Nature	Statique (diplômes)	Dynamique (iceberg Spencer 1993)	Résultat mesurable (KPI)
Mesure	Diplôme/notes	Éval. 360°/simulation	Indicateurs/objectifs SMART
Objectif	Statut/reconnaissance	Mobilisation efficace	Résultats optimaux
Développement	Formation initiale	Upskilling continu	Feedback/incentives

Source : Élaboré par nous-même à partir de Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

1.1.3 Les enjeux du management des compétences pour l'organisation

1.1.3.1 Enjeux Stratégiques du Management des Compétences

- **Rôle dans la Stratégie d'Entreprise**

La gestion des compétences transforme les buts stratégiques en mesures RH à travers un processus itératif modulaire : repérage des aptitudes essentielles, analyse des manques (analyse de l'écart), planification (formation, embauche, mobilité interne) et évaluation de l'impact par le biais d'indicateurs de performance clés. Il accentue l'aspect stratégique en développant des compétences uniques pour une différenciation pérenne.[15]

- **Apport à l'Avantage Concurrentiel Durable**

[15] Karapidis, A. (2018). Competence management – a smart strategy-oriented approach. *Journal of Management Consultation*, 11(2), 11-26.

Gérées de manière dynamique, les compétences s'ajustent aux contextes changeants pour un bénéfice évolutif. Lien avec RBV (Barney, 1991) par le biais du modèle VRIO : Value (valeur ajoutée), Rarity (rareté), Inimitability (difficulté à reproduire en raison de facteurs tels que le savoir tacite, la complexité sociale, l'ambiguïté causale, l'histoire singulière), Organization (structure pour mise en œuvre). Traits distinctifs : implicite, complexe sur le plan social, ambigu en termes de cause et d'effet, historiquement singulier. [16]

1.1.3.2 Enjeux Organisationnels

- **Encourager l'Innovation**

L'innovation est encouragée par la gestion collective des compétences grâce à des échanges transversaux. Mécanismes : mix d'aptitudes variées, fertilisation croisée, groupements interdisciplinaires, formation organisationnelle, expérimentation (droit à l'erreur), accumulation de connaissances, actualisation, surveillance et perfectionnement continu (upskilling/reskilling). Fondement : transition tacite/explicite grâce aux communautés de pratique. [17]

- **Adaptabilité et Souplesse**

En garantissant l'agilité dans des contextes turbulents grâce à des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) : Détection (identification des opportunités et menaces), Mobilisation (réaction rapide), Transformation (restructuration). Pratiques : surveillance stratégique (IA, durabilité), développement agile (apprentissage en micro-parties), réorganisation (mobilité, projets basés sur une matrice). [18]

1.1.3.3 Enjeux en Gestion des Ressources Humaines

- **Amélioration du recrutement et de la sélection**

[16] Barney, op. cit., pp. 99-120.

[17] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

[18] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Le référentiel de compétences définit les profils de talents et standardise les méthodes d'évaluation (entretiens, tests). Avantages : ciblage précis, équité et impartialité, réduction des coûts et des délais, identification des talents internes et diminution des erreurs de recrutement.[19]

- **Optimisation de la formation et du développement**

Cycle : Analyse des écarts → Développement ciblé → Évaluation. Bénéfices : ciblage précis, meilleur retour sur investissement, transfert optimal des compétences (apprentissage par la pratique) et évaluation par tests et feedback à 360°.

1.1.3.4 Enjeux Économiques et de Performance

- **Impact sur la productivité et l'efficacité**

Des pratiques RH efficaces peuvent améliorer l'efficacité : la performance opérationnelle progresse de 20 %, avec un coefficient de corrélation (r = 0,20) avec les résultats de l'entreprise. L'intégration du tableau de bord prospectif permet d'aligner les talents sur les priorités. Indicateurs clés de performance (KPI) : qualité du service, délai de livraison, satisfaction client.

- **Réduction des coûts**

L'adéquation des talents minimise les incohérences : elle réduit le taux de rotation du personnel (en évitant une perte de salaire annuel de 50 à 200 % grâce à l'adéquation des profils et aux perspectives de développement de carrière), propose des formations ciblées (plutôt que génériques), améliore l'efficacité du recrutement (réduction des erreurs, raccourcissement des délais) et accroît la productivité (efficacité accrue, réduction des erreurs).[20]

1.1.3.5 Enjeux Sociaux et Individuels

- **Impact sur l'employabilité**

"L'employabilité ne se limite plus à l'accès à l'emploi, mais désigne la capacité à évoluer de manière autonome sur le marché du travail, en actualisant ses compétences."

---

[19] Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

[20] Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2nd ed.).

Amélioration de l'employabilité interne et externe grâce à la visibilité des compétences (portfolio, certification de l'expérience), au développement continu, à la certification et à la transférabilité des compétences. Dimensions : identité professionnelle, adaptabilité, capital humain et social. Accéder à l'autonomie professionnelle face au changement. [21]

- **Motivation et participation**

"La perception de justice dans la gestion des compétences dépend autant des procédures (équité procédurale) que des résultats (équité distributive) et de la qualité des interactions (équité interactionnelle)."[22]

La participation au développement des compétences peut accroître l'engagement. Garantir l'équité et la transparence grâce à des normes objectives, des processus formels et un système de retour d'information (théorie d'Adams). Risques : subjectivité, facteurs politiques, discrimination ; ces risques peuvent être atténués par des mécanismes de gouvernance et de traitement des griefs.[23]

Section 2 : Typologie et dimensions des compétences

Cette section présente les différents types et aspects des compétences au sein de l'entreprise. Elle met en évidence les compétences individuelles et collectives, ainsi que les compétences techniques, comportementales et managériales. Elle aborde également les compétences clés et stratégiques qui contribuent à la performance de l'organisation. Enfin, elle explique le lien entre les compétences, les savoirs et les savoir-faire.

1.2.1 Les différentes catégories de compétences

1.2.1.1 Les compétences individuelles

Une compétence individuelle représente le total des aptitudes et des aspirations professionnelles que possède un acteur. Elle a pour objectif de développer chez l'individu des compétences et des aptitudes dans des contextes de travail. La compétence personnelle qui se rapporte à

[21] Gazier, B. (2003). *Tous "sublimes" : Vers un nouveau plein-emploi*. Paris : Flammarion

[22] Brillet, F., Hulin, A., & Martineau, R. (2010). La gestion des compétences : entre justice organisationnelle et confiance. *@GRH*, 1(1), 11-41.

[23] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

l'employé dans le cadre de son travail est une activation de ses aptitudes à évaluer et à décider. Elle est donc indicative.[24]

En cas de discordance entre les comportements et les représentations d'un individu dans un contexte professionnel, Deglaine, J et François, R, (2001) préconisent le développement des compétences fondamentales, appréhendées à travers les motivations, les traits de personnalité et l'image de soi, afin de pallier cette situation. Compte tenu de la diversité des situations de travail, les individus doivent posséder un ensemble de compétences, ou compétences générales qui leur sont très utiles dans divers contextes professionnels. Ces compétences sont également désignées comme des compétences générales au sens de Boyatzis (1982). Dietrich (A., 2000) définit la compétence générale comme « le processus par lequel un individu s'adapte à une situation et la gère ». Le Boterf (G., 1994) soutient que la compétence générale s'apparente à un savoir combiné, servant de base à des réponses opportunes et appropriées. [25]

1.2.1.2 La compétence collective

Au sein des organisations, la compétence collective est « la somme des compétences individuelles, renforcée par l'effet de groupe généré dynamiquement par les acteurs », ou encore « un ensemble de connaissances émergeant au sein d'une équipe de travail, combinant les ressources endogènes et exogènes de chaque membre et créant de nouvelles compétences par la synergie de ces ressources » ou bien « la sagesse pratique relative au contexte d'un événement » .Elle est également connue sous le nom de compétence macro. En handball, la compétence collective est « la capacité à adapter et à modifier rapidement ses stratégies en fonction de l'environnement ou du comportement des adversaires ».Également appelée synergie, la compétence collective repose sur l'interaction entre les compétences individuelles. Étant donné que « plus la capacité collective est forte, moins les compétences individuelles sont remplaçables », il est crucial de maintenir un niveau élevé de capacité collective, d'apprendre à gérer son renouvellement et de veiller à ce que l'équipe soit disposée à accueillir de nouveaux membres et sache les intégrer. À mesure que les équipes de travail s'agrandissent, le partage

[24] Le Boterf, G., (1997),« Construire la compétence collective de l'entreprise», Gestion, Vol.22, n° 3, automne, p 82-85

[25]Ben Abdallah, L., & Ben Ammar Mamlouk, Z., « Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes », La Revue des Sciences de Gestion, nos 226–227, 2007, p. 136.

d'informations, l'autonomie, la coopération, la coordination et la communication sont les principaux déterminants du développement de la capacité collective.

Les capacités collectives diffèrent des capacités organisationnelles et stratégiques. Les capacités organisationnelles désignent « les modes d'action et les pratiques organisationnelles intégrant les connaissances et les compétences individuelles, mais ces modes et pratiques ne se réduisent pas à ces seules connaissances et compétences ». Les capacités stratégiques constituent un ensemble de connaissances et de techniques. Elles présentent trois caractéristiques : la valeur perçue par le client, la différenciation par rapport à la concurrence et la résilience, c'est-à-dire la capacité à créer des opportunités d'accès aux marchés futurs. Cette résilience peut concerner une nouvelle technologie, une profession ou une structure organisationnelle.[26]

1.2.1.3 Les compétences comportementales

À première vue, Robles (2012) définit les compétences comportementales comme suit :

« Les compétences comportementales englobent les traits de personnalité, les attitudes et les comportements. Contrairement aux compétences techniques ou aux connaissances, elles sont intangibles, comportementales et liées à la personnalité ; elles déterminent les atouts d'un individu en tant que leader, coordinateur, médiateur et négociateur ». Dans la même référence, Robles ajoute que les compétences comportementales sont principalement des traits de personnalité qui facilitent les interactions interpersonnelles, la performance professionnelle, ainsi que la vision et les projets de carrière .De plus, il soutient que la caractéristique la plus importante des compétences comportementales non techniques est leur extrapolation, qui ne se limite pas aux activités professionnelles d'un individu. Par conséquent, ces compétences comportementales sont susceptibles de continuer à évoluer. Cette évolution s'opère généralement par leur application pratique dans la vie quotidienne et au travail. Les compétences transversales, également appelées compétences sociales, compétences transférables, compétences générales, ou encore compétences de base ou compétences de vie, portent différents noms. Certains projets de recherche ou organisations internationales privilégient l'expression « compétences du XXIe siècle », tandis que l'OCDE utilise les termes « compétences essentielles » (2003) et, plus récemment, « compétences pour le progrès social » (2015). Certains chercheurs estiment qu'il existe un lien entre les compétences

[26]Ibid., pp. 136–137.

comportementales et l'intelligence émotionnelle (IE) ou le quotient émotionnel (QE). En d'autres termes, les compétences transversales renvoient à la dimension affective d'un individu, et non à son quotient intellectuel (QI). On peut se demander si des compétences transversales telles que la pensée critique ou la résolution de problèmes relèvent de la compétence affective.

En effet, il est difficile de déterminer si ces compétences s'acquièrent ou si elles sont innées.

Selon Heckman et Coates, « les compétences comportementales reflètent les traits de personnalité, les objectifs, les motivations et les préférences que les individus manifestent sur le marché du travail, à l'école et dans bien d'autres domaines [...] ». Elles sont « une combinaison de tempérament, de compréhension, de traits de caractère et de pratiques ». Par conséquent, les compétences comportementales peuvent être qualifiées de « difficiles à définir ou subtiles », car elles sont complexes à cerner. Cette difficulté provient principalement du fait qu'elles peuvent prendre différentes formes selon les contextes. De plus, elles évoluent tout au long de la vie.

Dans le projet Mass, les soft skills sont décrites comme des compétences intrapersonnelles et interpersonnelles d'ordre socio-émotionnel indispensables au développement personnel, à l'intégration sociale et à la réussite professionnelle.[27]

1.2.1.4 Les compétences stratégiques

La compétence stratégique en management représente la capacité d'une organisation à utiliser ses forces et ses domaines de compétence pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Elle implique la maîtrise des connaissances collectives nécessaires pour anticiper, planifier et prendre des décisions stratégiques, essentielles à la survie et au succès de l'entreprise.

Elle inclut également la capacité d'influencer les processus cognitifs des individus, par le sense-making et le sense-giving, afin d'orienter la réflexion et les actions au sein de l'organisation. La compétence stratégique permet aux managers de planifier et de mettre en œuvre des stratégies, d'accroître la performance et de maximiser la position stratégique de l'entreprise, tout en restant difficilement imitable par les concurrents.

[27] HANTAT, Oumaïma & RAFIQ, Malika. (2023). Le développement des compétences comportementales dans les pratiques enseignantes (cas de l'enseignement du français langue étrangère). Faits de langue et société, Volume 9, Issue 1, pp. 86-97.

En pratique, elle est indispensable pour identifier les besoins de changement, répondre aux exigences du marché, allouer les ressources efficacement et assurer la réalisation des objectifs organisationnels. Elle constitue ainsi le fondement de la formulation stratégique et de la prise de décision rationnelle, garantissant la croissance de l'entreprise et son avantage compétitif.[28]

1.2.1.5 Les compétences managériales

Les activités, connaissances, compétences ou attitudes et éventuellement certaines caractéristiques personnelles nécessaires pour améliorer la performance managériale sont appelées compétences managériales.

Selon Robert L. Katz, les aptitudes managériales sont un talent qui peut être cultivé (et non pas nécessairement inné), et qui se manifeste par des actions et des performances, et non pas seulement par un potentiel.

Selon Robert L. Katz (1974), les compétences managériales désignent l'ensemble des connaissances et des aptitudes nécessaires à l'exécution efficace des tâches de gestion.

Il distingue trois grandes catégories de compétences managériales :

Les compétences techniques : Capacité de comprendre et de maîtriser les méthodes, les procédures, les outils et les techniques propres à un domaine particulier.

Les compétences humaines : Capacité de coopérer efficacement avec les autres et de créer un climat de coopération.

Les compétences conceptuelles : Aptitude de comprendre des situations complexes et de formuler des stratégies appropriées.[29]

Schroder (1989) distingue les compétences de base et les compétences de haute performance en utilisant une classification similaire des compétences.

---

[28] Ab. Rahim, S. S., Mat Nor, N., & Nordin, R. (2020). Leveraging Strategic Knowledge And Strategic Competence For Strategy Formulation. In Z. Ahmad (Ed.), Progressing Beyond and Better: Leading Businesses for a Sustainable Future, vol 88. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 796-805). European Publisher. https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.72

[29] Katz, Robert L. Skills of an Effective Administrator. Harvard Business Review Press, 2009. Harvard Business Review Classics.

Les compétences de base correspondent aux connaissances et aux aptitudes nécessaires à un manager pour accomplir ses fonctions. Elles sont liées à des tâches spécifiques et garantissent l'efficacité personnelle du manager.

Les compétences de haute performance sont des manifestations comportementales relativement stables grâce auxquelles les équipes dirigées par le manager accomplissent des résultats excellents, supérieurs aux standards. Ces compétences de haute performance sont subdivisées en compétences cognitives, motivationnelles, directionnelles et de performance.

Selon Spencer et Spencer (1993), les compétences managériales constituent un sous-ensemble spécialisé des compétences, exprimant l'intention de produire certains effets spécifiques. Ces intentions spécifiques sont particulièrement importantes pour les managers.

Hogg (1993) ajoute que les compétences managériales conduisent à la démonstration de compétences et d'aptitudes qui se traduisent par une performance efficace dans un domaine professionnel donné.

Selon Boyatzis (2008), les recherches publiées au cours des 30 dernières années montrent que les managers performants semblent avoir besoin : des compétences seuils (expertise et expérience, connaissances, ensemble de compétences cognitives de base) ; ainsi que des compétences différenciatrices, qui distinguent les managers exceptionnels des managers moyens (compétences cognitives, intelligence émotionnelle, intelligence sociale).

Par ailleurs, la littérature identifie d'autres composantes des compétences managériales qui contribuent également de manière significative à la réussite professionnelle.[30]

Selon Boyatzis (1982), les compétences managériales sont des « caractéristiques individuelles sous-jacentes qui se traduisent par des comportements observables permettant de réaliser une performance supérieure ou efficace dans le rôle de manager, combinant traits personnels, connaissances, habiletés, attitudes et motivations ».[31]

[30] Königová, M., Urbancová, H., & Fejfar, J. (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. Journal of Competitiveness, 4(1), 129–142. https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.10
[31]Boyatzis, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, 1982, p. 21-23.

1.2.1.6 Les compétences techniques

Les compétences techniques, ou compétences dures, désignent les aptitudes techniques tangibles et quantifiables liées à l'utilisation d'équipements ou à l'exécution de tâches spécifiques, comme la conduite automobile, la programmation informatique ou la soudure. Ces compétences s'acquièrent généralement par la formation et sont essentielles à l'exercice des fonctions professionnelles. Dans les secteurs exigeant une expertise et des compétences spécifiques, tels que la soudure, la comptabilité ou l'utilisation d'une imprimante 3D, les compétences dures sont cruciales pour la réalisation de tâches spécifiques.

Comme l'ont souligné les chercheurs, la définition des compétences techniques peut varier selon le domaine d'activité ou le parcours de formation. Par exemple, une personne ayant une formation en informatique pourrait définir les compétences dures comme les aptitudes techniques requises pour le développement de logiciels, tandis que les professionnels du design pourraient considérer ces compétences comme les aptitudes artistiques requises en graphisme.

L'importance des compétences techniques en milieu professionnel est bien établie, d'autant plus que leur maîtrise conduit souvent à des résultats mesurables en termes de performance. Par conséquent, les compétences techniques sont généralement valorisées lors du recrutement et jouent un rôle déterminant dans les décisions d'embauche des employeurs. En effet, la motivation et les compétences techniques contribuent toutes deux de manière significative à une performance professionnelle positive.[32]

1.2.1.7 Les compétences clés

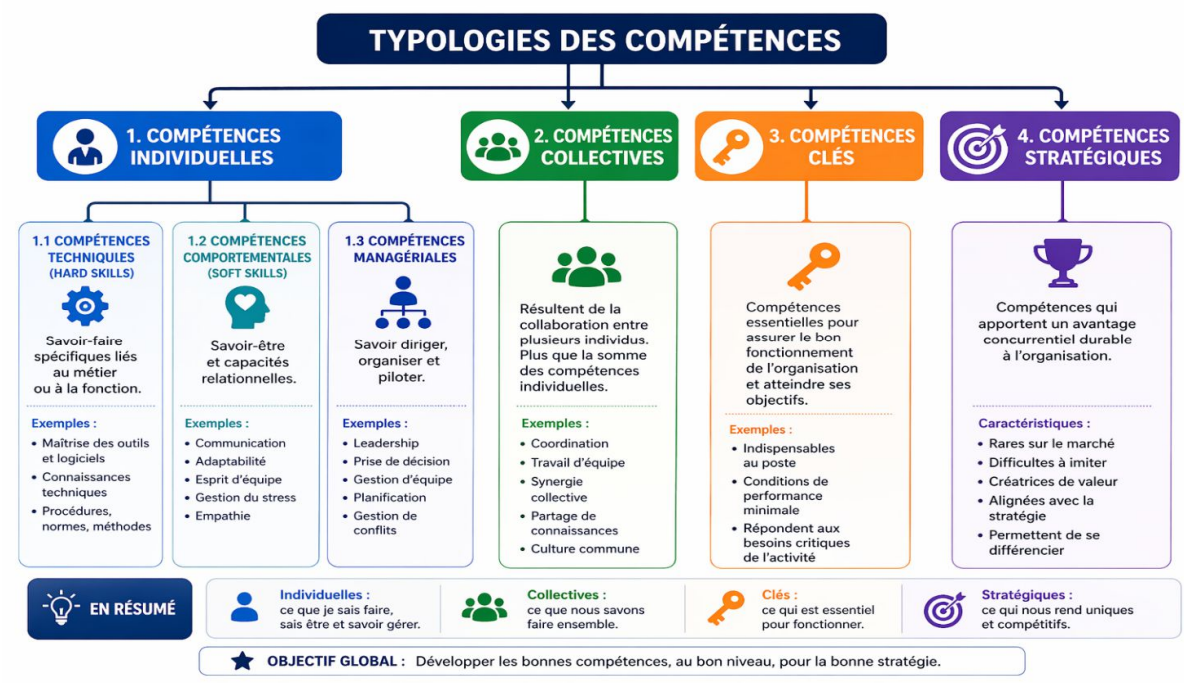
Par conséquent, la logique sous-jacente au terme « compétences clés » dans la littérature sur le management organisationnel diffère de celle employée dans le domaine de l'éducation et de la formation. En effet, les compétences clés d'une organisation ne désignent pas les normes de performance ou les aptitudes individuelles permettant à la plupart (voire à la totalité) de ses employés de s'adapter aux changements environnementaux, mais plutôt les compétences considérées comme : « cruciales et fondamentales pour un avantage concurrentiel durable. Elles

[32]Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. Journal of Intelligence, 11(6), 107. https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107

se caractérisent par leur spécificité, leur caractère implicite et leur complexité, ce qui les rend impossibles à imiter ».

Ces compétences clés sont également considérées comme des compétences stratégiques que les organisations doivent acquérir (notamment par le biais de politiques de recrutement appropriées) et développer afin de se différencier de leurs concurrents, d'étendre leurs activités, d'innover ou de faire preuve de la flexibilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution de leur environnement .Par conséquent, l'accélération du rythme des changements environnementaux (offre et coût des matières premières, concurrence intense, durcissement des normes réglementaires, exigences des clients, etc.) rend l'évolution des emplois et des compétences qu'ils requièrent de plus en plus indispensable ; ce qui a favorisé le développement de la planification des effectifs, l'accroissement de la mobilité professionnelle, la multiplication des changements d'emploi, la reconnaissance de la formation continue.[33]

Figure 2: Typologies des compétences



Source : Élaboré par nous-même

[33]Coulet, J.-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : L'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. Activités, 13(1). https://doi.org/10.4000/activites.2745

1.2.2 La notion de compétences distinctives

Le terme « compétence distinctive » a été forgé par Selznick (1957) pour décrire les caractéristiques d'une organisation, en faisant référence aux aspects dans lesquels elle excelle par rapport à ses concurrents.

Selznick (1949, 1952, 1957 : 49) a étudié des organisations très différentes, telles que la Tennessee Valley Authority et le Parti communiste des États-Unis, observant dans chaque cas l'émergence de « capacités et de limitations spécifiques à mesure que l'institutionnalisation progresse ».

Andrews (1971) a par la suite renforcé ce concept, soulignant que la compétence distinctive d'une organisation ne se limite pas à ce qu'elle peut faire, mais constitue plutôt un ensemble d'activités dans lesquelles elle excelle (par rapport à ses concurrents). Ainsi, la compétence distinctive représente un ensemble d'activités spécifiques dans lesquelles une organisation tend à être plus performante que d'autres organisations évoluant dans des environnements similaires.[34]

1.2.3 Le lien entre compétence, savoir et savoir-faire

La compétence ne se limite pas à posséder des savoirs ou de savoir-faire ; elle se manifeste plutôt par la capacité à mobiliser ces ressources de manière pertinente et contextuelle. Posséder des connaissances ne suffit pas pour être véritablement compétent ; il faut également savoir les appliquer au bon moment, dans des situations spécifiques, caractérisées par des relations, des contraintes et des ressources uniques. Certaines compétences concernent la vie quotidienne, comme remplir une déclaration d'impact, se repérer dans une ville ou utiliser une démarche de notification, mais elles reposent néanmoins sur des savoirs fondamentaux en mathématiques, en langue, en sciences ou en géographie. Ces savoirs de base sont transmis par l'éducation, qui permet le développement de compétences, qu'elles soient élémentaires ou plus complexes. Les compétences émergent dans des situations complexes, lorsqu'il est nécessaire de poser un problème, d'identifier les savoirs pertinents, de les réorganiser, de combler les lacunes éventuelles et parfois de développer des stratégies nouvelles. Elles ne se limitent pas à la vie quotidienne ni aux prétendues activités intellectuelles « nobles ». Par exemple, choisir la

[34] Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 25(2), 317–336. https://doi.org/10.2307/2392457

meilleure traduction d'un texte, résoudre un problème scientifique, comprendre un contrat ou calculer un score requièrent tous la mobilisation des connaissances et la prise de décisions. Ainsi, il existe une relation constante entre savoirs et compétences : l'apprentissage de nouvelles compétences à l'école constitue un retour aux fondements de l'éducation, permettant à chacun d'agir de manière efficace, réfléchie et autonome, tant dans la vie quotidienne que dans des situations plus spécialisées.[35]

Figure 3: Différentes formes et degrés des compétences



Source : Note. Repris de Durand, T. (1997), Savoir, savoir-faire et savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise, p19

Section 3 : Pratiques et outils du management des compétences

Cette section présente les principaux outils et pratiques du management des compétences au sein de l'entreprise. Elle aborde l'identification et la cartographie des compétences ainsi que les outils de gestion comme la GPEC et les référentiels de compétences. Elle met également en avant le développement des compétences à travers la formation et la gestion des carrières. Enfin, elle souligne le rôle des acteurs RH et des managers dans ce processus.

[35]Perrenoud, Philippe. Construire des compétences dès l'école. 6. éd, ESF Éd, 2011. Pratiques & enjeux pédagogiques 14.

1.3.1 Identification et cartographie des compétences

1.3.1.1 Identification des compétences

- **Première phase : analyse du contexte**

L'identification des compétences doit prendre en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dans un contexte marqué par des changements rapides, les organisations doivent analyser leur situation afin d'anticiper les évolutions et adapter leurs compétences. Cette analyse permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement.

Selon Boumane et al. (2004) et Talbi (2002), cette analyse repose principalement sur deux outils :

- **Le diagnostic interne et externe**, qui consiste à analyser les ressources, les capacités et l'environnement de l'entreprise afin d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.
- **Le benchmarking**, qui permet de comparer les pratiques de l'entreprise avec celles des organisations les plus performantes afin d'améliorer la performance.

Ainsi, l'analyse du contexte permet d'identifier les axes d'amélioration prioritaires liés à l'organisation, au management, aux processus, à la gestion des ressources humaines et aux technologies utilisées.

- **Deuxième phase : l'identification des compétences requises par les activités**

Après l'identification des axes d'amélioration, la deuxième phase consiste à déterminer les compétences individuelles nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise. Cette démarche repose sur une analyse fonctionnelle qui permet d'identifier les interactions entre les individus et leur environnement professionnel.

- **L'analyse des activités clés**

Les activités clés représentent les éléments essentiels d'un processus. Leur identification permet de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'éviter une analyse trop complexe. Elles peuvent être identifiées à l'aide d'organigrammes ou de diagrammes de processus.

Pour analyser ces activités, plusieurs outils peuvent être utilisés tels que l'analyse documentaire, les entretiens, les questionnaires ou l'observation. Les activités peuvent être classées en trois catégories : structurées, semi-structurées et non structurées.

Chaque activité peut être décrite à l'aide d'une fiche précisant sa mission, les indicateurs de performance, les tâches à réaliser, les ressources utilisées, les entrées et sorties ainsi que les acteurs concernés.

- **L'identification des interactions individu-environnement**

Dans son travail, l'individu interagit constamment avec différents éléments de son environnement professionnel, tels que les collègues, les outils, les méthodes de travail ou les conditions organisationnelles.

L'individu peut être considéré à la fois comme acteur, lorsqu'il réalise des actions pour atteindre les objectifs professionnels, et comme objet, lorsqu'il est soumis aux contraintes de son environnement.

Les interactions peuvent être classées en trois catégories : courantes, occasionnelles et exceptionnelles. Leur analyse permet d'identifier les compétences nécessaires pour réaliser les activités efficacement.

- **Le repérage des compétences requises**

Une fois les interactions identifiées, il est possible de déterminer les compétences nécessaires pour accomplir les activités. Cette identification repose sur deux questions principales : quelles compétences sont nécessaires pour agir efficacement et quelles compétences sont nécessaires pour s'adapter aux contraintes.

Les compétences doivent être formulées à l'aide de verbes d'action précis et peuvent être évaluées selon différents niveaux de maîtrise allant de l'absence de compétence à l'expertise.

- **Définition des composantes de la compétence**

Une compétence ne se limite pas à une simple connaissance technique. Elle résulte de la combinaison de plusieurs éléments complémentaires. On distingue généralement trois composantes :

Le savoir : les connaissances théoriques

Le savoir-faire : les compétences pratiques et techniques ;

Le savoir-être : les attitudes et comportements professionnels

La mobilisation de ces différentes composantes permet à l'individu d'agir efficacement dans une situation professionnelle donnée.

- **La classification des compétences**

La classification des compétences facilite leur compréhension et leur gestion au sein de l'entreprise. Trois catégories principales peuvent être distinguées :

- Les **compétences génériques**, utilisables dans plusieurs situations professionnelles ;
- Les **compétences professionnelles**, liées à un domaine d'activité ;
- Les **compétences spécifiques**, propres à une tâche ou à un poste particulier.

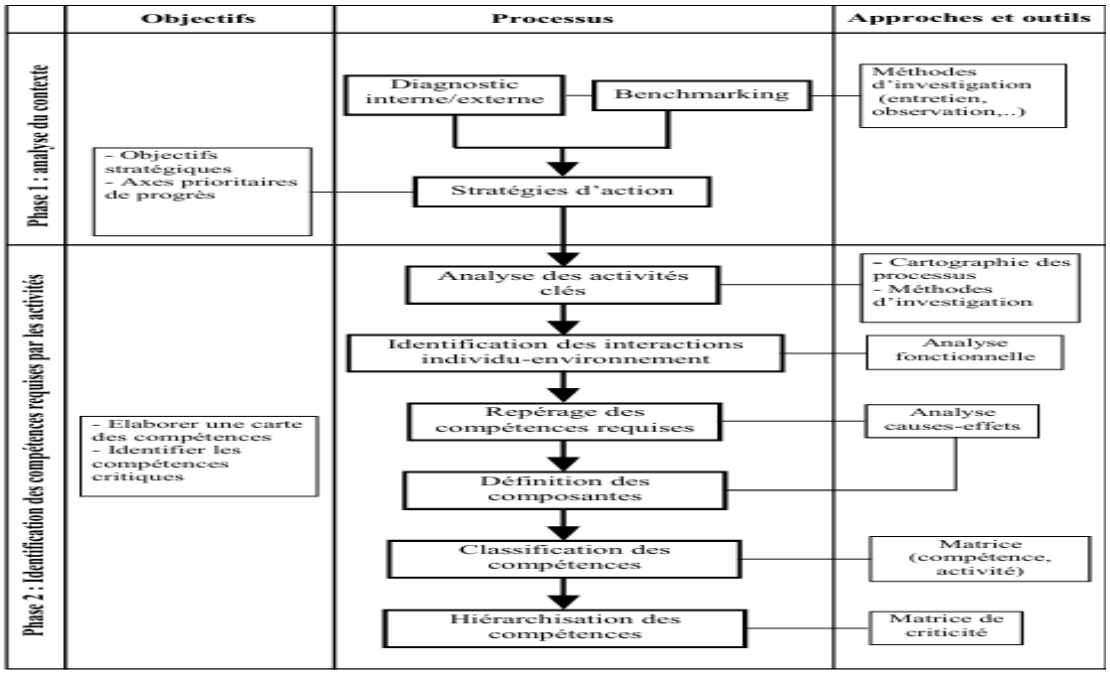
- **La hiérarchisation des compétences**

Les compétences doivent être hiérarchisées afin de déterminer celles qui sont les plus importantes pour la performance de l'entreprise. Cette hiérarchisation peut se baser sur l'importance des tâches, l'efficacité au travail et le temps nécessaire pour acquérir la compétence.

Une matrice de criticité peut également être utilisée pour évaluer les compétences selon leur impact sur la performance et leur fréquence d'utilisation.[36]

Figure 4: La méthodologie d'identification des compétences requises

[36]Boumane, A., Talbi, A., Tahon, C., & Bouami, D. (2005). Quelle méthodologie pour identifier les compétences requises ? Communication présentée au colloque international PENTOM – Performances et Nouvelles Technologies en Maintenance, Marrakech.



Source : Boumane, A., Talbi, A., & Bouami, D. (2009). Quelle méthodologie pour identifier les compétences requises ? Revue des sciences de gestion

1.3.2 Cartographie des compétences

La cartographie des compétences est un outil stratégique de gestion des ressources humaines permettant d'aligner les compétences des employés avec les objectifs de l'entreprise.

1.3.2.1 Définition

La cartographie des compétences est une représentation des compétences disponibles dans l'entreprise à un moment donné. Elle permet d'identifier les compétences techniques et comportementales des employés afin d'évaluer leur niveau et de détecter les besoins futurs. Elle peut être réalisée par poste, service ou domaine de compétence.

1.3.2.2 Les étapes de la cartographie des compétences

- **Définir les objectifs**

La première étape consiste à préciser les objectifs de la cartographie, notamment :

- Anticiper les besoins en recrutement ;
- Faciliter la mobilité interne et les parcours de carrière ;

- Développer les compétences professionnelles des employés.

➢ **Constituer une équipe projet**

La réussite du projet nécessite une équipe pluridisciplinaire composée de membres de différents services et niveaux hiérarchiques.[37]

➢ **Élaborer la cartographie**

Les résultats de l'évaluation des compétences sont ensuite présentés dans un document synthétique (tableau, logiciel spécialisé, etc.) permettant de visualiser les compétences disponibles dans l'organisation.

Figure 5: Modèle de cartographie des compétences

	Role				
Competencies	Training manager	Recruitment officer	Employee engagement executive	Admin manager	Head - HR
Organization development					
Performance management					
Compensation & benefits					
International human resource management					
Training & development					
Employee relations					
Building HR strategy					
HR planning & staffing					
Talent management					
Business knowledge					
Financial perspective					
Service orientation					
Personal credibility					
Execution excellence					

Source :https://www.slideteam.net/competency-mapping-powerpoint-template.html

1.3.3 Les outils de gestion des compétences

1.3.3.1 La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

➢ **Définition** :

La GPEC est une démarche stratégique de gestion des ressources humaines qui vise à anticiper l'écart entre les besoins futurs en emplois et compétences et les ressources humaines disponibles dans l'entreprise.

[37] Brahmi, L., & Mellah, K. (2025). Développement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise (GPEC) : Cas de la direction de distribution SONELGAZ wilaya Boumerdès (Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou). https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/28661

Selon Dimitri Weiss, la GPEC est une approche permettant d'anticiper ces écarts et de mettre en place les actions nécessaires pour y répondre.

➢ **Caractéristiques de la GPEC**

- Approche globale et anticipative
- Intégrée à la stratégie de l'entreprise
- Basée sur une gestion participative des ressources humaines

➢ **Les principes de la GPEC**

Selon l'ANACT, la GPEC repose sur plusieurs principes :

- Prise en compte des besoins des différentes parties prenantes ;
- Concertation avec les partenaires sociaux ;
- Alignement avec la stratégie de l'entreprise ;
- Anticipation des besoins en compétences à moyen et long terme.

➢ **Les acteurs de la GPEC**

La réussite de la GPEC repose sur l'implication de plusieurs acteurs :

- **La direction générale**

Elle définit les orientations stratégiques et valide les actions de GPEC.

- **La direction des ressources humaines (DRH)**

Elle conçoit et met en œuvre le dispositif GPEC.

- **Les managers**

Ils appliquent la GPEC au niveau opérationnel et assurent le lien entre la stratégie et la réalité du terrain.

- **Les salariés**

Ils participent activement à leur développement professionnel.

- **Les instances représentatives du personnel (IRP)**

Elles jouent un rôle de consultation et de suivi dans le processus.[38]

1.3.3.2 Le référentiel de compétences

➢ **Définition**

Le référentiel de compétences est un outil essentiel de la GPEC permettant d'identifier et de décrire les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'un poste.

Il repose généralement sur l'analyse des activités et des tâches réalisées par les employés afin de déterminer les compétences requises.

Deux approches peuvent être utilisées :

- **Approche organisationnelle :** identifier les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.
- **Approche individuelle :** améliorer l'adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes.

➢ **Étapes d'élaboration d'un référentiel de compétences**

1. Identifier les responsabilités de chaque poste.
2. Déterminer les compétences nécessaires.
3. Classer et hiérarchiser les compétences.
4. Présenter les résultats sous forme de tableau.
5. Valider le référentiel.

Dans le référentiel des compétences, ces dernières sont généralement classées en trois catégories :

- **Savoir** : connaissances théoriques.

[38] Hannachi, S., & Zegar, S. (2021). La contribution de la GPEC sur l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cas de NAFTAL, district GPL (Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou). https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/17797

- **Savoir-faire** : compétences pratiques.
- **Savoir-être** : attitudes et comportements professionnels.[39]

1.3.3.3 Le bilan de compétences

➢ **Définition**

Le bilan de compétences est un outil d'évaluation permettant d'identifier les compétences et les motivations professionnelles d'un individu afin de faciliter son évolution de carrière.

➢ **Objectifs du bilan de compétences**

- Analyser les compétences et les aptitudes professionnelles ;
- Orienter le développement de carrière ;
- Accompagner les individus dans leur évolution professionnelle ;
- Renforcer l'adaptation aux changements organisationnels.

➢ **Les étapes du bilan de compétences**

- **Phase préparatoire**

Elle consiste à analyser les besoins et à définir les méthodes d'évaluation.

- **Phase d'investigation**

Cette phase permet d'identifier les compétences, les motivations et les opportunités d'évolution professionnelle.

- **Phase de synthèse**

Elle vise à présenter les résultats du bilan et à définir un projet professionnel ou un plan de développement de carrière.[40]

1.3.4 Le développement des compétences

Le développement des compétences constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations confrontées à des mutations technologiques et économiques constantes.

[39] Ibid.p.54.
[40] Brahmi, L., & Mellah, K., op. cit., p. 25.

1.3.4.1 La formation continue

La formation est le moyen le plus efficace pour permettre l'accès aux nouvelles connaissances. Elle ne se limite pas à un simple transfert de savoir-faire technique, mais vise à rendre les salariés "plus compétents, plus impliqués et plus performants". Elle constitue un investissement immatériel qui impacte directement la productivité globale de l'organisation. La formation continue s'affirme comme le moteur de l'upskilling et du reskilling, ce sont deux approches majeures : l'upskilling, qui vise le renforcement des compétences au sein d'un même métier pour faire face à l'évolution des outils et méthodes, et le reskilling, qui consiste en une reconversion vers de nouveaux métiers, souvent imposée par l'automatisation ou la disparition de certaines fonctions.[41]

L'efficacité de ces programmes ne repose plus uniquement sur des sessions en salle, mais sur une diversification des modalités. L'apprentissage en situation réelle de travail (comme l'AFEST) et l'utilisation de plateformes d'apprentissage basées sur les données permettent un ancrage mémoriel plus fort. La réussite de ces dispositifs dépend toutefois de leur alignement avec une planification stratégique des compétences et de l'instauration d'une véritable culture de croissance au sein de l'organisation.[42]

1.3.4.2 La mobilité interne comme levier d'agilité et d'employabilité

La mobilité interne est un outil complexe mais vital. Elle permet aux salariés de changer de poste ou de métier au sein de la même structure, favorisant ainsi la polyvalence et le renouvellement des compétences. Elle est perçue comme un facteur de dynamisme qui rompt la monotonie des parcours professionnels "sans issue". Elle peut revêtir trois formes principales :

- **Mobilité horizontale** : Changement de poste à niveau égal pour élargir le spectre de compétences.
- **Mobilité verticale** : Promotion vers des responsabilités supérieures, validant l'acquisition de compétences managériales ou expertes.

[41] J. H. Westover, "Designing a Skills Evolution Program: A Framework for Success," *Human Capital Leadership Review*, vol. 12, no. 2, pp. 1–10, 2024.
[42] K. Asiedu et al., "Future-proofing your workforce: upskilling and reskilling as HR's top priorities," *Strategic HR Review*, 2025.

- **Mobilité transversale** : Changement de fonction ou de métier, souvent couplé à un plan de reskilling.[43]

Des études qualitatives montrent cependant que la simple existence formelle de dispositifs de mobilité ne suffit pas à garantir leur succès. Une politique de conduite du changement et un accompagnement RH adapté sont nécessaires pour surmonter les freins psychologiques et organisationnels. Dans le public, l'introduction de référentiels « métier » vise précisément à fluidifier ces trajectoires et à encourager la polyvalence.[44]

1.3.4.3 La gestion des carrières et les outils de la GPEC

La mobilité est intrinsèquement liée à la gestion des carrières. Le développement des compétences doit s'inscrire dans un système de gestion des carrières structuré où la promotion et l'évolution interne servent de moteurs à la motivation et à la fidélisation du personnel. La gestion des carrières s'appuie sur un arsenal d'outils structurants qui visent à concilier les aspirations individuelles et les besoins stratégiques de l'entreprise.[45]

• La VAE et le bilan de compétences : ces dispositifs permettent une reconnaissance des acquis et une réflexion sur le projet professionnel, renforçant ainsi l'employabilité perçue et réelle des salariés.

• La cartographie des compétences et les référentiels : Il s'agit du socle de la GPEC, qui permet d'identifier les écarts entre les ressources actuelles et les besoins futurs de l'organisation.

• La planification de la relève : Cet outil stratégique permet de sécuriser les postes clés en identifiant les « hauts potentiels » et en les préparant par des parcours de développement accélérés.

Les accords de GPEC constituent le cadre contractuel et social de ces dispositifs, reliant la négociation collective à la sécurisation des parcours professionnels. Le problème principal

[43]Janand et C. Dejoux, "La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens," *Gestion et Management Public*, vol. 4, no. 1, pp. 29–46, 2016.

[44] Amziane, S., & Bouaissi, S. (2022). *La mobilité interne comme facteur de motivation au travail : Cas ADE Tizi Ouzou*. Université Mouloud Mammeri - Tizi Ouzou.

[45] D. Bencherqui et A. El Akremi, "La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés," *Management & Avenir*, vol. 48, pp. 14–34, 2011.

demeure l'adéquation entre les aspirations professionnelles des salariés et les changements technologiques et organisationnels prévus par la direction.

1.3.5 Le rôle des acteurs RH et les managers

Le management des compétences n'est plus du ressort d'une seule fonction, mais relève d'une co-responsabilité partagée entre la direction des Ressources Humaines et l'encadrement opérationnel. Cette logique de « partage de la fonction RH » est indispensable pour concilier les besoins des individus avec les impératifs stratégiques de l'organisation.

1.3.5.1 La fonction RH : Architecte et Partenaire Stratégique

Le rôle des acteurs RH a changé : ils sont passés d'une gestion administrative à une position de partenaire stratégique (Business Partner). Leur rôle est principalement de définir les politiques globales et de porter le "discours" officiel de l'entreprise. Ils se focalisent traditionnellement sur les aspects matériels du développement et de la motivation, tels que le système de rémunération (salaires, primes) et les cadres formels de gestion (GPEC, plans de formation). Ils fournissent la structure et les outils nécessaires au management des hommes.

Les RH élaborent le système de gestion des compétences de l'entreprise (référentiels métiers, cartographie des compétences). Elles anticipent l'évolution des métiers via la GPEC, identifient les besoins d'upskilling et de reskilling pour conserver leur compétitivité. Elles assurent également l'équité et la cohérence des parcours professionnels en garantissant un accès équitable à la formation et à la mobilité pour tous les collaborateurs. [46]

1.3.5.2 Les managers de proximité : Facilitateurs et Coachs de terrain

Les managers de proximité sont au cœur de l'application pratique de la gestion des compétences. Tandis que les RH définissent les politiques et les règles, les managers sont sur le terrain et agissent au quotidien en écoutant, en encourageant, en reconnaissant et en soutenant les collaborateurs. Proches des équipes, elles repèrent vite les besoins de formation et les potentialités de développement.[47]

---

[46] J. B. Tracey and T. R. Nathan, "The strategic and operational roles of human resources," *Cornell Hotel Quarterly*, 2002.

[47] S. Rafiq, "Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model," *EJBM*, vol. 7, 2015.

Ils favorisent également l'apprentissage pratique grâce à des méthodes telles que le coaching, le mentorat, l'AFEST et le partage des connaissances entre collègues. Ils contribuent également à l'évaluation en vérifiant si les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre dans le travail. Leur soutien est donc essentiel pour que les formations aient un impact réel sur la performance. Le manager joue alors un rôle central en traduisant les orientations stratégiques des ressources humaines en pratiques quotidiennes.[48]

• Détection des signes avant-coureurs : Grâce à leur contact direct avec les collaborateurs, les managers bénéficient d'un atout unique qui leur permet d'identifier précisément les besoins de formation individuels lors des entretiens d'évaluation et au quotidien. Ils peuvent ainsi repérer les talents à haut potentiel nécessitant un accompagnement spécifique.

• Facilitateurs d'apprentissage (coachs managériaux) : Ils sont chargés de faciliter le transfert de compétences. Par exemple, après une formation externe, ils aident les collaborateurs à mettre en pratique leurs nouvelles compétences en leur confiant des tâches adaptées. Ils encouragent également le mentorat interne et le partage des bonnes pratiques.

• Évaluation des performances et du potentiel : Les managers sont responsables de l'évaluation de l'écart entre les compétences requises et les compétences réelles des collaborateurs. Ils jouent un rôle crucial dans les mécanismes de feedback, contribuant ainsi à l'ajustement des plans de développement individuels.

1.3.5.3 La synergie RH-Managers : Entre délégation et tensions

La gestion efficace des compétences repose sur une collaboration étroite, mais souvent complexe, entre les ressources humaines et le management. On observe actuellement une tendance marquée à la décentralisation des responsabilités RH vers les managers, ce qui implique que les services RH leur fournissent des outils d'aide à la décision et des formations spécialisées pour relever les défis du développement des talents. Cependant, ce processus de décentralisation peut engendrer des conflits, notamment la situation de « rétention des talents par le management », où les managers, afin de ne pas affaiblir leurs propres services, peuvent entraver la mobilité des employés les plus performants.[49] Dans ce cas, le rôle des RH devient

[48] M. Marteau, "Les femmes et le top management : étude d'un programme de promotion de la diversité," 2016.

[49] R. Mindell, "Devolving training and development to line managers," *Management Development Review*, 1995.

celui de médiateur, privilégiant les intérêts généraux de l'entreprise aux intérêts locaux, tout en aidant les managers à développer leurs compétences en matière de développement des talents. Ce transfert de responsabilités vers des structures hiérarchiques a accru l'interdépendance entre les services, mais a également engendré certaines contradictions.

• Accompagnement RH des managers : Afin que les managers puissent pleinement assumer leur rôle de « développeurs », le service RH doit leur fournir des outils conviviaux, des données (indicateurs clés de performance) et des formations RH. Sans cet accompagnement, les managers risquent de se sentir surchargés par la gestion administrative des RH.

• Contradictions managériales : Il existe souvent un conflit entre les objectifs à court terme des managers (améliorer la productivité immédiate du service) et les objectifs à long terme du service RH (améliorer l'employabilité des employés). Les managers peuvent être tentés de « fidéliser » les employés clés (accumulation de talents) plutôt que de favoriser leur mobilité interne. Le rôle du service RH est donc de concilier ce conflit afin de préserver les intérêts de l'entreprise.

• Co-construction des Parcours : la réussite repose sur un dialogue continu. Les RH fournissent le cadre et les ressources ; les managers apportent une connaissance approfondie des collaborateurs et de leurs rôles. C'est ce « partenariat RH-management » qui permet une gestion efficace des compétences.[50]

On conclut que la performance dépend de l'alignement entre le discours stratégique des RH et les pratiques managériales. Une motivation durable ne peut être obtenue que si les incitations matérielles (RH) sont complétées par une gestion humaine de proximité efficace (Managers).

[50] Maadadi, L., & Ouradi, M. (2024). *Le processus motivationnel entre discours RH et les pratiques des managers dans l'entreprise : cas pratique : GENERAL EMBALLAGE S.P.A*. Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira - Bejaia

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence que le management des compétences constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les organisations. Les compétences ne se limitent pas plus aux seules connaissances techniques, mais englobent également les savoir-faire, les comportements et les capacités d'adaptation nécessaires à la performance individuelle et collective.

L'étude des différentes approches théoriques a permis de comprendre l'évolution du concept de compétence ainsi que son importance dans la création de valeur et l'amélioration de la compétitivité des entreprises. De plus, les différents outils et pratiques du management des compétences, tels que la GPEC, les référentiels de compétences, la formation continue et la gestion des carrières, jouent un rôle essentiel dans le développement du capital humain et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ainsi, ce cadre théorique met en évidence l'importance d'une gestion efficace des compétences pour assurer la réussite et la pérennité des organisations dans un environnement en constante évolution.

Chapitre 2 :

Le management des compétences comme moteur de compétitivité

Introduction

Après avoir présenté les bases théoriques du management des compétences dans le premier chapitre, il est important d'étudier son rôle dans la compétitivité des entreprises. En effet, face à une concurrence croissante et à des changements économiques et technologiques permanents, les entreprises cherchent à améliorer leur performance et leur capacité d'adaptation.

Dans ce contexte, les compétences représentent une ressource essentielle pour renforcer l'efficacité de l'organisation, favoriser l'innovation et développer un avantage concurrentiel. Ainsi, le management des compétences devient un levier important pour assurer la compétitivité et la pérennité des entreprises.

Par ailleurs, la digitalisation des pratiques RH et l'évolution des systèmes d'information RH ont facilité la gestion, le suivi et le développement des compétences au sein des organisations.

Ce chapitre sera consacré à l'étude du rôle du management des compétences dans le renforcement de la compétitivité des entreprises, en mettant l'accent sur le lien entre compétences et performance organisationnelle, le rôle des compétences dans l'innovation ainsi que l'apport du système d'information RH.

Section 1 : Le lien entre compétences et performance organisationnelle

Cette section présente le lien entre les compétences et la performance organisationnelle. Elle aborde le rôle des compétences dans la performance individuelle et collective, leur impact sur l'efficacité, la qualité et la productivité, ainsi que l'importance des compétences clés dans le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Elle présente également des exemples d'organisations performantes grâce à une bonne gestion des compétences.

2.1.1 Rôle des compétences dans la performance individuelle et collective

2.1.1.1 Rôle des compétences dans la performance individuelle

La relation entre compétence et performance n'est pas toujours évidente, surtout lorsque la méthodologie est trop complexe. Cavestro et Sonzogni soulignent que « la compétence exige d'évaluer la performance ou les aptitudes d'un individu, notamment à partir de référentiels universels et intersectoriels ». La performance renvoie à l'atteinte de résultats prédéterminés. Or, les méthodologies de gestion des compétences ne se concentrent pas directement sur les résultats, mais plutôt sur les ressources – telles que les connaissances, les aptitudes et les attitudes – mobilisées pour les atteindre. De plus, puisque la performance repose essentiellement sur l'atteinte de résultats prédéterminés, les méthodologies de gestion des compétences sont centrées sur l'individu.

La recherche démontre que les compétences jouent un rôle crucial dans l'amélioration des performances professionnelles individuelles. En effet, les compétences techniques, tout comme les connaissances liées au travail, influent directement sur l'efficacité d'un individu dans l'exécution de ses tâches. De plus, la formation continue permet de renforcer ces compétences et d'améliorer encore les performances. De nombreuses études soulignent également l'importance du contexte : les compétences interagissent avec les caractéristiques d'un contexte spécifique, expliquant ainsi les différences de performances individuelles qui ne dépendent pas uniquement des aptitudes générales. Par ailleurs, les compétences professionnelles notamment le « pourquoi » (motivation et sens du travail), le « comment » (maîtrise des compétences professionnelles) et le « réseautage » (réseaux personnels et relations professionnelles) influencent positivement la perception des performances individuelles. [51]

[51] HAMMIOUI, Linda EL. *L'impact de La Construction Des Compétences Par La Formation et l'apprentissage Sur La Performance de l'entreprise*. Jan. 2020.

2.1.1.2 Rôle des compétences dans la performance collective

Les recherches indiquent que les compétences techniques et comportementales se complètent pour améliorer la performance d'une équipe.

Premièrement, le niveau de compétences moyen des membres de l'équipe semble être un facteur déterminant de la performance collective, notamment en matière de résolution de problèmes, surpassant parfois même la diversité des compétences individuelles.

Deuxièmement, les compétences comportementales, telles que la compréhension d'autrui, la capacité à exprimer ses points de vue et la coordination efficace des actions, favorisent la synergie entre les membres et améliorent l'efficacité de l'équipe.

De plus, la connaissance des forces de chaque membre, la confiance mutuelle et une coordination efficace contribuent également à l'amélioration des performances individuelles et collectives.

Enfin, le développement des compétences en leadership joue un rôle crucial dans la coordination et l'efficacité de l'équipe, surtout dans les équipes virtuelles ou lorsque aucun leader n'est désigné.[52]

2.1.2 L'impact des compétences sur l'efficacité, la qualité et la productivité

2.1.2.1 L'impact sur l'efficacité

Moran, Savoie et Bodin (1994) définissent l'efficacité organisationnelle comme : « les jugements portés par de multiples parties prenantes concernant les produits, les résultats ou les impacts d'une organisation ou de ses processus ».

Les multiples parties prenantes mentionnées dans cette définition désignent en réalité quatre groupes ayant des intérêts dans l'organisation : les investisseurs (créanciers, actionnaires, fournisseurs, etc.), les producteurs (dirigeants, gestionnaires, employés), les clients (distributeurs, consommateurs) et les instances de régulation (gouvernement, associations). L'efficacité constitue donc un critère d'évaluation de la performance organisationnelle et est étroitement liée aux valeurs des personnes ou groupes concernés.[53]

---

[52] Almaatouq, A., Alsobay, M., Yin, M., & Watts, D. J. (2023). The effects of group composition and dynamics on collective performance. Topics in Cognitive Science.

[53] Steve Blouin, *L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle*, Interactions, vol. 4, n°2, 2000, p. 205-231.

Plusieurs modèles théoriques permettent d'expliquer pourquoi la combinaison de compétences techniques et comportementales peut avoir un impact positif sur la performance et l'efficacité organisationnelle.

Le modèle de complémentarité du capital humain explique comment les compétences spécifiques d'un individu interagissent avec les caractéristiques de la situation de travail, influençant ainsi la performance. Ces interactions optimisent les résultats finaux lorsque les compétences des membres d'une équipe sont parfaitement complémentaires.[54]

Le modèle d'émergence du capital humain adopte une approche multiniveau. Il démontre que grâce à l'engagement partagé des membres d'une équipe, les compétences individuelles peuvent se transformer en ressources collectives. Des pratiques de gestion des ressources humaines appropriées, telles que le développement des compétences et la responsabilisation des employés, peuvent faciliter cette transformation et améliorer la performance de l'équipe.[55]

Le modèle des compétences professionnelles distingue trois types de connaissances : comprendre le pourquoi, connaître la méthode et savoir avec qui collaborer. Les recherches montrent que les compétences liées au sens du travail et aux relations professionnelles (comprendre le pourquoi et savoir avec qui collaborer) ont parfois un impact plus important sur la performance perçue que les compétences purement techniques.

Les compétences améliorent l'efficacité organisationnelle en optimisant l'utilisation des ressources, la coordination et la rapidité des processus grâce à divers mécanismes spécifiques.

Premièrement, le niveau de compétences moyen des membres d'une équipe a un impact significatif sur la performance globale. Un niveau de compétences élevé réduit les erreurs et permet une utilisation plus efficace des ressources.

Deuxièmement, les compétences comportementales, telles que la sensibilité sociale et les aptitudes relationnelles, facilitent la coordination entre les membres de l'équipe et favorisent le

[54] M. A. Wolfson and J. E. Mathieu, “Sprinting to the finish: Toward a theory of Human Capital Resource Complementarity.,” Journal of Applied Psychology, vol. 103, no. 11, pp. 1165–1180, July 2018,
[55] M. C. Meyers, M. van Woerkom, and R. Bauwens, “Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance,” Journal of business research, vol. 159, pp. 113728–113728, Apr. 2023,

partage d'informations. Cela contribue à une meilleure allocation des ressources et évite les goulots d'étranglement dans les flux de travail.

La gestion de la communication joue également un rôle crucial. Une communication excessive augmente les coûts de coordination et ralentit l'avancement des travaux, tandis qu'une communication équilibrée et structurée contribue à accélérer la prise de décision et à améliorer l'efficacité temporelle.

De plus, en comprenant les forces spécifiques de chaque membre de l'équipe et en favorisant la confiance ainsi qu'une coordination efficace, on peut aligner plus judicieusement les compétences avec les responsabilités à accomplir. Ceci contribue à améliorer tant la performance individuelle que collective.

Le développement rapide des compétences opérationnelles peut également être facilité par la formation spécifique et l'apprentissage en micro-modules. Ces appareils contribuent à optimiser la performance en diminuant les fautes et les retards d'exécution.

Finalement, les aptitudes de leadership émergent peuvent orchestrer l'action collective, en particulier dans les équipes virtuelles ou peu structurées, où des leaders informels participent à guider le travail et à intensifier la coordination.

2.1.2.2 L'impact sur la productivité

L'OCDE définit la productivité comme « le rapport, en volume, d'une production sur un ou plusieurs facteurs de production ». L'OCDE (2001) distingue entre mesures de productivité multifactorielle (en fonction de plusieurs facteurs de production dont le travail) et de productivité monofactorielle (en fonction d'un seul facteur de production, souvent le travail). Le facteur travail peut être mesuré de diverses façons : par le nombre total d'heures travaillées, par le nombre total d'heures rémunérées ou encore par le nombre de travailleurs exprimés en équivalents temps pleins.

Les compétences professionnelles se développent généralement grâce à une productivité accrue, elle-même liée à la création de capital humain et à la formation par l'expérience. Toutefois, ce lien reste fortement influencé par le secteur d'activité, la combinaison de technologies et d'organisation, ainsi que par la méthode de mesure de ces variables. Les divergences observées dans les études empiriques complexifient considérablement le processus d'analyse.

Selon la théorie du capital humain, il existe une relation entre les domaines de compétences (tels que l'éducation et la formation) et l'augmentation de la productivité/capacité productive,

notamment grâce à l'utilisation des compétences pour favoriser l'adoption des technologies. Face à l'influence considérable des facteurs technologiques sur la productivité, de plus en plus d'études explorent comment la dynamique technologique influence le développement du capital humain ; ces travaux enrichissent la littérature existante en soulignant la nécessité d'un apprentissage continu tout au long de la carrière.

- **Théorie centrale :** Le capital humain est un moteur essentiel de la croissance et de l'adaptation technologique.
- **Approche complémentaire :** La complémentarité entre les compétences et le capital organisationnel joue un rôle crucial dans la transformation des connaissances en gains d'efficacité.
- **Hétérogénéité théorique :** Les effets des différentes compétences peuvent varier selon leur application. [56]

Les compétences peuvent présenter des non-linéarités positives et négatives en fonction de nombreuses variables telles que la qualité de la compétence appliquée, l'inadéquation entre la formation et l'emploi, et la fuite des talents. Tous ces facteurs sont étayés par des données empiriques.

- **Mécanismes de transmission**

Les données empiriques montrent qu'il existe plusieurs méthodes distinctes de transmission des compétences à d'autres employés.

- **Apprentissage en emploi** : le biais de formations et de la formation continue dispensée par les employés qui réalisent les tâches.
- **Complémentarité technologique** : les compétences en sciences, technologies, ingénierie et mathématiques (STEM) et les compétences numériques renforcent l'efficacité des investissements organisationnels et technologiques en matière de productivité.

La diffusion interne : Elle résulte de la transmission des compétences au sein d'une entreprise par divers canaux, notamment la communication et la coordination, et génère un bénéfice

[56] Cammeraat, E., Samek, L., & Squicciarini, M., Management, Skills and Productivity, OECD Publishing, 2021, p. 15.

collectif positif. Toutefois, une trop grande dispersion des compétences parmi les employés peut perturber ces flux d'information.[57]

Allocation efficace des talents : Lorsqu'il y a moins d'écart entre les compétences des travailleurs et les postes occupés, les employés qualifiés sont mieux orientés vers les entreprises les plus performantes, ce qui améliore le fonctionnement global du marché du travail.

Variations selon profil : Les effets de la formation ne sont pas les mêmes pour tous : ils varient selon les catégories professionnelles et le niveau de formation. Par exemple, certaines études montrent que les ouvriers formés peuvent tirer des bénéfices plus importants en termes de productivité.

- **Facteurs contextuels**

L'impact des compétences sur la productivité ne dépend pas uniquement des individus, mais aussi du contexte de l'entreprise. Des éléments comme le secteur, le niveau technologique, la taille, l'ancienneté et la qualité du management influencent fortement les résultats.

- **Secteur et technologie** Les entreprises évoluant dans des secteurs technologiques ou digitalisés tirent davantage profit des compétences, mais doivent aussi s'adapter rapidement aux évolutions.
- **Capital organisationnel et management :** Une bonne organisation et un management efficace facilitent l'utilisation des compétences et améliorent la performance.
- **Taille et âge des firmes :** Les effets de la formation varient selon les entreprises : les petites ou jeunes structures peuvent en bénéficier différemment des grandes entreprises.
- **Formalité et secteur informel :** Les entreprises formelles investissent plus dans la formation, ce qui favorise généralement une meilleure productivité.
- **Facteurs humains non techniques :** La motivation, l'ambiance de travail et la culture de l'entreprise jouent un rôle clé dans la valorisation des compétences. [58]

- **Défis de mesure**

Mesurer l'effet des compétences sur la productivité reste complexe, en raison de plusieurs difficultés liées aux données et aux méthodes utilisées.

---

[57] Colombo, E., & Stanca, L., « The impact of training on productivity: evidence from a panel of Italian firms », International Journal of Manpower, 2014, p. 1150–1152

[58] Okumu, I. M., & Mawejje, J., « Labour productivity in African manufacturing: Does the level of skills development matter? », Development Policy Review, 2020, p. 445 et p. 455.

- **Endogénéité de la formation :** Les entreprises qui forment leurs employés sont souvent déjà plus performantes, ce qui rend difficile l'identification du véritable impact de la formation.
- **Définition et qualité des compétences :** Les compétences sont mesurées de différentes façons, mais ces indicateurs ne reflètent pas toujours leur qualité réelle.
- **Mesure du mismatch :** Le décalage entre compétences et emploi peut réduire la productivité, mais il est difficile à mesurer précisément.
- **Hétérogénéité et comparabilité :** Les résultats varient selon les contextes (secteur, taille…), ce qui peut conduire à des conclusions différentes, voire opposées.
- **Recommandations méthodologiques :** L'utilisation de données plus complètes et de méthodes adaptées permet d'obtenir des analyses plus fiables.[59]

2.1.2.3 L'impact sur la qualité

La qualité, dans une perspective de management, est la capacité d'une organisation à viser et à soutenir des niveaux élevés de performance à travers des pratiques de gestion intégrées, orientées vers l'amélioration continue des processus plutôt que seulement vers les résultats observables.[60]

La performance des employés constitue un facteur clé dans le bon fonctionnement d'une organisation ou d'une institution, et la qualité de cette performance reflète directement l'efficacité de l'établissement. Pour prévenir les conséquences négatives d'une faible performance, il est essentiel de développer des compétences appropriées et d'assurer une bonne qualité de vie au travail, favorisant ainsi une performance organisationnelle optimale.

Cette étude vise à analyser l'influence des compétences sur la performance des employés, en tenant compte du rôle médiateur de la qualité de vie au travail, auprès des employés de l'Université Widyagama de Malang. Le problème central concerne l'amélioration de la performance des employés qui n'ont pas encore atteint un niveau satisfaisant.

La population de l'étude comprenait 73 employés permanents de l'Université Widyagama de Malang, et les données ont été analysées à l'aide du logiciel Smart Partial Least Square (PLS).

---

[59] Okumu, I. M., & Mawejje, J., op. cit., p. 460.

[60] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. Journal of Operations Management, 11(4), 339–366

Les résultats révèlent que des compétences solides contribuent directement à l'amélioration de la performance des employés. De plus, elles renforcent la qualité de vie au travail, qui à son tour favorise une meilleure performance. Ainsi, le développement des compétences influence positivement la performance des employés, à la fois directement et indirectement par l'amélioration de la qualité de vie au travail.[61]

2.1.3 Compétences clés et avantages concurrentiels

L'approche fondée sur les ressources et les compétences met l'accent sur les ressources internes, surtout les compétences, comme base de la stratégie. L'entreprise ne cherche plus à s'adapter à son environnement, mais à développer ses compétences pour créer un avantage concurrentiel durable.

Les compétences, qui correspondent à la capacité de mobiliser et combiner les ressources, deviennent le principal facteur de performance. L'entreprise doit donc identifier ses compétences clés, les évaluer et les exploiter au maximum.

2.1.3.1 L'identification des compétences clés

L'identification des compétences clés consiste à repérer celles qui permettent de se différencier durablement. On distingue trois niveaux :

- La compétence unitaire : liée à une tâche précise ;
- La compétence individuelle : propre à chaque personne ;
- La compétence collective : résultat du travail en équipe.

L'entreprise réalise ensuite une cartographie des compétences pour comparer l'idéal avec la réalité.

Enfin, grâce à des outils comme la chaîne de valeur, elle identifie les activités les plus créatrices de valeur et les compétences stratégiques à développer.

2.1.3.2 L'évaluation des compétences clés

Après avoir identifié ses compétences clés, l'entreprise doit les évaluer dans le contexte de son environnement concurrentiel. Cette évaluation, souvent influencée par la perception des dirigeants, peut se faire à travers cinq tests :

[61] Laela, V. N., & Zulkifli. (2024). The influence of competence on performance employees mediated with quality of work life. Journal of Management Research and Studies, 2(1), January–June 2024.

1. **Pertinence** : La compétence aide-t-elle l'entreprise à saisir une opportunité ou à se protéger d'une menace ? Si oui, elle est pertinente.
2. **Rareté** : La compétence est-elle détenue par peu de concurrents ? Plus elle est rare, plus elle est stratégique.
3. **Difficulté d'imitation** : La compétence est-elle facile à copier ? Les compétences tacites, longues à développer ou nécessitant une coordination complexe sont plus difficiles à imiter et donc plus précieuses.
4. **Transférabilité** : La compétence peut-elle être utilisée ailleurs ou par un autre acteur ? Les compétences uniques et bien maîtrisées par l'entreprise sont moins transférables, ce qui renforce leur valeur.
5. **Absence de substitut** : Même si une compétence est rare et difficile à imiter, il faut vérifier qu'aucun concurrent ne peut la remplacer par une autre compétence équivalente.

Ces tests permettent de déterminer quelles compétences apportent un véritable avantage concurrentiel durable à l'entreprise.

2.1.3.3 Les types de compétences clés qui procurent un avantage concurrentiel

Le processus stratégique permet à l'entreprise d'identifier un avantage concurrentiel sur lequel elle construit sa stratégie. Cependant, cet avantage peut être fragilisé par les changements de l'environnement. Pour le maintenir et le renforcer, l'entreprise doit développer certaines compétences clés comme la maîtrise des technologies, du système d'information, et la qualité.

- **Maîtrise des technologies** : permet d'innover et de devancer les concurrents.
- **Maîtrise du système d'information** : aide à anticiper le marché grâce à une bonne gestion de l'information.
- **Maîtrise de l'innovation :** permettant à l'entreprise de se différencier, réduire ses coûts et s'adapter à une concurrence dynamique.
- **Qualité du produit** : satisfait le client, renforce sa fidélité et différencie l'entreprise.
- **Qualité totale** : amélioration continue de toutes les activités pour maintenir l'avantage concurrentiel sur le long terme.[62]

[62] Debbahi, Y. (2011). Les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit : cas de la société Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem (Mémoire de magister, Université Abou Bakr Belkaid–Tlemcen). p. 81.

2.1.4 Exemples d'organisations performantes grâce à la gestion des compétences

-Le cas de Danone Djurdjura Algérie illustre comment la gestion des compétences contribue à la performance organisationnelle. L'entreprise a introduit des changements importants dans l'organisation du travail, la digitalisation des processus, et la gestion des ressources humaines, notamment à travers la mise en place de plans de formation, la description précise des postes, et le développement des capacités des salariés. Le management participatif adopté permet aux cadres locaux de participer à la prise de décision et d'exercer leur droit à l'initiative, favorisant ainsi leur responsabilisation et leur engagement. Ces pratiques, centrées sur le développement des compétences et l'implication des salariés, ont contribué à améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise.[63]

-L'exemple de l'entreprise Ooredoo Algérie illustre comment la gestion des compétences peut constituer un levier de performance organisationnelle. En effet, l'entreprise s'appuie sur une politique de ressources humaines centrée sur la compétence, considérée comme une variable stratégique dans l'élaboration de ses pratiques managériales. Elle a mis en place plusieurs dispositifs tels que le développement des talents, les plans de succession, les évaluations annuelles, ainsi que des actions de formation et de mobilité interne, permettant d'identifier, développer et valoriser les compétences de ses ressources humaines. Cette démarche favorise l'amélioration continue des performances, l'adaptation aux évolutions du secteur des télécommunications et le maintien de la compétitivité de l'entreprise. De plus, en accompagnant l'évolution professionnelle des salariés et en développant leur employabilité, Ooredoo Algérie parvient à attirer et à fidéliser des profils qualifiés, renforçant ainsi sa position sur le marché. Ainsi, l'intégration du management des compétences dans l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines contribue directement à la performance globale de l'organisation.[64]

-IBM constitue un exemple pertinent d'organisation performante grâce à une gestion stratégique des compétences, en plaçant le capital humain au cœur de sa stratégie globale. Dans un environnement fortement concurrentiel, l'entreprise considère que les compétences de ses collaborateurs constituent un levier essentiel de différenciation et de création de valeur. Ainsi, elle met en œuvre un ensemble de pratiques cohérentes visant à développer et valoriser ces compétences, telles qu'un investissement important dans la formation continue, la mise en place

[63] Aloui, S., & Abedou, A. (2020). Problématique d'adaptation de la gestion d'une multinationale à l'entreprise locale : Le cas de Danone Djurdjura Algérie [Problem of adapting the management of a multinational to the local business: The case of Danone Djurdjura Algeria]. Les Cahiers du MECAS, 16(2), 172–179.

[64] HAIOUANI Narimane(2020), Le rôle du management des compétences dans la mise en évidence de l'employabilité -Etude de cas de l'entreprise Ooredoo Algérie, Entreprise Review, Volume 09 (numéro 01), Algérie : Université d'Alger 3, PP(481-497).

de plans individuels de développement, ainsi qu'un système structuré d'évaluation des performances.

Par ailleurs, IBM encourage l'apprentissage et la transmission des savoirs à travers le mentoring, tout en renforçant la reconnaissance des compétences grâce à des dispositifs de certification interne. L'organisation s'appuie également sur des outils favorisant le partage des connaissances et l'identification des expertises, ce qui permet de mobiliser les bonnes compétences au bon moment. En outre, la promotion de la mobilité interne et la détection des talents témoignent d'une volonté d'adapter en permanence les ressources humaines aux évolutions des besoins de l'entreprise.

Dans cette perspective, la gestion des compétences ne se limite pas à une fonction administrative, mais s'inscrit dans une logique dynamique et stratégique, contribuant à améliorer la performance globale de l'organisation. Elle favorise à la fois l'innovation, la réactivité face aux changements et la satisfaction des clients, permettant ainsi à IBM de maintenir un avantage concurrentiel durable.[65]

Section 2 : Management des compétences et innovation

Cette section présente le rôle du management des compétences dans l'innovation et l'adaptation de l'entreprise aux changements du marché. Elle met en évidence l'importance du développement des nouvelles compétences, de la formation continue et de l'apprentissage organisationnel. Elle aborde également l'impact de la digitalisation sur l'évolution des compétences stratégiques.

2.2.1 Les compétences comme levier d'innovation et d'adaptabilité

Dans un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA), la capacité d'innover et de s'adapter des organisations est devenue une nécessité de survie. Au cœur de cette dynamique, le capital humain, et plus précisément les compétences des collaborateurs, émerge comme un levier stratégique incontournable.

2.2.1.1 Les Compétences comme Moteur d'Innovation

Les compétences techniques/digitales et les soft skills sont au cœur de l'innovation, soutenant à la fois les avancées produits et processus dans les organisations modernes.

- **Compétences techniques et numériques**

[65] Loufrani-Fedida, S. (s.d.). Le management des compétences chez IBM (V-30-10).

Maîtriser les outils numériques (IA, cloud, data analytics) et l'upskilling permet d'accélérer l'innovation en automatisant les processus et en créant des produits disruptifs, comme on le voit dans les transformations digitales des PME. Cependant, des recherches montrent que sans un alignement stratégique – par exemple, à travers des audits de compétences et des formations adaptées les investissements conduisent à des rendements décroissants, avec des taux d'échec atteignant jusqu'à 70 % dans les projets digitaux non alignés. Une analyse bibliométrique montre que l'impact maximal est atteint lorsque ces compétences s'inscrivent dans la culture d'entreprise, évitant la silosation technique.[66]

- **L'importance des Soft Skills**

Les soft skills telles que la collaboration stimule les échanges interdisciplinaires, la résolution de problèmes permet de gérer les imprévus innovants et la créativité donne naissance à des idées viables, transformant ainsi des concepts abstraits en réalisations concrètes. Elles assurent une coordination fluide entre R&D, marketing et production, réduisant de 30 à 40 % les frictions organisationnelles selon des cas d'intrapreneuriat. Des études empiriques confirment que, dans des contextes VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), elles sont supérieures et renforcent l'adaptabilité collective bien plus que les compétences techniques.

[66] Abidi, D. (2018). *Fostering organizational capabilities through soft skills: a strategic imperative for a VUCA world*. Research Papers in Economics, p. 6-9.

Tableau 2 : Contribution des hard skills et des soft skills à l'innovation organisationnelle

Type de compétences	Exemples	Rôle dans l'innovation	Impact
Compétences techniques (hard skills)	Programmation (Python, Java), maîtrise de logiciels (Excel, SAP, CATIA), analyse de données, comptabilité analytique, gestion de base de données, rédaction technique, langue étrangère spécialisée, etc.	Fournissent les outils concrets pour concevoir, développer et déployer de nouvelles solutions (produits, services, processus).	Permettent la mise en œuvre d'idées (ex. : développer un nouvel algorithme, automatiser un processus), mais restent limitées si elles ne sont pas associées à une bonne capacité d'adaptation et de collaboration.
Soft skills (compétences comportementales / transversales)	Communication claire, écoute active, travail d'équipe, intelligence émotionnelle, adaptabilité, résolution de problèmes, créativité, gestion du stress, leadership, collaboration interdisciplinaire.	Favorisent l'échange d'idées, la confrontation constructive, la capacité à expérimenter et à apprendre rapidement, ce qui nourrit l'innovation collective.	Renforcent la cohésion d'équipe, la résilience au changement et la capacité à s'ajuster aux nouvelles attentes du marché, ce qui augmente la durabilité de l'innovation.

Source : Inspirée de « Ministère de la Transformation et de la Fonction publique. (2022). *Les soft skills pour innover et transformer les organisations*. »https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/files/2023-01/fs-2022-dt-soft_skills-modif.pdf

2.2.1.2 L'Adaptabilité Organisationnelle par les Compétences

L'adaptabilité organisationnelle s'appuie sur des compétences polyvalentes qui permettent aux entreprises de négocier des environnements volatils, en favorisant la flexibilité opérationnelle et stratégique à travers une gestion proactive des RH.

- **Flexibilité Opérationnelle et Fonctionnelle**

La polyvalence des collaborateurs, développée grâce à des formations croisées et à une mobilité interne, permet une réactivité accrue face aux fluctuations du marché, comme dans l'industrie où des compétences variées en production ajustent en temps réel le mix produit et les volumes. Cela signifie des temps d'arrêt réduits et des chaînes d'approvisionnement optimisées, avec des gains de performance commerciale tangibles – jusqu'à 20-25% d'amélioration de la marge brute dans les secteurs industriels. Des exemples tels que les usines automobiles montrent comment cette flexibilité opérationnelle fait passer les contraintes à des opportunités compétitives, en ajustant rapidement les ressources humaines aux demandes changeantes des clients.[67]

- **Adaptabilité Stratégique**

La GRH joue le rôle de médiateur central en mettant en place des systèmes cohérents (comme l'évaluation des compétences et des plans de carrière dynamiques) et en développant une « force de GRH » (HRM Strength), qui se mesure par la perception des employés sur l'efficacité des RH dans la communication stratégique. Cela permet aux équipes d'intégrer les objectifs globaux, ce qui facilite un alignement rapide des pratiques de travail en cas de disruptions, telles que les shifts numériques ou les crises sectorielles. Des études empiriques montrent que des pratiques RH fortes réduisent de 30 à 40 % le temps d'adaptation stratégique, en augmentant l'engagement et la résilience organisationnelle face à l'incertitude VUCA.[68]

Les compétences ne sont pas une fin en soi, mais un puissant levier qui, activé par des pratiques RH appropriées et une culture d'apprentissage, peut stimuler l'innovation et l'adaptabilité. Pour les organisations, le défi consiste à identifier et à développer en continu les compétences « essentielles » qui soutiennent une vision stratégique agile.

---

[67] Mendes, L., & Machado, J. (2015). *Employees' skills, manufacturing flexibility and performance: a structural equation modelling applied to the automotive industry*. International Journal of Production Research, p. 1725-1732.

[68] Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). *The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation*. Sustainability.

2.2.2 Développement des compétences face aux évolutions du marché

Pour s'adapter à un marché en constante évolution, le développement des compétences doit être envisagé comme un processus continu, et non comme une intervention ponctuelle.

2.2.2.1 Les leviers de transformation : Upskilling et Reskilling

Le marché actuel exige une stratégie de formation à deux volets pour rester compétitif :

- **La montée en compétences (Upskilling) :** Elle vise à perfectionner les compétences existantes grâce à des formations ciblées, telles que des modules en ligne, des ateliers pratiques ou du mentorat par les pairs, adaptées aux rôles de chaque employé. Cela inclut la mise à jour des compétences techniques (par exemple, passer du SQL de base à des outils avancés comme Python pour l'analyse de données) ou des compétences méthodologiques (méthodes de développement Agile et Waterfall), nécessitant généralement entre 20 et 100 heures par employé et par an pour maintenir un niveau de performance élevé.
- **La reconversion interne (Reskilling) :** Ce programme, articulé autour d'un cursus structuré de 3 à 12 mois, combine formation intensive, mentorat et rotation des postes afin de développer des compétences générales adaptables aux évolutions du secteur. Il s'adresse aux personnes occupant des emplois devenus obsolètes en raison de l'automatisation ou des progrès technologiques, et vise à former des profils hybrides alliant connaissances existantes et compétences numériques ou spécialisées.

2.2.2.2 L'agilité organisationnelle par le savoir :

Le développement des compétences est un moteur d'agilité. Des recherches récentes mettent en lumière plusieurs avantages directs :

- **La réduction de la résistance au changement :** Les employés bien formés sont plus enclins à adopter de nouvelles orientations stratégiques car ils ont davantage confiance en leur capacité d'adaptation et se sentent capables de les mettre en œuvre. Cela réduit les barrières psychologiques et culturelles, telles que la peur de l'inconnu, transformant ainsi les employés en acteurs proactifs du changement et démontrant un engagement accru lors du déploiement de nouvelles technologies ou de restructurations.

- **La capacité de détection (Sensing) :** Les employés dotés de compétences à jour peuvent relier leurs connaissances actuelles aux tendances émergentes telles que la transformation numérique ou les évolutions réglementaires, ce qui facilite l'identification des vulnérabilités du marché et des opportunités d'innovation. Cette approche proactive favorise des processus stratégiques et prospectifs, générant des analyses précoces qui orientent les décisions vers une innovation de rupture, plutôt que vers des réponses réactives.
- **La flexibilité de réponse :** Une société qui est capable de rapidement déployer des compétences multidisciplinaires peut réassigner ses ressources aux initiatives prioritaires sans avoir besoin de recruter à l'extérieur, en utilisant des groupes internes polyvalents pour des redistributions en quelques jours plutôt qu'en plusieurs mois. Cette méthode améliore la gestion dynamique des talents, diminue les dépenses associées au recrutement et augmente la capacité de réponse face aux perturbations concurrentielles ou aux opportunités de marché inattendues.[69]

2.2.2.3 Stratégies de mise en œuvre efficace

Pour réussir cette transition, les organisations adoptent des stratégies structurantes :

- **La refonte des postes :** Il ne suffit pas de dispenser une formation ; il est également nécessaire d'ajuster les rôles et les processus de travail pour permettre l'application immédiate des nouvelles compétences, grâce à un job crafting collaboratif qui modifie les fonctions en temps réel. Cela aligne les missions en cours d'évolution sur les compétences acquises, prévenant la sous-exploitation des talents et stimulant la productivité dès les premières semaines après la formation grâce à une intégration harmonieuse.
- **L'agilité d'apprentissage :** Il est devenu essentiel de cultiver chez les employés la capacité à assimiler rapidement de nouvelles idées, une compétence qui dépasse souvent la valeur du savoir-faire technique pur, car elle garantit une adaptabilité durable face aux évolutions rapides. Grâce à des micro-formations successives et des défis pratiques, cette métacompétence favorisée permet aux équipes d'effectuer des pivots constants, dépassant les compétences figées dans les contextes VUCA.

[69] Jamal, A., et al. (2024). *The relationship between job redesigning, reskilling and upskilling on organizational agility*. Euromed Journal of Business, p. 5-15.

- **La culture du feedback :** Un cadre qui favorise le test et l'échec aide à développer des compétences sophistiquées et à s'ajuster aux aléas du marché, grâce à des cycles de rétroaction rapides (sprints, revues entre pairs). Cela facilite l'apprentissage par l'expérience, accélérant ainsi la maîtrise des connaissances grâce à une tolérance constructive aux échecs et encourageant une résilience collective face à des perturbations inattendues.[70]

2.2.2.4 Obstacles et points de vigilance

Le succès n'est pas automatique et plusieurs freins sont identifiés par les chercheurs :

- **Le manque d'alignement stratégique :** Les formations qui ne sont pas directement connectées aux buts commerciaux de la société montrent fréquemment un impact limité, avec des taux de transfert des connaissances au travail qui ne dépassent pas les 20%. Il en résulte une dissociation entre les contenus éducatifs et les indicateurs clés de performance prioritaires, entraînant des dépenses inutiles ; un inventaire préliminaire des disparités stratégiques est crucial pour donner la priorité aux compétences à fort impact économique. [71]

- **Les contraintes de ressources :** L'aspect financier et la durée de formation demeurent des enjeux significatifs, réclamant des formats plus compacts et adaptables tels que l'apprentissage par petits morceaux, qui regroupe les modules en 5 à 15 minutes pour un apprentissage optimal sans interférer avec le travail. Ces restrictions financières et de temps ralentissent les mises en œuvre à grande échelle, obligeant à une hiérarchisation stricte des priorités et à l'établissement de collaborations avec des plateformes numériques afin de réduire les dépenses de 3 à 5 fois tout en favorisant un retour sur investissement plus rapide.

- **Le soutien managérial** : Sans orientation précise de la part de la direction, les efforts pour le développement des compétences sont généralement considérés comme une surcharge de travail plutôt qu'une chance, minant l'engagement des équipes et restreignant l'adoption. L'absence de modèle de gestion exemplaire et d'incitations

[70] Saefullah, E., et al. (2024). *Thriving in Uncertainty: Relationships between Future Job Predictions, Learning Agility, and Adaptability*, p. 7-11.

[71] LifeSciFi (2025). *The role of human resources in building a marketing team responsive to global market changes*.

alignées (comme les primes ou les avancements de carrière) rend les programmes simplement des formalités. Un leadership engageant, accompagné de formations pour

les cadres et d'une communication ascendante soulignant les avantages, est essentiel pour changer cette perception en un catalyseur de motivation collective.[72]

2.2.3 Formation continue et apprentissage organisationnel

Dans un climat économique de plus en plus instable et complexe, la capacité des organisations à apprendre et à se renouveler s'est transformée en un atout stratégique essentiel.

2.2.3.1 Définitions fondamentales

- **La formation continue**

Elle recouvre tous les processus d'apprentissage qui permettent aux individus de mettre à jour leurs connaissances, de développer de nouvelles compétences et de s'adapter aux changements dans leur métier. On la considère souvent comme le moteur premier qui alimente le réservoir de connaissances de l'entreprise.[73]

- **L'Apprentissage Organisationnel**

C'est un processus plus large par lequel une organisation, dans son ensemble, acquiert, partage et institutionnalise de nouveaux savoirs. Ce n'est pas seulement la somme des apprentissages individuels, mais la mise en place d'une intelligence collective qui modifie les routines, les procédures et la culture de l'organisation.

2.2.3.2 Interactions et mécanismes de liaison

La relation entre ces deux notions est dynamique et s'exprime par plusieurs leviers :

• **Le transfert de connaissances :** la formation continue transmet des connaissances nouvelles. L'apprentissage organisationnel se produit lorsque ces connaissances ne restent pas la propriété d'un seul individu, mais sont partagées et exploitées par les équipes.

• **La conversion du savoir :** Les dispositifs de formation transforment le savoir tacite (l'expérience personnelle) en savoir explicite (guides, procédures, partages de bonnes pratiques), facilitant ainsi son intégration durable dans l'entreprise.

---

[72] GSP Journals (2024). *Innovating for the Future: Sustainable Corporate Strategies for Workforce Upskilling and Reskilling.*

[73] Jenner, A. (2020). *How Can Individual Learning at the Workplace Contribute to Organisational Learning*, p. 10-18.

• **L'alignement stratégique :** La formation doit être organisée en fonction des objectifs de l'entreprise pour devenir un véritable levier d'apprentissage collectif. Cela fait passer d'une simple mise à jour technique à une véritable transformation des pratiques de travail.

2.2.3.3 Facteurs clés de succès

Plusieurs conditions sont nécessaires pour transformer efficacement les actions de formation en apprentissage organisationnel :

• **Une culture de la réflexivité :** l'organisation doit inciter ses employés à analyser leurs pratiques et à apprendre de leurs erreurs.

• **Le soutien du management :** les cadres doivent valoriser le temps consacré à la formation et surtout le partage du retour d'expérience après la formation.

• **Des systèmes de mémorisation organisationnelle :** Mettre en place des outils (bases de données, wikis internes, communautés de pratique) pour conserver et diffuser le savoir accumulé.

• **La mise en pratique immédiate :** Plus les connaissances apprises en formation sont rapidement mises en pratique sur le terrain, plus elles ont des chances de s'institutionnaliser. [74]

2.2.3.4 Tendances et évolutions actuelles

La recherche actuelle indique une évolution de la "formation événement" (stages courts) vers un "apprentissage intégré" :

- **L'apprentissage dans le flux de travail :** On mise désormais sur des formats courts et contextuels directement exploitables au moment de l'exécution des tâches.
- **Les communautés de pratique :** Développer des groupes de pairs qui apprennent ensemble de façon informelle et continue.
- **La personnalisation :** exploiter les données pour offrir des parcours de formation adaptés, répondant à la fois aux besoins de l'individu et aux manques détectées dans l'organisation.[75]

[74] Beddoe, L. (2009). *Creating Continuous Conversation: Social Workers and Learning Organizations*. Social Work Education, p. 92-97.
[75] Braverman, L. R. (2007). *BEST PRACTICES: Continuing Education's Role in Advancing Learning Organizations*, p. 4-8.

2.2.4 La digitalisation et l'évolution des compétences stratégiques

La transformation numérique n'est plus une option mais une nécessité stratégique pour les organisations contemporaines. Elle ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais implique une refonte profonde des processus, de la culture et, surtout, des compétences au sein de l'entreprise. La digitalisation exige des compétences numériques transversales, analytiques et de gestion du changement, transforme les leaders en partenaires stratégiques et agents de changement, et impose des stratégies d'upskilling continues combinant formation, recrutement ciblé et reconfiguration organisationnelle.

2.2.4.1 Nouvelles compétences stratégiques clés

La digitalisation change profondément les compétences stratégiques attendues des organisations et des managers, en recentrant l'attention sur l'utilisation des données, la collaboration interfonctionnelle et la gouvernance stratégique. Ces compétences, mêlant savoir-faire techniques et capacités managériales, traduisent la technologie en cas d'usage créateurs de valeur.

La transformation numérique fait évoluer le curseur des compétences traditionnelles vers une maîtrise hybride de la donnée et de la vision globale :

- **Orientation vers les données (Data-driven) :** L'utilisation et l'exploitation de cas d'usage basés sur les données sont devenues incontournables pour piloter la stratégie et créer de la valeur tangible.
- **Vision stratégique et organisation :** Intégrer la numérisation dans la feuille de route stratégique et réorganiser les processus internes constitue une compétence essentielle pour les leaders.
- **Compétences conceptuelles numériques :** Il ne s'agit pas seulement de technique, mais de comprendre les possibilités technologiques pour orienter les choix de l'entreprise.
- **Sécurité et conformité :** La protection des données et la gestion des risques y afférents sont devenues des composantes essentielles de la compétence opérationnelle stratégique. [76]

2.2.4.2 Évolution du rôle managérial

Les managers sont confrontés à de nouveaux défis mêlant dimension humaine et technologique : conduire le changement, préserver la cohésion à distance et diriger l'intégration

[76] Budde, L., et al. (2022). *Managerial Practices for the Digital Transformation of Manufacturers*, p. 8-14.

des technologies. Ils doivent consolider des compétences relationnelles tout en cultivant une appétence pour les approches basées sur les données.

Le manager de l'ère numérique doit allier agilité technologique et leadership humain :

- **Conduite du changement :** Le premier défi des managers consiste à accompagner les transformations et à mobiliser les équipes autour de nouveaux processus numériques.
- **Leadership relationnel et hybride :** le travail à distance ou hybride exige de nouvelles compétences relationnelles pour maintenir l'engagement et gérer les interactions sociales.
- **Affinité technologique (Digital Savvy) :** Le manager doit, sans être un expert, promouvoir l'usage des outils numériques et en comprendre l'impact sur le métier.
- **Réseautage et collaboration transversale :** La création de liens internes et externes en appui à l'innovation est un facteur clé de succès et de satisfaction des collaborateurs.[77]

Tableau 3: Évolution des pratiques managériales à l'ère digital

Aspect	Manager traditionnel	Manager digital
Style de management	Hiérarchique, vertical, centré sur le contrôle et les ordres venant d'en haut.	Plus horizontal, relationnel et en réseau, centré sur l'accompagnement, l'autonomie et la collaboration.
Relation avec l'équipe	Relation plutôt directive ; le manager « dit ce qu'il faut faire ».	Relation de coaching, d'écoute et de co-construction ; le manager aide à organiser le travail, à prioriser et à s'auto-organiser.

[77] Čirčová, V., & Blštáková, J. (2023). *Building Competence of Managers for Companies in Digital Transformation*, p. 22-38.

Aspect	Manager traditionnel	Manager digital
Outils de pilotage	Réunions en présentiel, rapports papier ou Excel, suivi manuel, décisions centralisées.	Utilisation d'outils numériques (CRM, outils de gestion de projet, RSE, intranet, Slack, etc.) pour suivre les tâches, partager l'information et piloter la performance.
Rôle face au changement	Souvent résistant ou lent au changement, ancrée dans des processus stables.	Accompagnateur de la transformation, confortable avec l'expérimentation, le test-et-apprendre et la mise à jour continue des pratiques.
Compétences clés	Ordre, contrôle, gestion des distances hiérarchiques, planification centralisée.	Maîtrise du digital, communication multicanal, facilitation, intelligence émotionnelle, gestion de l'incertitude.

Source : WIS École. (2025). Management digital : pour plus d'efficacité. https://www.wis-ecoles.com/actualites/management-digital-performance

2.2.4.3 Transformation des compétences organisationnelles

La transformation numérique métamorphose les compétences organisationnelles en favorisant des modèles de compétences dynamiques, fondés sur la formation continue et la transversalité, et reposant fortement sur l'utilisation systématique des données. Les entreprises doivent formaliser de nouveaux profils de compétences et des programmes de formation qui alignent leur capital humain sur leur stratégie numérique.

- **Modèles de compétences dynamiques :** Les organisations doivent élaborer des référentiels qui englobent les aptitudes numériques, interpersonnelles et surtout la capacité à apprendre continuellement.
- **Upskilling et Reskilling ciblés :** Il est essentiel de mettre en œuvre des programmes de développement de compétences axés sur le traitement des données et la cybersécurité.

- **Impact de l'IA :** Les entités doivent déterminer quelles activités de gestion seront améliorées ou substituées par l'intelligence artificielle afin de modifier les profils futurs.
- **Équilibre technique et social :** La réussite pérenne se fonde sur l'appréciation simultanée des aptitudes techniques (outils) et relationnelles (confiance, collaboration). [78]

Section 3 : Le rôle du système d'information RH dans le management des compétences

Cette section est consacrée au rôle du système d'information des ressources humaines dans le management des compétences. Elle présente le SIRH comme un outil stratégique permettant d'optimiser la gestion et le suivi des compétences au sein de l'entreprise. Elle met également en lumière l'apport de la digitalisation dans les pratiques de management des compétences ainsi que le rôle de l'analyse des données RH dans le pilotage de la performance. Enfin, elle aborde les principaux enjeux et limites liés à l'utilisation du SIRH dans le développement des compétences.

2.3.1 Le SIRH comme outil stratégique de gestion des compétences

2.3.1.1 Définition de SIRH

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est un outil informatique intégré conçu exclusivement pour la gestion des ressources humaines. Il permet de rassembler, sauvegarder et traiter toutes les informations concernant les employés, afin d'appuyer les opérations de gestion des ressources humaines et d'éclairer les décisions à prendre. En tant quel tel, il se situe au carrefour de la gestion des ressources et des technologies de l'information.

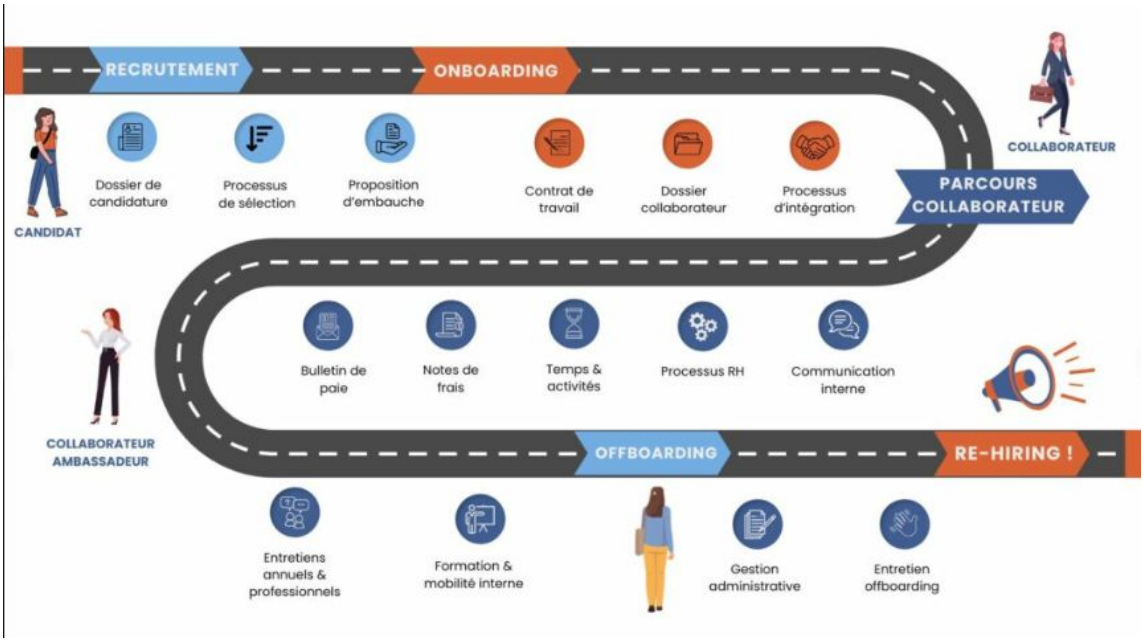
Le SIRH permet de centraliser et d'organiser les données des salariés dans une base unique, afin de garantir leur accessibilité et leur fiabilité pour une exploitation ultérieure. Il permet aussi de produire des rapports, des indicateurs et des tableaux de bord, facilitant ainsi l'analyse des informations et la gestion des politiques de ressources humaines.

En outre, le SIRH permet d'optimiser les processus RH en automatisant un ensemble d'activités opérationnelles, notamment la gestion de la paie, le suivi des postes, la formation ou

[78] A conceptual model for studying managerial skills in the context of digital business transformation. (2020).

la gestion des carrières et des successions. Il s'inscrit donc dans une logique d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, tout en facilitant l'intégration avec des outils d'analyse avancés.[79]

Figure 6: Processus RH du parcours collaborateur : du recrutement au re-hirin



Source : *Parcours collaborateur : recrutement, onboarding, offboarding et re-hiring.* Note. Tiré de *Onboarding, offboarding : offrez une meilleure expérience salariée*, par Pixid, n.d., Pixid. URL

2.3.1.2 Contribution du SIRH à la prise de décision RH

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) contribue à la prise de décision en fournissant des données fiables, des outils d'analyse performants et un appui à la prévision, ce qui renforce la qualité et la pertinence des choix en matière de gestion des ressources humaines.

Le SIRH offre tout d'abord une accélération du processus décisionnel grâce à la disponibilité rapide d'extractions de données structurées et de rapports fiables, réduisant ainsi considérablement le délai entre la collecte de l'information et la prise de décision opérationnelle. Il joue également un rôle de soutien stratégique en permettant de modéliser et d'anticiper les besoins en effectifs et en compétences. A cet égard, les SIRH ont montré que leurs outils de prévision étaient très précis dans plusieurs études de conception.

[79] P. D. A. Jorojick, "The influence of human resource information system on decision making in LGAs: the case of lawson version 9 in Kiteto District, Tanzania," Jan. 2015.

Le SIRH aide également à prendre de meilleures décisions opérationnelles en fournissant des données consolidées qui permettent de guider des choix tels que la sélection des candidats à former, l'identification des profils pour la succession ou encore l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation. L'intégration de technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle et les techniques de découverte de connaissances dans les bases de données (KDD), renforce davantage le processus décisionnel grâce à la mise en œuvre de mécanismes de raisonnement expert et d'analyse approfondie.

Enfin, des études empiriques menées sur le terrain montrent un impact positif du déploiement de SIRH sur la qualité des décisions managériales, confirmant leur rôle central dans l'amélioration de la performance organisationnelle. [80]

2.3.1.3 Centralisation et fiabilité des données sur les compétences

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) met en place une architecture centralisée et des processus organisationnelles afin de rassembler l'ensemble des informations relatives aux compétences, pour les rendre accessibles à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Techniquement, il s'appuie sur une base de données unique, des modules intégrés (paie, formation, mobilité) et des fonctionnalités analytiques avancées. D'un point de vue organisationnel, la définition des rôles clairs et une bonne intégration entre les services permettent d'alimenter et de partager plus facilement les données. Ainsi, une base unifiée permet d'extraire rapidement et faiblement des données pour les décisions stratégiques, tandis que des outils d'intelligence artificielle tels que le KDD et le machine Learning structurent les données semi-structurées et extraient des insights exploitables des historiques.

Le SIRH combine des contrôles automatisés, des règles métier et des validations humaines afin de garantir la fiabilité des fiches de compétences. Ces processus comprennent des règles de saisie, des workflows de validation (RH, manager, employé), des audits statistiques permettant d'évaluer la validité des instruments et référentiels métiers, et des algorithmes d'IA qui détectent les anomalies et doublons et normalisent les libellés. Les mises à jour sont déclenchées par des évènements RH (formations, évaluations annuelles, mobilités), complétées par une gouvernance rigoureuse : politiques de confidentialité, contrôles d'accès et détection de bais pour des analyses éthiques.

La qualité des données conditionne directement la précision des prévisions d'effectifs et des scénarios GPEC grâce aux outils analytiques/prédictifs. Elle facilite rapidement l'identification

[80] D. Merouani, "The role of E-HRP systems in improving competency management-A study of companies operating in M'sila region-."

des postes vacants, des écarts de compétences et des priorités de formation, améliore les classements de successeurs et les parcours individualisés, et offre un avantage concurrentiel grâce à des décisions RH rapides et éclairées. Un SIRH fiable fait donc des compétences un levier stratégique de performance organisationnelle. [81]

2.3.2 Digitalisation du management des compétences

2.3.2.1 Automatisation des processus RH (évaluation, suivi des compétences)

L'automatisation des processus des ressources humaines (RH) consiste à utiliser des outils numériques pour effectuer de manière systématique et automatisée les taches liées à la gestion des compétences, notamment l'évaluation et le suivi des performances. Dans ce cadre, les organisations mettent en place des systèmes informatiques pour réaliser des évaluations régulières (comme les auto-évaluations ou les évaluations 360°), recueillir et analyser les données relatives à la performance, et suivre l'évolution des compétences des collaborateurs grâce à des tableaux de bord interactifs et dynamiques.

Cette approche permet de réduire la charge administrative des gestionnaires RH, toute en augmentant la fiabilité, la traçabilité et l'accessibilité des données. Elle assure également un suivi en temps réel, permettent ainsi des décisions éclairées en matière de formation, de mobilité interne ou de gestion des talents.

Toutefois, l'automatisation n'est pas sans limites, notamment le risque d'une standardisation excessive et d'une déshumanisation des pratiques RH. Il apparait donc essentiel d'assurer un équilibre entre l'intégration des technologies et le maintien d'une intervention humaine, afin de garantir une gestion des compétences à la fois efficace et personnalisée.[82]

2.3.2.2 Utilisation des plateformes digitales de gestion des talents :

Les plateformes numériques de gestion des talents sont des solutions logicielles intégrés qui permettent aux organisations de superviser de façon holistique et prospective l'ensemble du cycle de vie des ressources humaines. Elles comprennent des fonctionnalités clés comme le recrutement (publication d'offres d'emploi, présélection automatisée des candidatures), l'onboarding des nouveaux collaborateurs, l'évaluation des performances grâce à des indicateurs clés et à des revues régulières, et le développement des compétences via des modules de formation en ligne.

---

[81] D. W. Corthell, "Human Resource Systems (HRS) in Rehabilitation: A Catalyst for Performance and Change. Institute on Rehabilitation Issues (18th, Memphis, Tennessee, October 1991).," Oct. 1991.

[82] Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward*. California Management Review, 61(4), 15-42.

Par ailleurs, ces systèmes permettent de piloter les carrières et la succession en identifiant les hauts potentiels et en anticipant les besoins organisationnels futurs. Elles permettent, grâce à l'HR Analytics, une décision stratégique plus agile et basée sur des insights factuels.

De plus, leur mise en œuvre améliore l'efficacité des processus RH, allège les charges administratives et renforce l'implication des salariés en clarifiant les perspectives d'évolution de carrière. Toutefois, leur mise en œuvre pose des défis importants, notamment en termes de conformité à la protection des données personnelles, de couts d'installation et de gestion du changement organisationnel.[83]

2.3.2.3 L'apport de l'intelligence artificielle dans la gestion des compétences :

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle est un véritable levier de transformation de la gestion des compétences, permettant d'avoir une vision plus précise et plus dynamique des talents au sein des organisations. Elle permet notamment de cartographier de façon automatisée les compétences existants, y compris celles qui restent implicites ou peu visibles, grâce à l'analyse des profils, des expériences professionnelles et des performances individuelles. Cette meilleure visibilité permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses des équipes, rendant ainsi la gestion des compétences plus structurée et moins soumise à des appréciations subjectives.

En outre, l'intelligence artificielle permet une évaluation continue et plus objective des compétences, basée sur des données concrètes telles que les performances, les feedbacks, les résultats de formation et les projets menés. Elle permet aussi de mettre en lumière les compétences transversales et les diplômes ou les auto-évaluations. Les décisions liées à la mobilité, à la promotion ou au développement des collaborateurs s'appuient alors sur des bases plus fiables et équitables, renforçant à la fois la pertinence des choix et la confiance organisationnelle.

De plus, l'intelligence artificielle est déterminante pour personnaliser les parcours de développement des compétences. Elle est capable de recommander de façon automatisée des contenus de formation et des ressources adaptés aux besoins de chaque personne. Ces parcours s'adaptent en fonction de vos progrès, de vos besoins émergents et de vos objectifs professionnels, permettant ainsi un apprentissage continu, ciblé et efficace. Cette dynamique renforce l'employabilité des collaborateurs et soutient l'adaptabilité de l'organisation.[84]

---

[83] Reactive Executive. (2023). *Digital RH : Révolution numérique des ressources humaines*.
[84] Harvard Business Review France. (2025). *IA : un levier stratégique pour la gestion des compétences*. HBR France.

Enfin, l'intelligence artificielle autorise une approche prospective de la gestion des compétences pour les entreprises. En étudiant les tendances du marché de travail, les mutations des métiers et les stratégies d'entreprise, elle prévoit les compétences essentielles requises à court et moyen terme. Cette capacité à anticiper facilite la planification des recrutements, des mobilités internes et des actions de formation, réduisant ainsi les écarts entre les besoins et les ressources disponibles et renforçant la résilience organisationnelle face aux évolutions de l'environnement.[85]

2.3.3 Analyse des données RH (HR Analytics) et pilotage de la performance

- ✓ **Exploitation des données pour anticiper les besoins en compétences**

L'analytique RH permet de croiser différentes données afin de mieux comprendre les situations et d'anticiper les évolutions. Elle s'appuie sur plusieurs types de données :

- Des données structurées (effectifs, salaires),
- Des données semi-structurées (résultats d'enquêtes),
- Des données non structurées (commentaires, réseaux sociaux).

Grâce à cette exploitation, la fonction RH peut :

- Anticiper les besoins futurs en effectifs, profils et compétences,
- Identifier les facteurs d'absentéisme pour agir en prévention,
- Comprendre les leviers de motivation et les risques de démotivation,
- Analyser les causes du turnover pour améliorer la rétention.

Cependant, pour exploiter efficacement ces données, les responsables RH doivent développer des compétences analytiques et être capables d'interpréter correctement les informations. La valeur des données repose avant tout sur leur lecture et leur utilisation pertinente.[86]

- ✓ **Tableaux de bord RH et indicateurs de performance**

Dans une logique de pilotage de la performance, les entreprises s'appuient sur des indicateurs RH variés permettant de suivre et d'évaluer les résultats.

---

[85] Evolutia360. (2024). *Comment l'intelligence artificielle anticipe les besoins en compétences : Une révolution pour les RH*.

[86] Katfi, A., El Mnouer, O., Ghallal, S., Sayah, A., & Boudriche, F. (2024). L'apport de l'analytique RH à la gestion des ressources humaines / The contribution of HR analytics to human resource management. Revue Économie, Management & Social Sciences, 2(1), 177–180.

Selon Martory (2008), ces indicateurs permettent :

- De clarifier les objectifs pour les salariés,
- De suivre les progrès réalisés,
- De fournir une base d'évaluation objective pour les managers,
- De justifier les politiques de rémunération,
- D'assurer l'alignement entre objectifs individuels et organisationnels.

Les principaux indicateurs utilisés concernent :

- La structure des effectifs (taux d'encadrement, effectifs productifs),
- Le recrutement (qualité, délai, coût),
- La formation (effort de formation, taux de participation),
- La rémunération (salaire moyen, évolution, pouvoir d'achat),
- Le climat social (turnover, absentéisme, rétention),
- La mobilité interne,
- La productivité (chiffre d'affaires par salarié, valeur ajoutée),
- Les dépenses RH,
- La sécurité au travail (taux d'accidents).

Ces indicateurs constituent la base des tableaux de bord RH et permettent un suivi régulier de la performance.[87]

✓ **Aide à la décision stratégique**

L'analytique RH contribue à améliorer la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines. Elle permet de mieux comprendre les situations et d'orienter les actions RH.

Selon Dulebohn et Johnson (2013), les décisions RH peuvent être :

- Structurées, semi-structurées ou non structurées,
- Stratégiques, fonctionnelles ou opérationnelles.

[87] Sellam, S. (2024–2025). Le tableau de bord RH, outil de pilotage de la performance (Mémoire de Master en Management des organisations, ENSM Koléa). BNP Paribas El Djazaïr. pp. 31–39

L'analytique RH permet ainsi d'adapter les décisions à leur niveau et à leur complexité.

D'après Ben-Gal (2019), elle joue un rôle important dans :

- L'optimisation des décisions de recrutement,
- La fidélisation des employés,
- Le développement des compétences,
- La contribution à la stratégie globale de l'entreprise.

Toutefois, ce domaine reste encore en développement. Les entreprises utilisent surtout des indicateurs traditionnels, sans exploiter pleinement la dimension prédictive de l'analytique RH. De plus, le manque de compétences analytiques constitue encore un frein à son adoption.[88]

2.3.4 Enjeux et limites du SIRH dans le développement des compétences

2.3.4.1 Amélioration de la gestion et de l'organisation RH

Le SIRH permet de rationaliser les procédures administratives, d'améliorer la gestion des plannings et des absences, d'optimiser les ressources humaines et de renforcer l'organisation du travail tout en réduisant les erreurs.

2.3.4.2 Anticipation et développement des compétences

Il facilite l'anticipation des besoins en compétences, l'identification de nouveaux métiers, le suivi des effectifs, ainsi que la mobilité interne et l'accès à la formation.

2.3.4.3 Résistance au changement et contraintes organisationnelles

L'utilisation du SIRH est freinée par la résistance des managers et directeurs, le manque de temps et la surcharge de travail.

2.3.4.4 Besoin d'accompagnement et limites du système

Le SIRH nécessite une formation et un accompagnement des utilisateurs, et peut présenter des erreurs de planification ou des dysfonctionnements organisationnels.[89]

[88] Katfi, A. et al., *op. cit.*, pp. 177-180.

[89] Laval, F., & Guilloux, V. (2009). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. Revue de gestion des ressources humaines, (73), 329–350.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons montré que les compétences jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle. En effet, les compétences individuelles et collectives constituent un levier essentiel permettant aux organisations d'accroître leur efficacité, d'améliorer la qualité de leurs activités et de renforcer leur capacité d'adaptation face aux évolutions de l'environnement.

L'analyse a également mis en évidence que le développement et la valorisation des compétences contribuent non seulement à l'amélioration de la performance organisationnelle, mais aussi à la création d'un avantage compétitif durable. Dans ce cadre, le système d'information des ressources humaines (SIRH) apparaît comme un outil stratégique important, facilitant la gestion, le suivi et le pilotage des compétences au sein de l'entreprise, notamment à travers la digitalisation et l'analyse des données RH.

Par conséquent, le management des compétences apparaît comme une démarche stratégique indispensable pour assurer la performance et la pérennité des organisations dans un contexte marqué par des transformations constantes et des exigences de plus en plus élevées.

Chapitre 3 :
Etude Empirique

Introduction

Après avoir présenté les fondements théoriques du management des compétences ainsi que son rôle dans la performance et la compétitivité des entreprises, ce chapitre est consacré à l'étude empirique réalisée au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. L'objectif principal de cette étude est d'analyser concrètement la contribution du management des compétences à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable au sein de l'entreprise, à travers une approche combinant des données quantitatives et qualitatives.

Cette démarche vise à confronter les hypothèses formulées dans le cadre théorique aux réalités du terrain, en s'appuyant sur les perceptions des cadres, responsables et employés administratifs ainsi que sur les informations recueillies auprès des responsables concernés. À travers l'analyse des résultats du questionnaire et des entretiens réalisés, nous chercherons à mettre en évidence l'impact des pratiques de management des compétences sur la performance organisationnelle, le développement des compétences des collaborateurs ainsi que le renforcement de la position concurrentielle de l'entreprise.

Ce chapitre s'articulera autour de trois sections principales : la première sera consacrée à la présentation de l'établissement d'accueil, la deuxième présentera la méthodologie de recherche adoptée ainsi que les outils de collecte des données, tandis que la troisième portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus afin de tester les hypothèses de recherche et de dégager les principaux enseignements de cette étude empirique.

Section 1 : Présentation générale

Cette première section fait l'objet d'une présentation globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ainsi que de son organisation interne. Elle met en évidence la structure générale de l'établissement et son fonctionnement global.

3.1.1 Présentation de l'hôtel Sofitel

Sofitel Hotels & Ressort, est une marque d'hôtel de luxe basée en France, détenue par le groupe Accor Hôtels depuis 1980. Le Sofitel Algiers Hamma Garden est un hôtel de luxe 5 étoiles appartenant au groupe Accor à travers la marque Sofitel, reconnue pour son élégance et son art de vivre à la française. Situé à proximité du Jardin d'Essai du Hamma, dans la ville d'Alger, l'établissement bénéficie d'un emplacement privilégié offrant une vue panoramique sur la baie d'Alger. Il dispose de plus 300 chambres et suites modernes, alliant confort, design contemporain et équipements haut de gamme. L'hôtel propose également une offre de restauration variée mêlant cuisine française et spécialités algériennes, ainsi que de nombreux services tels qu'un spa, une piscine extérieure, une salle de fitness et des espaces dédiés à l'organisation d'évènements professionnelles. Grâce à son positionnement haut de gamme, le Sofitel Alger attire une clientèle internationale composée principalement de voyageurs d'affaires et de touristes en quête de luxe, tout en valorisant une identité culturelle locale associée au savoir-faire hôtelier français.



Source : https://all.accor.com consulté le 25/04/2026.

Sofitel appartient à la chaine internationale du groupe Accor est géré sous le contrat management par l'Entreprise de Gestion Touristique du Centre (EGTC) depuis son ouverture en 1992. Il accueille ses clients dans un édifice de huit étages d'architecture moderne et luxueuse, il comprend :

- 309 chambres : 11 suites juniors, 11 suites prestiges, 2 suites opéra.
- 04 Restaurants (Azzuro, El Mordjane, Le Difa, Ô92).
- 02 Bar (l'Oasis).
- 01 centre de fitness
- 01 grande piscine semi-olympique
- 06 salons de réception (Jardin d'Essais, Magnolia, la Baigneuse, Orchidée, Bambou, Platanes).

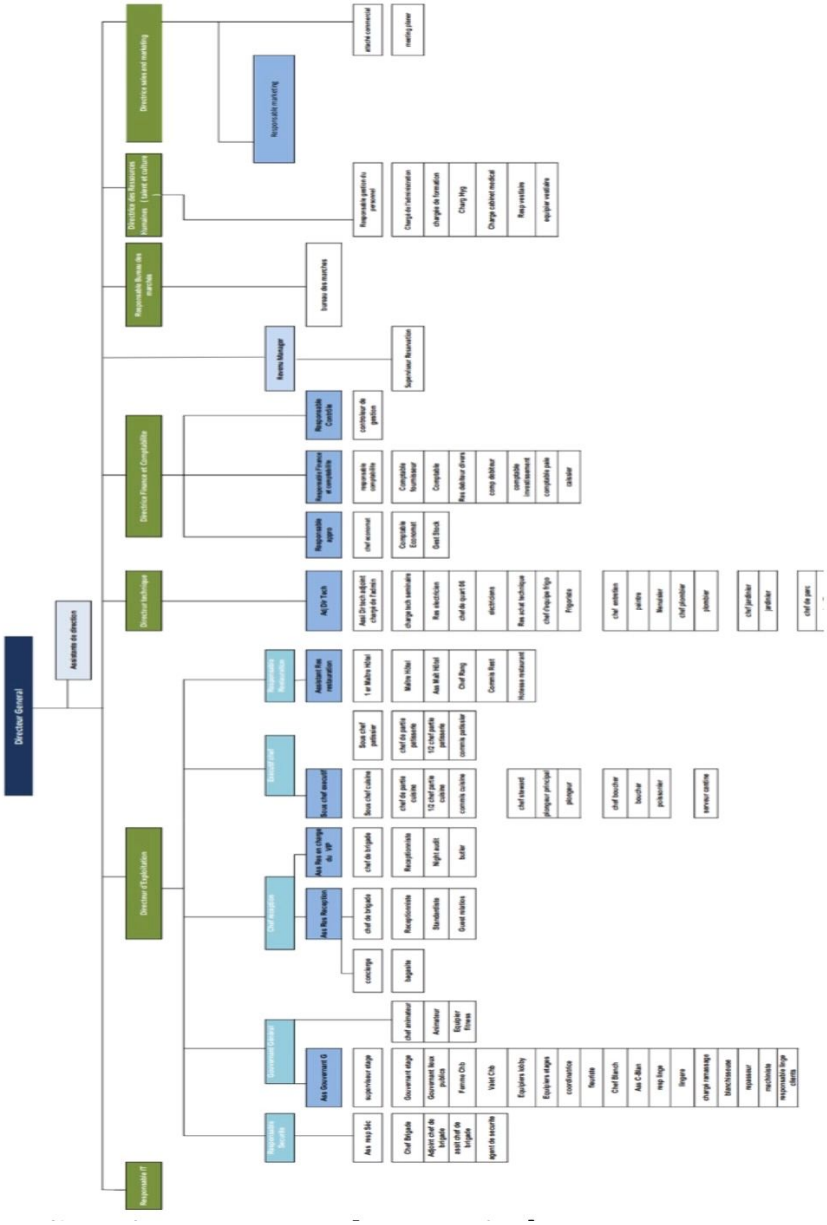
Tableau 4: Présentation des salles de l'hôtel

Nom de la salle	Surface (m²)	Hauteur (m)	Théâtre (Pax)	En U (Pax)	Board (Pax)	Classe (Pax)	Banquet (Pax)
Magnolia	182	3,8	120	40	100	70	100
Bambou	46	3,2	0	18	0	18	0
Jardin d'essai	593	4,3	500	80	400	400	250
La Baigneuse	74	3,2	0	25	0	0	0
Orchidée	270	3,9	200	40	80	80	0
Platanes	48	3,2	0	0	19	0	0

Source : Hôtel Sofitel Hamma Garden Alger

3.1.2 L'organigramme de l'hôtel

Figure 7: Organigramme de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden



Source : document interne

3.1.3 Services de l'hôtel

- **Direction Générale :**

La direction Générale constitue le noyau stratégique de l'hôtel. Elle est dirigée par un Directeur Général qui assure la cohérence globale entre les différents services. Ses principales missions sont :

- Définir la stratégie et les objectifs de l'établissement (qualité, rentabilité, positionnement luxe)
- Superviser l'ensemble des départements
- Prendre des décisions opérationnelles et financières
- Veiller au respect des standards du groupe Accor
- Représenter l'hôtel auprès des partenaires externes

- **Ressources Humaines (RH) :**

Le département RH est essentiel dans un hôtel de luxe où la qualité du service dépend fortement du personnel. Ses missions incluent :

- Recrutement et intégration : sélection des profils qualifiés adaptés aux standards Sofitel
- Formation : développement des compétences techniques et comportementales (service client, langues, posture professionnelle)
- Gestion administrative : contrats, paie, absences
- Gestion des carrières : promotion interne, mobilité
- Climat social : motivation, gestion des conflits

- **Finance et Comptabilité :**

Ce département garantit la santé financière de l'hôtel. Ses principales responsabilités :

- Elaboration et suivi du budget annuel
- Analyse des performances financières (revenus, coûts, marges)
- Gestion de la comptabilité générale et analytique
- Contrôle interne et audit
- Optimisation des coûts (notamment en restauration et achats)

- **Hébergement (Rooms Division) :**

C'est le cœur de l'activité hôtelière, directement lié à l'expérience client.

a) **Réception (Front Office) :**
   - Accueil des clients (check-in / check-out)
   - Gestion des réservations
   - Information et assistance
   - Gestion des réclamations

b) **Housekeeping (Étages) :**
   - Nettoyage et entretien des chambres
   - Gestion du linge
   - Contrôle de la qualité et du confort

c) **Conciergerie :**
   - Organisation de services personnalisés (transport, excursions, restaurants)
   - Réponse aux demandes spécifiques des clients VIP

- **Restauration (Food & Beverage – F&B):**

Un pilier stratégique dans les hôtels de luxe comme Sofitel. Il regroupe :

- Restaurants gastronomiques et buffets
- Bars et lounges
- Room service
- Banquets et évènements (mariages, séminaires, conférences)

Ses missions :

- Assurer une qualité culinaire élevée
- Offrir une expérience client raffiné
- Gérer les coûts alimentaires et le personnel
- Innover dans les offres (menus, concepts)

- **Commercial et Marketing :**

Ce département vise à maximiser le chiffre d'affaires et la visibilité de l'hôtel. Ses fonctions :

- Développement de la stratégie commerciale

- Gestion des relations avec les entreprises, agences de voyage et plateformes
- Promotion de l'hôtel (publicité, réseaux sociaux, évènements)
- Yield management (optimisation des prix selon la demande)

➢ **Maintenance et Technique :**

Ce service garantit le bon fonctionnement des infrastructures. Ses responsabilités :

- Entretien préventif et correctif des équipements
- Gestion des installations (électricité, climatisation, plomberie)
- Respect des normes de sécurité et d'hygiène
- Réduction de la consommation énergétique

➢ **Sécurité :**

Indispensable dans un établissement hôtelier de standing. Ses missions principales :

- Surveillance des accès et des espaces
- Protection des clients, du personnel et des biens
- Gestion des situations d'urgence (incendie, incidents)
- Mise en place de procédures de sécurité

➢ **Achats et Approvisionnement :**

Ce département assure la disponibilité des ressources nécessaires au fonctionnement de l'hôtel. Ses missions :

- Sélection des fournisseurs
- Négociation des prix et contrats
- Gestion des stocks
- Approvisionnements des différents services (cuisine, housekeeping, maintenance).

Section 02 : Cadre méthodologie de la recherche

Cette section vise à présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener notre étude sur le management des compétences et son impact sur la compétitivité de l'entreprise. Elle met

d'abord en évidence les critères ayant guidé le choix des responsables à interroger, ainsi que l'élaboration du guide d'entretien utilisé dans le cadre de la collecte des données. Elle précise ensuite les choix effectués en matière de type de recherche, de population ciblée ainsi que de méthode d'échantillonnage. Enfin, elle présente les méthodes d'analyse des données adoptées afin de traiter les informations recueillies et répondre aux objectifs de la recherche.

3.2.1 Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi d'analyser le rôle stratégique du management des compétences dans la construction d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise. Ce choix s'inscrit dans un contexte où les compétences humaines constituent un levier essentiel de performance et de différentiation. Ainsi, notre étude s'articule autour de trois dimensions principales :

- L'organisation des compétences, à travers leur identification, leur répartition et leur adaptation aux besoins de l'hôtel
- La gouvernance des compétences, en mettant l'accent sur les mécanismes de pilotage, de développement et de valorisation du capital humain
- Les processus de gestion des compétences, incluant le recrutement, la formation, l'évaluation et la gestion des carrières.

Afin de mieux appréhender ces enjeux, nous avons opté pour une approche **mixte** reposant sur une étude **quantitative** à travers un questionnaire à visée exploratoire adressé aux cadres, responsables et employés administratifs, ainsi qu'une étude **qualitative** basée sur un guide d'entretien semi-directif mené auprès des responsables de différentes fonctions. Cette démarche nous a permis de recueillir des données riches et diversifiées, de croiser les perceptions des différents acteurs et de mieux comprendre comment les pratiques de management des compétences contribuent concrètement à renforcer la compétitivité de l'hôtel.

3.2.2 Le choix des responsables à questionner lors des entretiens

Les entretiens ont été réalisés entre le 16 avril et 22 avril 2026, directement dans les bureaux des responsables concernés. Le choix des personnes interrogées s'est porté sur des cadres issus de différentes directions et services de Sofitel, en lien direct ou indirect avec les processus de management des compétences. Cette diversité de profils nous a permis de

recueillir des points de vue complémentaires, essentiels pour analyser le rôle stratégique du management des compétences dans la construction d'un avantage compétitif pour l'hôtel.

Tableau 5 : Poste des interviewés

Poste de l'interviewé	**Date**	**Durée**	**Lieu**
Directeur des ressources humaines	22/04/2026	45 min	Bureau de directeur des RH
Chef de département de comptabilité et finance	20/04/2026	50 min	Bureau
Responsable commercial	16/04/2026	1h	Bureau de responsable commercial

Source : Elaboré par nous-même

La sélection des personnes à interroger n'a pas été laissée au hasard. Au contraire, elle a été réfléchie et ciblée, car la qualité des données recueillies dépend fortement de la pertinence des profils choisis. Notre objectif était d'obtenir des réponses précises, informées et stratégiques sur la manière dont le management des compétences peut contribuer à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable au sein de Sofitel.

Ainsi, les personnes sélectionnées occupent des postes de responsabilité dans des départements clés de l'hôtel, directement impliqués dans la gestion, le développement et la valorisation des compétences. Ces responsables disposent d'une vision globale et approfondie des pratiques RH, des exigences du service de luxe ainsi que des enjeux de performance, ce qui en fait des interlocuteurs privilégiés pour cette étude.

Parallèlement, un questionnaire a été administré à l'ensemble du personnel administratif et encadrant de l'établissement. Contrairement, aux entretiens, qui reposent sur une sélection ciblée, cette démarche vise à recueillir une vision plus large et représentative des perceptions des collaborateurs concernant les pratiques de gestion des compétences, les actions de formation, ainsi que leur impact sur la performance individuelle et collective.

Cette double approche méthodologique a permis de croiser les points de vue entre niveau stratégique et opérationnel, d'enrichir l'analyse des données et de renforcer la validité des résultats, tout en assurant une cohérence avec les axes centraux de notre problématique.

3.2.3 Elaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été élaboré avec une attention particulière afin d'assurer une cohérence rigoureuse avec la problématique centrale de notre mémoire : « Comment le management des compétences peut-il contribuer à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable pour l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ? ».

La construction de ce guide a suivi une démarche structurée en deux parties principales :

3.2.3.1 Première partie : présentation du profil de l'interviewé

Avant d'aborder les questions liées à la problématique, il était essentiel de recueillir certaines informations contextuelles sur chaque responsable interrogé, notamment :

- Sa fonction ou le poste occupé
- Le département ou service auquel il appartient
- Son ancienneté au sein de l'établissement
- Son niveau d'implication dans les activités liées à la gestion, au développement ou à l'évaluation des compétences.

Cette première étape a permis de mieux contextualiser les réponses recueillies et d'adapter, lorsque nécessaire, certaines questions en fonction du profil, des responsabilités et de l'expérience de chaque interlocuteur, garantissant ainsi une plus grande pertinence des échanges.

3.2.3.2 Deuxième partie : Questions structurées autour des axes de la problématique

Le cœur du guide d'entretien s'articule autour des principales dimensions identifiées dans notre problématique, chacune étant déclinée en questions ouvertes destinées à recueillir des données qualitatives riches et approfondies.

A. Volet identification et gestion des compétences

Cette partie vise à analyser les pratiques mises en place par l'hôtel pour identifier les compétences requises pour chaque poste et assurer leur adéquation avec les profils des collaborateurs. Les questions portent notamment sur les méthodes utilisées pour définir les

compétences clés, les outils mobilisés tels que les fiches de poste ou référentiels de compétences, ainsi que l'influence de ces compétences sur les décisions managériales, notamment en matière de recrutement, de promotion et d'organisation du travail. L'objectif est de comprendre comment l'établissement structure sa gestion des talents afin de répondre aux exigences du secteur hôtelier de luxe.

B. Volet développement des compétences et apprentissage organisationnel

Cette partie explore les dispositifs de développement des compétences mis en œuvre au sein de l'hôtel. Les questions abordent l'identification des besoins en formation, les actions déployées pour renforcer les compétences des collaborateurs, ainsi que leur implication dans ce processus. Une attention particulière est également portée à la culture d'apprentissage continu, au partage des connaissances entre collaborateurs, et à la valorisation des expériences et retours d'erreurs dans une logique d'amélioration continue. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure l'investissement dans le capital humain contribue à la performance durable de l'organisation.

C. Volet intégration stratégique des compétences et avantage compétitif durable

Cette dernière partie cherche à analyser comment le management des compétences contribue à la différentiation concurrentielle de l'hôtel. Les questions portent sur l'impact de la gestion des compétences sur la performance organisationnelle, la qualité du service, ainsi que sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. Elles permettent également d'identifier les difficultés rencontrées dans la gestion des compétences, les solutions mises en place ainsi que les recommandations envisagées pour optimiser ce processus et renforcer durablement la position concurrentielle de l'établissement.

3.2.4 Importance de la construction méthodique du guide

L'élaboration méthodique du guide d'entretien revêt une importance centrale dans la qualité et la fiabilité de la recherche. Cette structuration a permis de conduire des entretiens cohérents, ciblés et alignés avec les objectifs de recherche, tout en facilitant l'analyse et la comparaison des données collectées. Un guide bien conçu couvre l'ensemble des dimensions du management des compétences et met en évidence leur impact sur la performance. Enfin, il renforce la crédibilité scientifique du travail en assurant rigueur, justification des choix et reproductibilité de l'étude.

3.2.5 Population et échantillonnage

La population d'étude ciblée dans le cadre de cette recherche est constituée des cadres, des responsables ainsi que des employés administratifs travaillant au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden, soit un effectif total de 358 employés.

Afin de mener notre étude, nous avons retenu un échantillon de 60 personnes. Le mode d'échantillonnage adopté est un échantillonnage non probabiliste par convenance, où les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur accessibilité et de leur disponibilité.

Cette méthode permet une collecte rapide et efficace des données, mais peut limiter la représentativité statistique des résultats obtenus.

3.2.6 La structure du questionnaire

Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons conçu un questionnaire structuré en quatre parties, précédées d'une brève introduction présentant l'objectif de l'étude. (Voir annexe N°2).

- **Partie 1 : Fiche signalétique**

Cette partie vise à collecter des informations générales sur les répondants, notamment le sexe, l'ancienneté et le poste occupé, afin d'établir leur profil sociodémographique et professionnel.

- **Partie 2 : L'impact de la formation des employés et de l'évaluation des compétences sur la performance globale de l'entreprise**

Cette partie vise à analyser la perception des employés concernant les pratiques de formation et d'évaluation des compétences, notamment leur pertinence et leur efficacité. Elle permet également d'évaluer leur impact sur la performance globale de l'entreprise, à travers la qualité du service, la satisfaction des clients et l'efficacité au travail.

- **Partie 3 : L'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce la position concurrentielle de l'entreprise**

Cette partie vise à analyser l'alignement entre les pratiques de management des compétences et les orientations stratégiques de l'entreprise, en mettant l'accent sur la clarté des compétences, leur prise en compte dans les décisions de gestion et la cohérence des pratiques RH. Elle permet également d'évaluer leur contribution au renforcement de la position concurrentielle, ainsi que l'existence d'un SIRH.

- **Partie 4 : Apprentissage organisationnel et avantage concurrentiel durable**

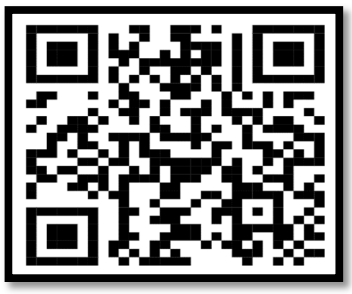
Cette partie vise à évaluer le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le renforcement de l'avantage compétitif de l'entreprise, en mettant l'accent sur le partage des connaissances, la formation continue et leur contribution à la performance à long terme.

Le questionnaire a été diffusé sous forme numérique à l'aide d'un code QR généré via un formulaire en ligne. Ce mode de distribution a été choisi afin de faciliter l'accès des employés au questionnaire, tout en garantissant la confidentialité des réponses et la simplicité d'utilisation.

Lors des tournées auprès des collaborateurs, ces derniers étaient invités à scanner le code QR à l'aide de leur smartphone ou de leur ordinateur afin de remplir le questionnaire en toute autonomie et au moment qui leur convenait le mieux.

Ce choix s'inscrit dans une démarche de dématérialisation des enquêtes. La distribution par code QR a ainsi permis une meilleure diffusion du questionnaire, un gain de temps pour les répondants, ainsi qu'une collecte rapide et centralisée des données, facilitant leur traitement statistique.

Figure 8: Code QR du questionnaire



Source : Élaboré par nous-même

Chaque partie du questionnaire a été élaborée à partir d'items mesurés à l'aide d'une échelle de Likert allant de « 1 = pas du tout d'accord » à «5 = tout à fait d'accord », afin de mesurer l'intensité des perceptions et des opinions des répondants.

3.2.7 Outils d'analyse des données

Le questionnaire sera analysé à l'aide de plusieurs techniques statistiques, notamment les statistiques descriptives, le test t pour un échantillon unique, ainsi que la régression linéaire simple et multiple. Les données collectées seront traitées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26.

Section 3 : Analyse et présentation des résultats de l'étude

Cette dernière section porte sur l'analyse et l'interprétation des données collectées dans le cadre de notre étude réalisée auprès des cadres, responsables et employés administratifs de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

3.3.1 L'analyse des entretiens

Axe 1 : Identification et pilotage des compétences clés

Question 1 :

Tableau 6: Réponse à la question 1 de l'axe 1 de l'entretien

Question posée	**Comment identifiez-vous les compétences requises pour chaque poste et quels outils utilisez-vous à cet effet (fiches de poste, référentiels de compétences, etc.) ?**
Réponses obtenues	**Réponse 01 (DRH) :** Nous identifions les compétences à partir d'une analyse approfondie de chaque poste, en tenant compte des exigences opérationnelles, des standards du groupe Accor et des attentes de notre clientèle haut de gamme. Nous combinons l'observation terrain, les retours des managers et les objectifs stratégiques de l'hôtel. Nous utilisons principalement : Des fiches de poste détaillées Des référentiels de compétences propres au groupe Accor

	des grilles d'évaluation des performances des entretiens annuels et professionnels Ces outils nous permettent d'assurer une gestion structurée et cohérente des compétences. **Réponse 02 (DFC) :** Nous identifions les compétences en fonction des exigences financières, réglementaires et opérationnelles de chaque poste. Nous analysons les missions, les responsabilités et les objectifs de performance, en tenant compte des standards du groupe Accor et des contraintes budgétaires. Nous utilisons : Des fiches de poste précises Des référentiels de compétences du groupe Des outils de gestion RH et financière Des tableaux de bord de performance Des systèmes d'évaluation annuelle. **Réponse 03 (Directeur Commercial) :** Nous identifions les compétences en fonction des objectifs commerciaux de l'hôtel : développement du chiffre d'affaires, fidélisation de la clientèle et conquête de nouveaux marchés. Nous analysons les besoins de chaque fonction (vente, réservation, relation client) en nous appuyant sur les standards du groupe Accor. Nous utilisons : Des fiches de poste Des référentiels de compétences Des outils CRM (gestion de la relation client) Des tableaux de bord commerciaux (KPI : taux d'occupation, RevPAR, chiffre d'affaires) Des évaluations de performance

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 02 :

Tableau 7: Réponse à la question 2 de l'axe 1 de l'entretien

Question posée	**Comment vous assurez-vous de l'adéquation entre les exigences des postes et les compétences des collaborateurs ?**
Réponses obtenues	**Réponse 01 (DRH) :** Nous réalisons des évaluations régulières et comparons les compétences des collaborateurs avec les exigences du poste. Des actions correctives (formation, accompagnement) sont mises en place en cas d'écart. **Réponse 02 (DFC) :** Nous analysons les performances via des indicateurs clés (productivité, coûts, qualité) et ajustons les compétences via la formation ou la réaffectation si nécessaire. **Réponse 03 (Directeur Commercial) :** Nous suivons les performances individuelles à travers des indicateurs commerciaux et ajustons via des formations ou du coaching si nécessaire.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 03 :

Tableau 8: Réponse à la question 3 de l'axe 1 de l'entretien

Question posée	**Quelles sont les compétences clés de votre hôtel et quel est, selon vous, leur**

	impact sur la performance de l'établissement ?
Réponses obtenues	**Réponse 01 (DRH) :** L'excellence du service client La maîtrise des standards du luxe les compétences interculturelles La communication professionnelle L'adaptabilité et la réactivité Le travail en équipe. Ces compétences ont un impact direct sur la performance opérationnelle, la productivité et l'image de marque. Un personnel qualifié garantit une meilleure efficacité et une expérience client optimale. Réponse 02 (DFC) : La maîtrise des coûts et des budgets La rigueur et la fiabilité des données L'orientation résultats La qualité de service (impact direct sur les revenus) La polyvalence et l'efficacité opérationnelle. Elles ont un impact direct sur : La maîtrise des coûts L'augmentation du chiffre d'affaires L'amélioration de la productivité La rentabilité globale de l'hôtel. Réponse 03 (Directeur Commercial) : La maîtrise des techniques de vente La négociation commerciale La relation client haut de gamme Les compétences linguistiques La connaissance du marché hôtelier La réactivité et l'adaptabilité. Les compétences commerciales ont un impact direct sur : Le chiffre d'affaires Le taux d'occupation La fidélisation des

	clients Le positionnement de l'hôtel sur le marché.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

L'analyse des réponses met en évidence une approche globale, structurée et cohérente de la gestion des compétences au sein de l'hôtel, tout en révélant des spécificités propres à chaque fonction. En effet, l'identification des compétences repose sur une analyse approfondie des postes, intégrant à la fois les exigences opérationnelles, les objectifs de performance et les standards du groupe Accor. Cette démarche est soutenue par l'utilisation d'outils formalisés tels que les fiches de poste, les référentiels de compétences, les évaluations de performance et les tableaux de bord, garantissant ainsi une gestion homogène et rigoureuse. Par ailleurs, chaque direction adopte une perspective adaptée à ses priorités : le DRH met l'accent sur les compétences comportementales et la qualité du service, le DFC sur la rigueur financière et la rentabilité, tandis que le directeur commercial se concentre sur la performance commerciale et la relation client. En outre, le pilotage des compétences s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, fondée sur l'évaluation régulière des performances et la mise en place d'actions correctives telles que la formation, le coaching ou la réaffectation. Enfin, l'ensemble des réponses converge vers l'idée que les compétences constituent un levier stratégique majeur, ayant un impact direct sur la qualité de service, la satisfaction client, ainsi que sur la performance financière et le positionnement concurrentiel de l'hôtel.

Axe 02 : Le développement et la valorisation des compétences et apprentissage organisationnel

Question 01 :

Tableau 9: Réponse à la question 1 de l'axe 2 de l'entretien

Question posée	**Comment identifiez-vous les besoins en formation et quelles mesures mettez-vous en place pour développer les compétences des employés ?**
Réponses obtenues	**Réponse 01 (DRH) :** A travers : Les entretiens annuels d'évaluation Les écarts constatés entre compétences requises et

	réelles Les retours clients (notamment via les indicateurs de satisfaction) Les évolutions du marché hôtelier. On les développe par : Des programmes de formation continue Des formations internes et externes Du coaching et du mentoring Des mobilités internes Des évaluations régulières pour suivre la progression. **Réponse 02 (DFC) :** Les besoins sont identifiés à partir : Des écarts de performance (KPI financiers et opérationnels) Des audits internes Des résultats des évaluations annuelles Des objectifs budgétaires à atteindre. Se développe par : Des formations ciblées (gestion, finance, service client) Le développement de la polyvalence Le suivi de la performance individuelle Des programmes d'optimisation des compétences pour améliorer la productivité. **Réponse 03 (Directeur Commercial) :** Les besoins sont identifiés à partir de : L'analyse des performances commerciales Les écarts entre objectifs et résultats Les retours clients Les évolutions du marché et de la concurrence. Pour les développer nous avons mis en place : Des formations en techniques de vente et négociation Des formations en relation client Des ateliers sur le revenu management Du coaching

	commercial Des simulations de situations clients.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 02 :

Tableau 10: Réponse à la question 2 de l'axe 2 de l'entretien

Question posée	**Dans quelle mesure les employés sont-ils impliqués dans le processus de développement des compétences ?**
Réponses obtenues	**Réponse (DRH) :** les collaborateurs sont fortement impliqués. Ils participent à l'identification de leurs besoins en formation lors des entretiens et peuvent proposer des axes de développement en lien avec leur projet professionnel. **Réponse (DFC) :** Oui, dans une certaine mesure. Les collaborateurs participent à travers les entretiens, mais les priorités restent alignées avec les objectifs financiers et stratégiques de l'établissement. **Réponse (Directeur Commercial) :** Les équipes commerciales participent activement en remontant leurs besoins et leurs difficultés, notamment lors des réunions et des entretiens.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 03 :

Tableau 11: Réponse à la question 3 de l'axe 2 de l'entretien

Question posée	**Comment l'entreprise encourage-t-elle le partage des connaissances et**

	l'apprentissage à partir des expériences et des erreurs ?
Réponses obtenues	**Réponse (DRH, DFC et Directeur Commercial) :** elle encourage à travers des réunions d'équipe, des formations internes animées par les collaborateurs et des échanges de bonnes pratiques entre services. Les échecs et erreurs commerciaux sont analysés de manière constructive, notamment lors de débriefings, afin d'identifier les axes d'amélioration et d'optimiser les stratégies futures. Cette analyse inclut également une approche financière permettant d'évaluer leur coût et de mettre en place des actions correctives pour éviter leur répétition et améliorer la performance globale.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

L'analyse montre une gestion des compétences structurée et orientée vers l'amélioration continue. Les besoins sont identifiés à partir des évaluations, des écarts de performance, des retours clients et des évolutions du marché. Leur développement repose sur des formations, du coaching et des actions adaptées à chaque fonction. Les collaborateurs sont impliqués, à des degrés variables selon les services. Enfin, l'hôtel favorise une culture d'apprentissage continu basée sur le partage, les échanges et l'analyse des erreurs afin d'améliorer la performance globale.

Axe 03 : L'intégration stratégique du management des compétences et son impact sur la performance et l'avantage compétitif durable

Question 01 :

Tableau 12: Réponse à la question 1de l'axe 3 de l'entretien

Question posée	**Dans quelle mesure le management des compétences est-il intégré à la stratégie de l'hôtel et comment influence-t-il vos décisions managériales (recrutement, promotion, organisation du travail) ?**
Réponses obtenues	**Réponse (DRH) :** La gestion des compétences est un pilier stratégique, car elle conditionne la qualité du service, la satisfaction client et la performance globale de l'établissement. Les compétences influencent directement : Le recrutement (sélection basée sur les compétences techniques et comportementales) Les promotions internes Les plans de succession L'affectation des postes. **Réponse (DFC) :** elle est directement liée à la performance financière. Une bonne gestion des compétences permet d'optimiser les coûts, d'améliorer la productivité et d'augmenter la rentabilité. Elles influencent : Le recrutement (profil rentable et efficace) Les promotions (basées sur la performance) Les décisions de formation (retour sur investissement) L'allocation des ressources humaines. **Réponse (DC) :** elle est directement liée à la stratégie commerciale, car les compétences des équipes conditionnent la capacité à atteindre les objectifs de vente et de fidélisation. Elles influencent : Les priorités de formation Les parcours de

	développement La préparation des talents pour des postes clés Les décisions de mobilité interne.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 02 :

Tableau 13: Réponse à la question 2 de l'axe 3

Question posée	**Comment les compétences contribuent-elles à la performance de l'hôtel, à la qualité du service, à la satisfaction et à la fidélisation des clients, ainsi qu'à l'avantage concurrentiel ?**
Réponses obtenues	**Réponse (DRH, DFC et DC)** : Les compétences ont un impact direct sur la performance opérationnelle, la productivité et l'image de marque. Un personnel qualifié garantit une meilleure efficacité et une expérience client optimale. Ainsi, elles permettent de se différencier par la qualité du service, élément clé dans l'hôtellerie de luxe.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

Question 03 :

Tableau 14: Réponse à la question 3 de l'axe 3 de l'entretien

Question posée	**Quelles sont les difficultés de gestion des compétences et les solutions proposées pour améliorer leur efficacité et favoriser l'apprentissage continu ?**
Réponses obtenues	**Réponse (DRH) :** il y a plusieurs : L'évolution rapide des exigences clients Le maintien d'un haut niveau de compétence

	Le turnover dans certains postes opérationnels. Je propose comme solution le renforcement des formations continues, amélioration des conditions de travail et la mise en place de plans de carrière attractifs. **Réponse (DFC) :** Parmi les principales difficultés rencontrées : le coût des formations, la mesure du retour sur investissement, le maintien de la performance dans un environnement concurrentiel Le turnover impactant les coûts. Afin de remédier à ces difficultés : Priorisation des formations à forte valeur ajoutée Suivi des KPI après formation Optimisation des effectifs Digitalisation des processus. **Réponse (DC) :** On constate également des contraintes telles que : la forte concurrence sur le marché hôtelier, l'évolution rapide des attentes clients, la pression sur les objectifs commerciaux et la nécessité d'adaptation continue. Des solutions peuvent être envisagées, notamment : Formation continue des équipes commerciales Veille concurrentielle Développement d'outils CRM performants Mise en place de stratégies de fidélisation.

Source : résultat d'entretien, élaboré par nous-mêmes

L'analyse des réponses met en évidence que la gestion des compétences est perçue comme un levier stratégique essentiel au sein de l'hôtel, avec des impacts différenciés selon les fonctions. Le DRH insiste sur son rôle dans l'amélioration de la qualité du service, la satisfaction client et la gestion des carrières, tandis que le DFC met en avant son influence

sur la performance financière, la maîtrise des coûts et la rentabilité. De son côté, le Directeur Commercial souligne son importance dans l'atteinte des objectifs de vente, la fidélisation et la performance commerciale. Globalement, les compétences influencent directement les décisions liées au recrutement, aux promotions et à l'organisation du travail, tout en contribuant à la performance globale et à la différentiation de l'établissement. Par ailleurs, plusieurs difficultés sont identifiées, notamment le turnover, le coût des formations, la concurrence accrue et l'évolution rapide des attentes clients. Pour y faire face, différentes solutions sont proposées, telles que le renforcement de la formation continue, l'amélioration des conditions de travail, l'optimisation des ressources humaines, ainsi que le recours à des outils de suivi et de gestion permettant un meilleur pilotage des compétences.

3.3.2 Discussion des résultats du guide d'entretien

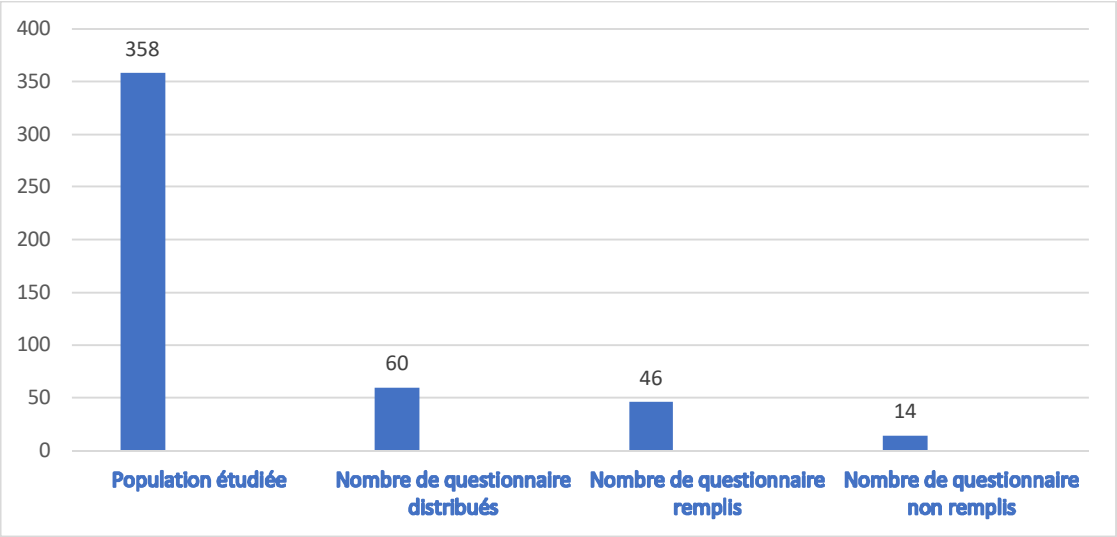
L'analyse des résultats issus des entretiens menés auprès des différentes directions de l'hôtel révèle plusieurs enseignements majeurs, notamment au niveau de l'organisation, de la gouvernance et les processus de gestion des compétences. Ces observations permettent de mieux comprendre le rôle stratégique du management des compétences dans la construction d'un avantage compétitif durable pour l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

3.3.3 Analyse descriptive des résultats du questionnaire

Dans cette analyse, nous présentons les caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants à travers des tableaux et des graphiques.

Nous avons pu distribuer notre questionnaire pour 60 employés (cadres, responsables et employés administratifs) de « l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden », ce qui représente un taux de 16,76 % de notre population étudiée (358 employés). Nous avons enregistré un taux de retour de 76,7 %, soit 46 réponses exploitables de collaborateurs.

Figure 9: Participation au questionnaire dans la population étudiée



Source : Élaboré par nous-même

3.3.3.1 Caractéristiques de l'échantillon

Nous avons d'abord analysé les caractéristiques de l'échantillon, notamment le genre, l'ancienneté et le poste.

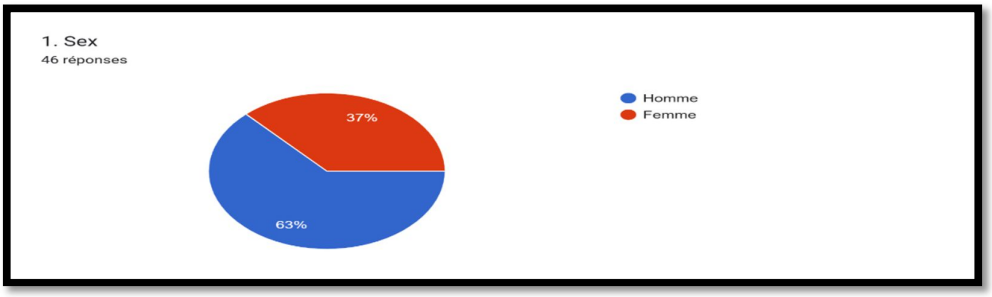
- **Le sexe des répondants**

Tableau 15: Répartition des répondants selon le genre

	Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Femme	17	37,0	37,0	37,0
Homme	29	63,0	63,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même

Figure 10: Présentation de la répartition en pourcentage des Hommes et des Femmes



Source : Élaboré par nous-même

Les résultats indiquent que 63% des répondants sont des hommes et 37% des répondants sont des femmes.

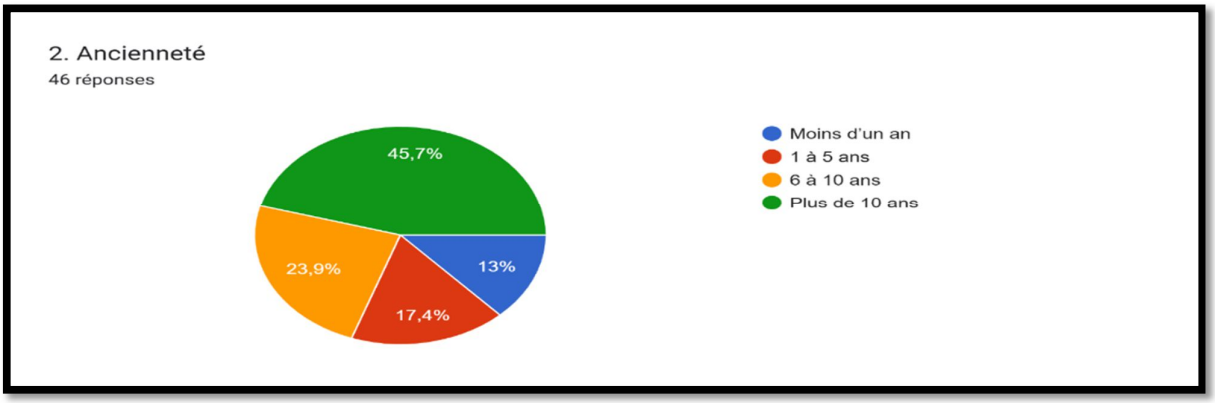
- **L'ancienneté des répondants**

Tableau 16: Répartition des répondants selon l'ancienneté

	Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
1 à 5 ans	8	17,4	17,4	17,4
6 à 10 ans	11	23,9	23,9	41,3
Moins d'un an	6	13,0	13,0	54,3
Plus de 10 ans	21	45,7	45,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même

Figure 11: Présentation de la répartition en pourcentage des répondants selon l'ancienneté



Source : Élaboré par nous-même

Les résultats indiquent qu'une proportion importante des répondants (45,7 %) dispose de plus de 10 ans d'ancienneté, traduisant une forte présence de collaborateurs expérimentés au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, 23,9 % des répondants présentent une ancienneté comprise entre 6 et 10 ans, tandis que 17,4 % se situent dans la tranche de 1 à 5 ans. Enfin, les employés ayant moins d'un an d'expérience représentent une part plus réduite de l'échantillon (13,0 %).

Ainsi, cette répartition met en évidence une structure du personnel majoritairement expérimentée, complétée par une proportion plus limitée de profils intermédiaires et de nouveaux recrutés.

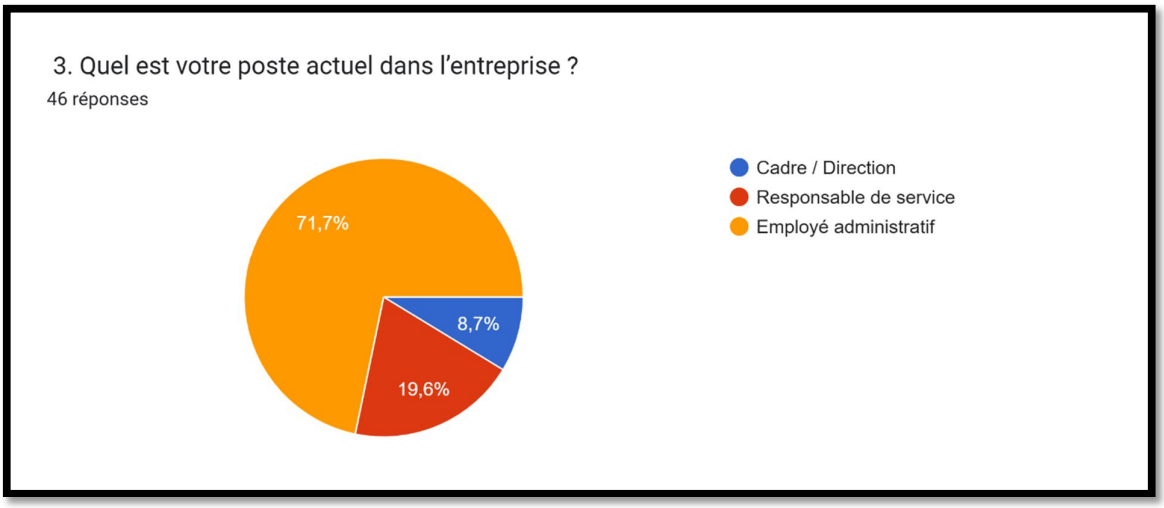
- **Le poste des répondants**

Tableau 17: Répartition des répondants selon le poste

	Fréquence	**Pourcentage**	**Pourcentage valide**	**Pourcentage cumulé**
Cadre / Direction	4	8,7	8,7	8,7
Employé administratif	33	71,7	71,7	80,4
Responsable de service	9	19,6	19,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

Source : Élaboré par nous-même

Figure 12: Présentation de la répartition en pourcentage des répondants selon le poste occupé



Source : Élaboré par nous-même

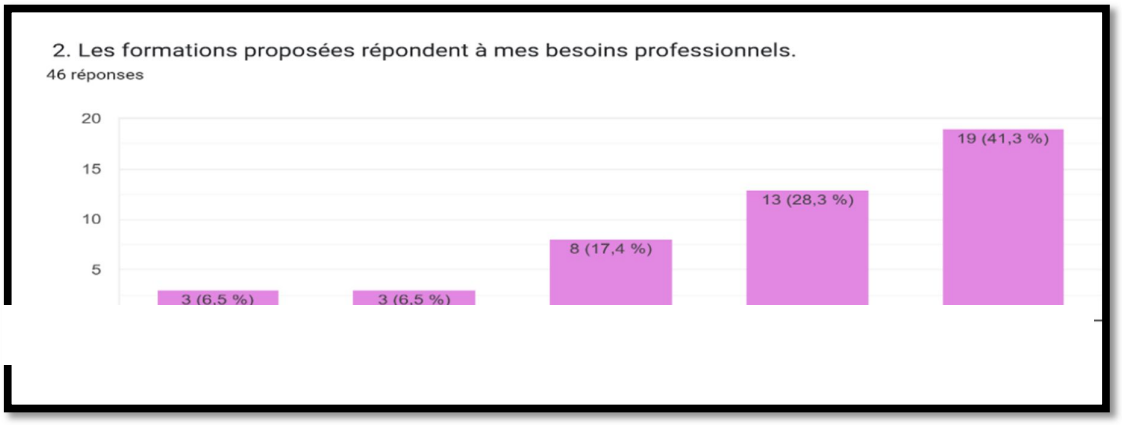
Les résultats révèlent une prédominance marquée des employés administratifs, qui représentent 71,7 % de l'échantillon, soit la grande majorité des répondants. En comparaison, les responsables de service constituent 19,6 % des participants, tandis que les cadres ou membres de la direction sont faiblement représentés, avec seulement 8,7 %. Cette répartition met en évidence une structure de l'échantillon largement dominée par des fonctions administratives, avec une sous-représentation relative des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Cette prédominance des employés administratifs peut s'expliquer par leur plus grande disponibilité pour répondre à l'enquête, et reflète également la structure hiérarchique de l'entreprise, où les postes de direction sont généralement moins nombreux. Par conséquent, cette répartition offre une vision majoritairement orientée vers la perception des collaborateurs administratifs vis-à-vis des enjeux organisationnels et de leur impact sur le capital humain.

3.3.3.2 Management des compétences au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden

- **Adéquation des formations proposées avec les besoins professionnels**

Figure 13: Perception de l'adéquation des formations proposées avec les besoins professionnels

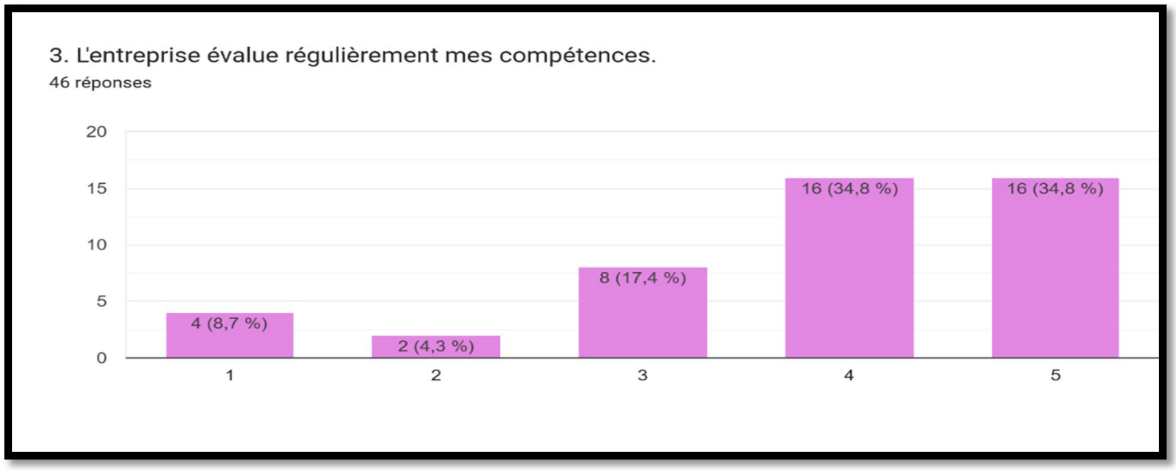


Source : Élaboré par nous-même

Les données montrent une perception globalement favorable de l'adéquation des formations proposées avec les besoins professionnels, puisque 41,3 % des répondants sont tout à fait d'accord et 28,3 % plutôt d'accord, ce qui traduit que les formations sont généralement jugées pertinentes et utiles pour le développement des compétences. Toutefois, 17,4 % des répondants adoptent une position neutre, ce qui peut indiquer soit une adéquation partielle des formations, soit un manque de recul ou d'implication dans leur évaluation. En parallèle, une minorité exprime un désaccord, avec 6,5 % plutôt pas d'accord et 6,5 % pas du tout d'accord, suggérant que certaines formations ne répondent pas pleinement aux attentes ou aux besoins spécifiques de tous les employés. Ainsi, ces résultats traduisent globalement une satisfaction positive, tout en mettant en évidence la nécessité d'ajuster davantage le contenu et la pertinence des formations afin de mieux répondre à la diversité des besoins professionnels.

- **Évaluation régulière des compétences par l'entreprise**

Figure 14: Perception de l'évaluation régulière des compétences par l'entreprise

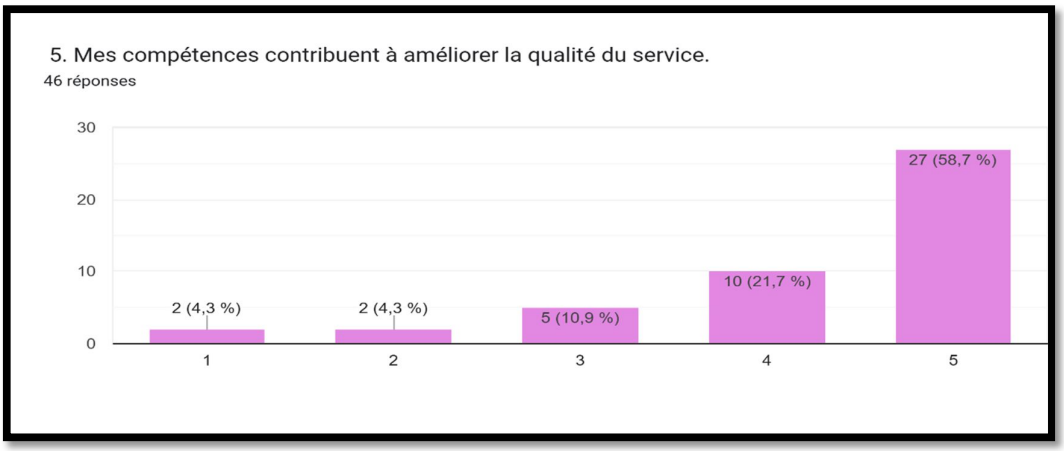


Source : Élaboré par nous-même

Les résultats montrent que 34,8 % des répondants sont tout à fait d'accord et 34,8 % plutôt d'accord avec le fait que l'entreprise évalue régulièrement leurs compétences, ce qui traduit globalement une perception positive de cette pratique. Cependant, 17,4 % des répondants restent neutres, ce qui peut laisser penser qu'ils ne sont pas totalement au clair sur la régularité de ces évaluations ou qu'ils n'y sont pas suffisamment exposés. En revanche, 8,7 % ne sont pas du tout d'accord et 4,3 % plutôt pas d'accord, ce qui indique que certains employés ne ressentent pas vraiment cette régularité dans le suivi de leurs compétences. Globalement, l'évaluation des compétences est bien présente dans l'entreprise, mais elle semble encore inégale ou pas assez visible pour tous les employés, ce qui peut expliquer ces différences de perception.

- **Contribution des compétences à l'amélioration de la qualité du service**

Figure 15: Perception de la contribution des compétences et l'amélioration de la qualité du service

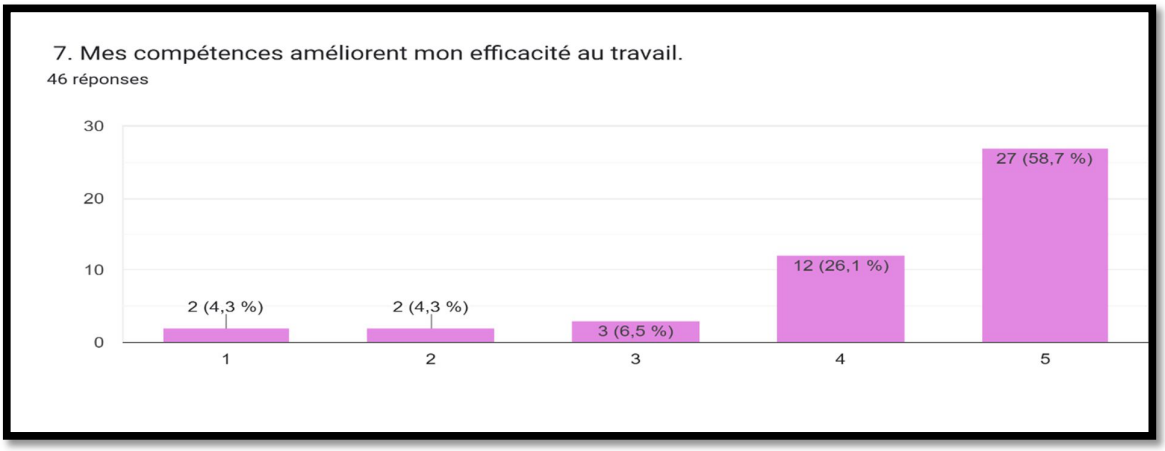


Source : Élaboré par nous-même

Une majorité des répondants (58,7 %) estime que leurs compétences contribuent fortement à l'amélioration de la qualité du service, en attribuant la note maximale. De plus, 21,7 % ont donné la note 4, ce qui confirme une perception globalement positive du rôle des compétences dans la qualité du service rendu. En revanche, 10,9 % des répondants ont choisi une position neutre, tandis que les faibles scores (notes de 1 et 2) restent marginaux avec 4,3 % chacun. Ces résultats montrent que les compétences sont largement perçues comme un levier essentiel d'amélioration de la qualité du service par la majorité des employés.

- **Impact des compétences sur l'efficacité au travail**

Figure 16: Perception des compétences sur l'efficacité au travail



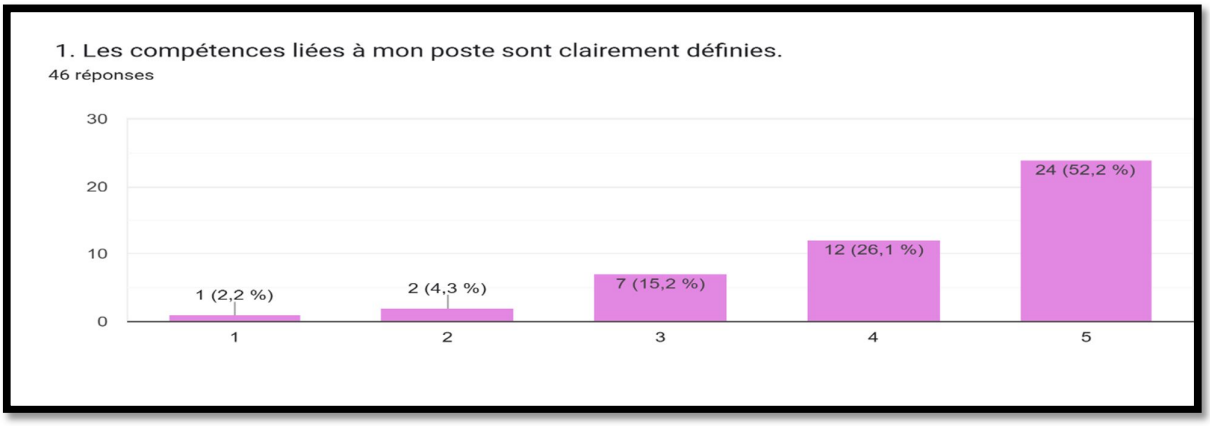
Source : Élaboré par nous-même

Une majorité des répondants (58,7 %) estime que leurs compétences améliorent fortement leur efficacité au travail, en attribuant la note maximale. De plus, 26,1 % ont donné la note 4, ce qui confirme une perception globalement positive de l'impact des compétences sur l'efficacité professionnelle. En revanche, 6,5 % des répondants ont choisi une position neutre, tandis que les faibles scores (notes de 1 et 2) restent marginaux avec 4,3 % chacun. Ces résultats montrent que les compétences sont largement perçues comme un facteur clé d'amélioration de l'efficacité au travail par la majorité des employés.

3.3.3.3 Alignement stratégique et avantage concurrentiel

- **Clarté des compétences liées au poste**

Figure 17: Perception de la clarté des compétences liées au poste

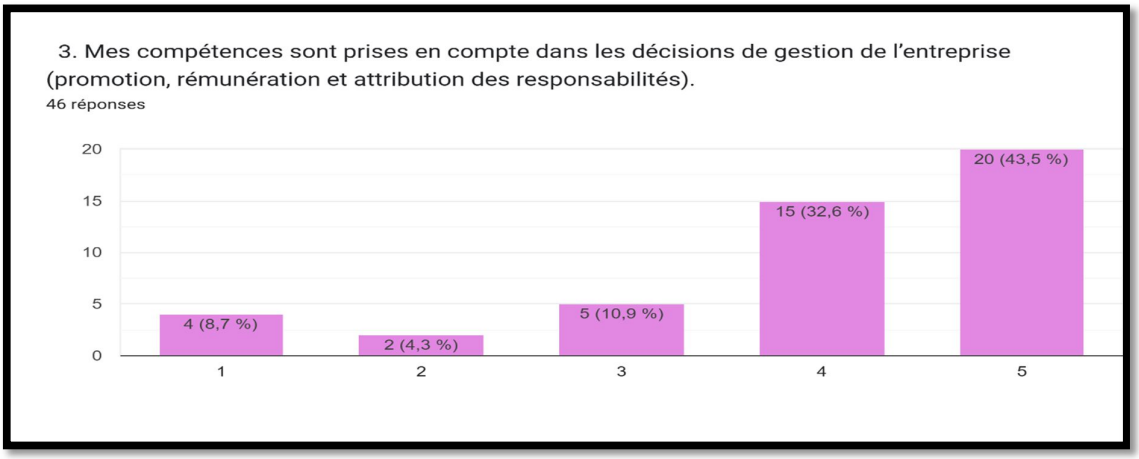


Source : Élaboré par nous-même

Les résultats de l'histogramme montrent que la majorité des répondants (52,2 % tout à fait d'accord et 26,1 % plutôt d'accord) estiment que les compétences liées à leur poste sont clairement définies, ce qui reflète une perception globalement positive. Une minorité reste neutre (15,2 %) ou en désaccord (4,3 % plutôt pas d'accord et 2,2 % pas du tout d'accord), indiquant que cette clarté n'est pas totalement perçue par tous les employés. Globalement, les compétences liées aux postes sont jugées bien définies, avec quelques améliorations possibles en matière de communication.

- **Prise en compte des compétences dans les décisions de gestion de l'entreprise**

Figure 18: Perception de la prise en compte des compétences dans les décisions de gestion de l'entreprise

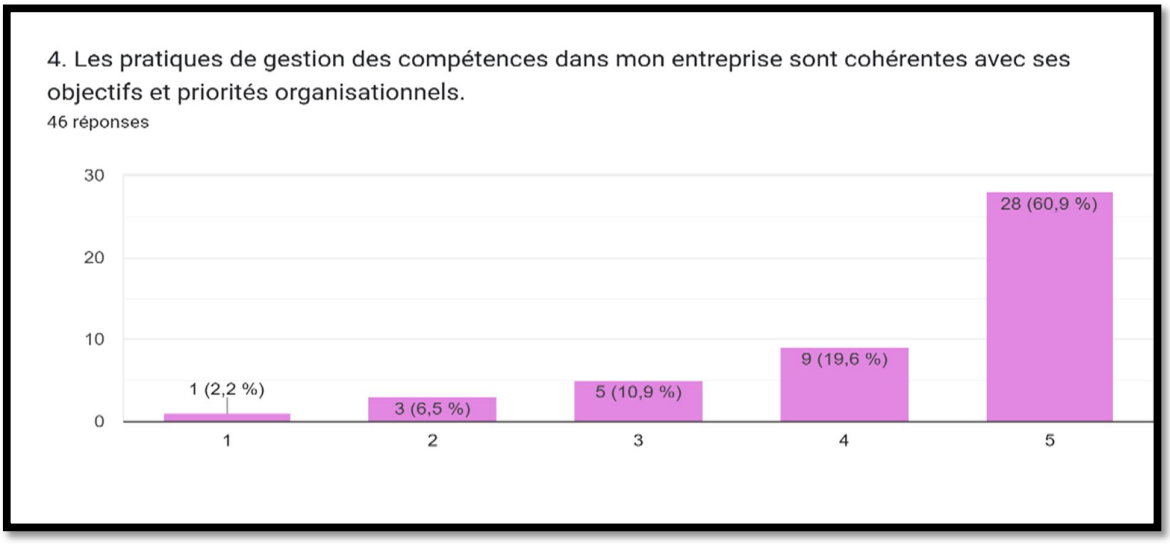


Source : Élaboré par nous-même

Une part importante des répondants (43,5 %) estime que leurs compétences sont pleinement prises en compte dans les décisions de gestion de l'entreprise, notamment en matière de promotion, de rémunération et d'attribution des responsabilités. De plus, 32,6 % ont attribué la note 4, ce qui confirme une perception globalement favorable de cette reconnaissance. Les scores faibles (notes de 1 et 2) restent limités, avec 8,7 % et 4,3 %, indiquant qu'une minorité seulement ne perçoit pas cette prise en compte. Ainsi, les résultats montrent que l'entreprise valorise globalement les compétences dans ses décisions de gestion, malgré quelques perceptions divergentes.

- **Cohérence des pratiques de gestion des compétences avec les objectifs organisationnels**

Figure 19: Perception de la cohérence des pratiques de gestion avec les objectifs organisationnels

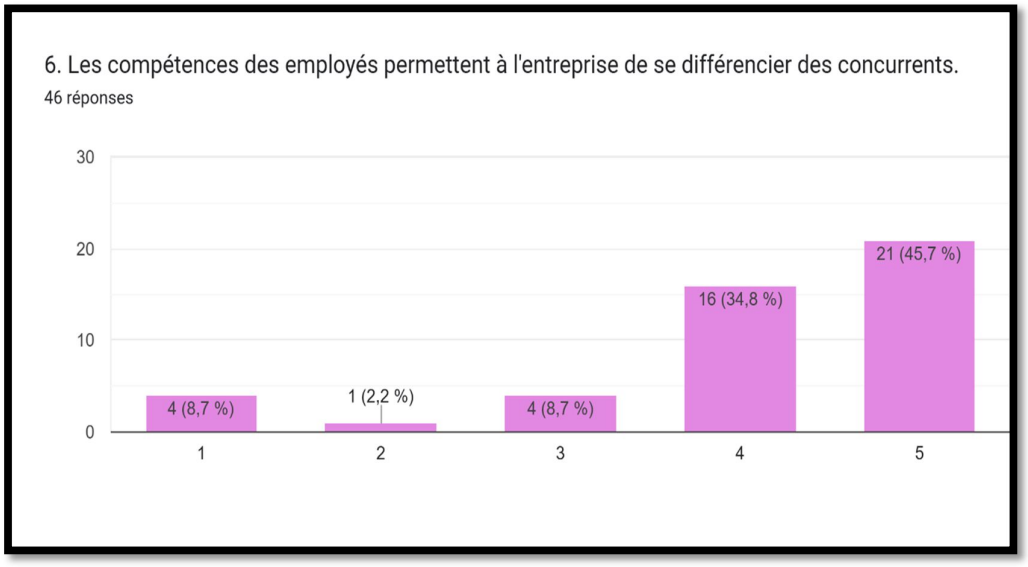


Source : Élaboré par nous-même

Une majorité des répondants (60,9 %) estime que les pratiques de gestion des compétences sont parfaitement cohérentes avec les objectifs et priorités de l'entreprise, tandis que 19,6 % sont plutôt d'accord, ce qui confirme une perception globalement très positive de cet alignement stratégique. Une part plus réduite des répondants adopte une position neutre (10,9 %) ou exprime un désaccord (6,5 % plutôt pas d'accord et 2,2 % pas du tout d'accord), mais ces avis restent minoritaires. Ainsi, les résultats indiquent que l'entreprise est largement perçue comme ayant une gestion des compétences alignée avec sa stratégie globale.

- **Rôle des compétences dans la différenciation concurrentielle de l'entreprise**

Figure 20: Perception du rôle des compétences dans la différenciation concurrentielle de l'entreprise

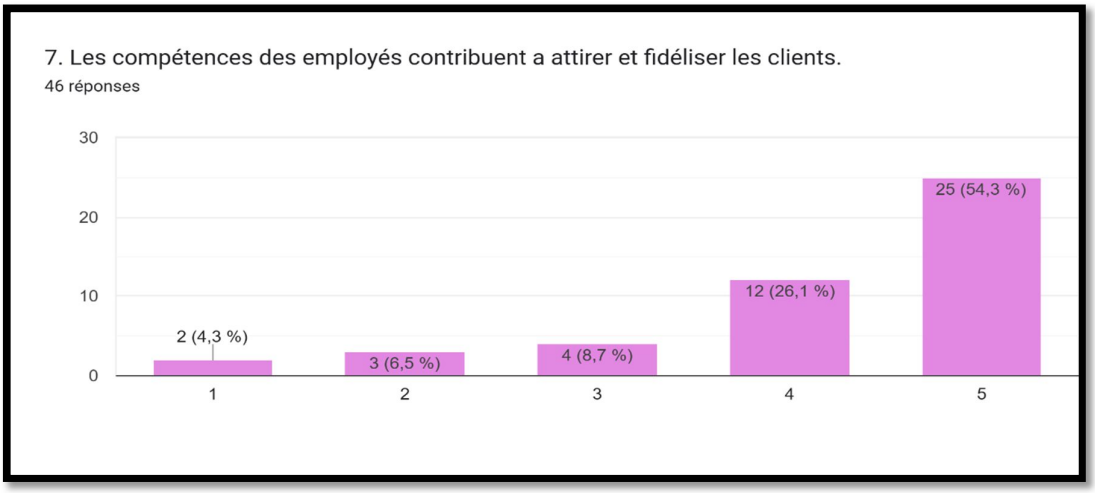


Source : Élaboré par nous-même

Une majorité des répondants (45,7 %) estiment que les compétences des employés permettent clairement à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. De plus, 34,8 % ont attribué la note 4, ce qui confirme une tendance globalement positive quant au rôle stratégique des compétences dans l'avantage concurrentiel. Les positions neutres (8,7 %) traduisent une certaine réserve ou un manque de visibilité sur cet aspect. Les faibles scores (notes de 1 et 2) restent limités, avec respectivement 8,7 % et 2,2 %, ce qui indique qu'une minorité seulement ne perçoit pas cette contribution. Ainsi, les résultats montrent que les compétences sont largement considérées comme un levier de différenciation pour l'entreprise, malgré quelques perceptions divergentes.

- **Contribution des compétences des employés à l'attraction et à la fidélisation des clients**

Figure 21: Perception de la contribution des employés à l'attraction et à la fidélisation des clients



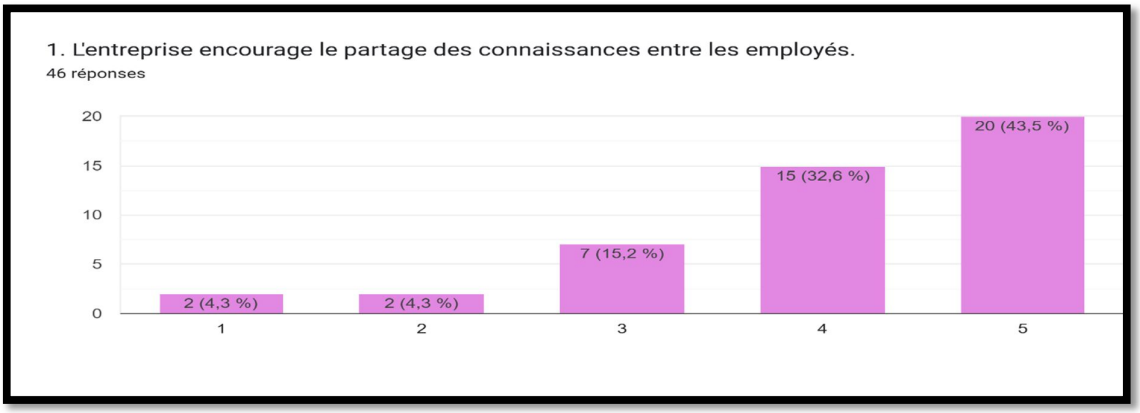
Source : Élaboré par nous-même

Les résultats montrent une forte perception positive selon laquelle les compétences des employés contribuent à attirer et fidéliser les clients. En effet, 54,3 % des répondants ont attribué la note 5, 26,1 % la note 4, soit un total de 80,4 % de réponses favorables. À l'inverse, les avis négatifs restent faibles avec seulement 4,3 % ayant donné la note 1 et 6,5 % la note 2, tandis que 8,7 % des répondants ont choisi la note 3 (neutre). Ces résultats indiquent que les compétences des employés sont largement considérées comme un facteur essentiel de satisfaction et de fidélisation de la clientèle, ce qui confirme leur rôle important dans le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

3.3.3.4 Apprentissage organisationnel et avantage concurrentiel durable

- **Encouragement du partage des connaissances entre les employés dans l'entreprise**

Figure 22: Perception de l'encouragement du partage des connaissances entre les employés dans l'entreprise

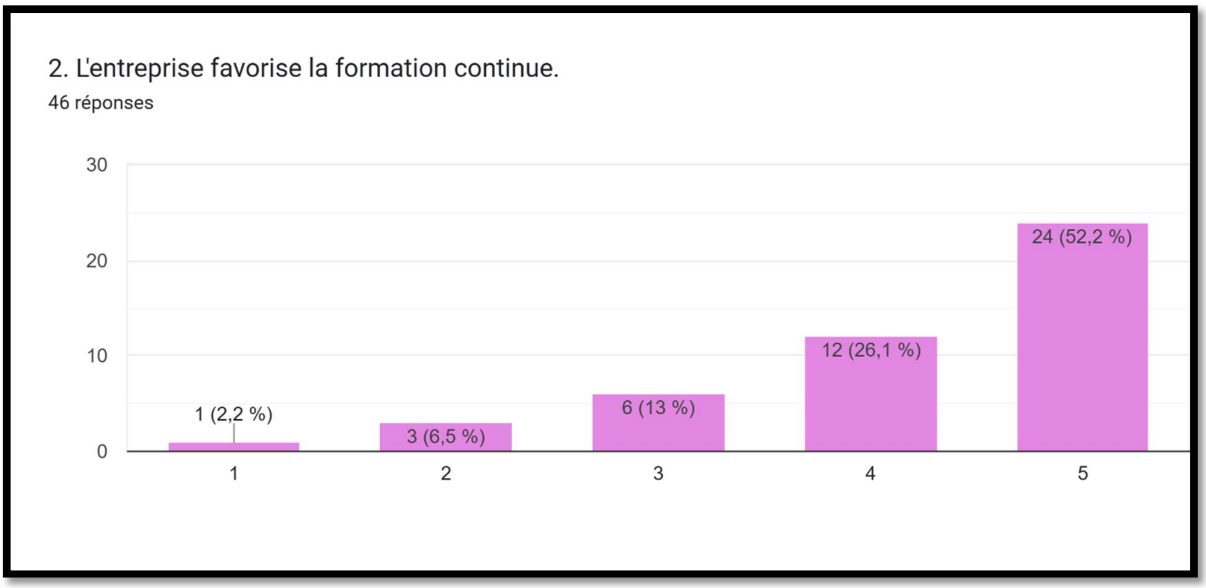


Source : Élaboré par nous-même

Les résultats montrent une perception globalement positive concernant l'encouragement du partage des connaissances entre les employés au sein de l'entreprise. En effet, 43,5 % des répondants ont attribué la note 5 et 32,6 % la note 4, soit un total de 76,1 % d'avis favorables. À l'opposé, les réponses négatives restent faibles avec 4,3 % pour la note 1 et 4,3 % pour la note 2, tandis que 15,2 % des répondants ont choisi la note 3 (neutre). Ces résultats indiquent que l'entreprise favorise relativement bien le partage des connaissances, même si une partie des employés reste neutre, ce qui peut suggérer qu'il existe encore des marges d'amélioration dans la communication et les pratiques de collaboration interne.

- **Favorisation de la formation continue au sein de l'entreprise**

Figure 23: Perception de la favorisation de la formation continue au sein de l'entreprise

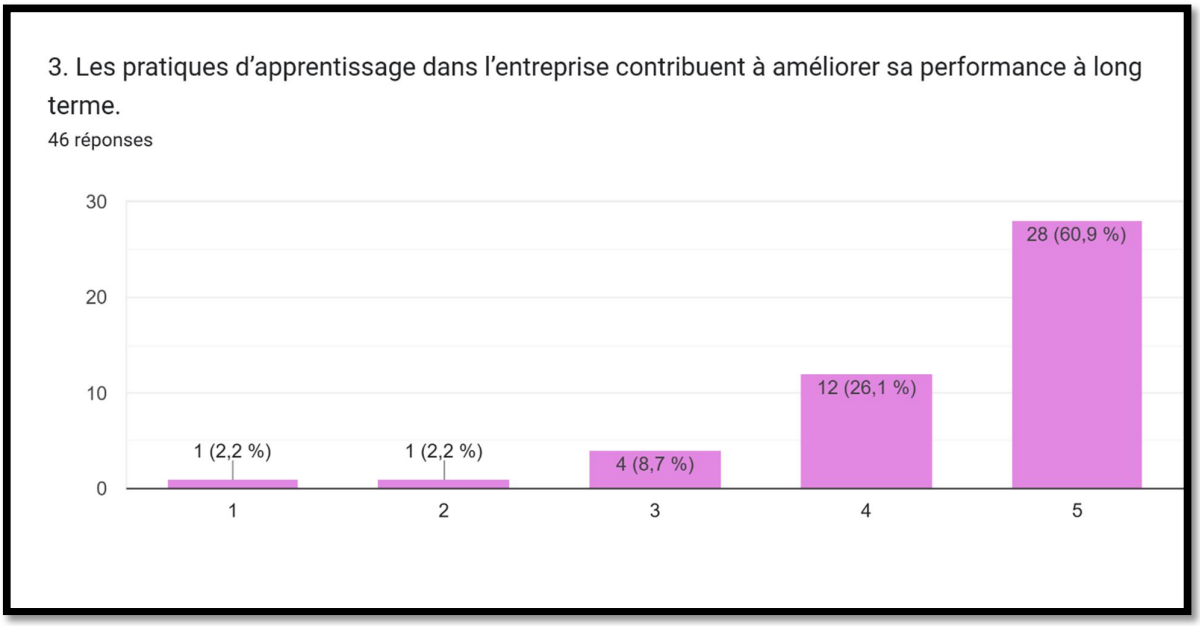


Source : Élaboré par nous-même

Les résultats indiquent une perception très positive de la formation continue au sein de l'entreprise. En effet, 52,2 % des répondants ont attribué la note 5 et 26,1 % la note 4, soit un total de 78,3 % d'avis favorables. À l'inverse, les réponses négatives restent limitées avec 2,2 % pour la note 1 et 6,5 % pour la note 2, tandis que 13,0 % des répondants ont choisi la note 3 (neutre). Ces résultats montrent que l'entreprise accorde une importance significative à la formation continue, ce qui contribue au développement des compétences des employés, même si une proportion non négligeable de répondants reste neutre, suggérant qu'il existe encore des améliorations possibles dans ce domaine.

- **Impact des pratiques d'apprentissage organisationnel sur la performance à long terme**

Figure 24: Perception de l'impact des pratiques d'apprentissage organisationnels sur la performance à long terme



Source : Élaboré par nous-même

Les résultats montrent une perception très positive de l'impact des pratiques d'apprentissage sur la performance à long terme de l'entreprise. En effet, une large majorité des répondants expriment un fort accord avec cette idée, puisque 60,9 % ont attribué la note 5 (tout à fait d'accord) et 26,1 % la note 4 (d'accord), soit un total de 87 % d'opinions favorables. À l'inverse, les avis négatifs restent très marginaux avec seulement 2,2 % pour la note 1 et 2,2 % pour la note 2, tandis que 8,7 % des répondants restent neutres (note 3). Ces résultats confirment que les pratiques d'apprentissage sont largement perçues comme un levier essentiel de performance durable au sein de l'entreprise.

L'analyse des données recueillies auprès des collaborateurs de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden met en évidence une perception globalement positive du management des compétences et de ses effets sur la performance organisationnelle, avec des pratiques de formation, d'évaluation et de développement des compétences largement jugées efficaces et des niveaux de satisfaction globalement élevés, malgré certaines divergences de perception selon les dimensions étudiées.

Trois grands axes se dégagent de cette étude : le management des compétences, l'alignement stratégique et l'avantage concurrentiel, ainsi que l'apprentissage organisationnel et la performance durable.

- Un management des compétences globalement efficace mais perfectible

Les résultats montrent une perception globalement positive du management des compétences. En effet, **69,6 %** des répondants jugent les formations adaptées et estiment que leurs compétences sont régulièrement évaluées, même si des avis neutres (**17,4 %**) et négatifs (**13 %**) subsistent.

Par ailleurs, les compétences sont fortement liées à la performance, avec **80,4 %** des employés qui constatent une amélioration de la qualité du service et **84,8 %** une meilleure efficacité au travail.

Ainsi, le management des compétences est jugé efficace, mais reste perfectible, notamment en matière d'adaptation des formations et de suivi.

- Un alignement stratégique favorable à l'avantage concurrentiel

Les résultats montrent un bon alignement entre les compétences et la stratégie. En effet, **78,3 %** des répondants jugent les compétences liées aux postes claires, et **76,1 %** estiment qu'elles sont prises en compte dans les décisions de gestion.

De plus, plus de **80 %** des répondants considèrent que les pratiques sont cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et que les compétences constituent un levier de différenciation, notamment pour attirer et fidéliser les clients (**80,4 %**).

Ainsi, les compétences apparaissent comme un facteur clé de compétitivité et d'avantage concurrentiel.

- Un apprentissage organisationnel fortement ancré et orienté performance

Les résultats montrent une forte dynamique d'apprentissage organisationnel. En effet, **76,1 %** des répondants estiment que le partage des connaissances est encouragé, et **78,3 %** valorisent la formation continue.

De plus, l'impact sur la performance à long terme est très largement reconnu, avec **87%** d'avis favorables.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel apparaît comme un levier clé de performance durable et d'adaptation stratégique.

3.3.4 Test de normalité des variables de l'étude

Tableau 18: Test de normalité des variables de l'hypothèse 1

	Kolmogorov-Smirnov[a]			**Shapiro-Wilk**		
	Statistique	**df**	**Sig.**	**Statistique**	**df**	**Sig.**
Performance	,280	46	,000	,738	46	,000
Formation	,180	46	,001	,865	46	,000
Évaluation	,235	46	,000	,808	46	,000
a. Correction de significativité de Lilliefors						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

Tableau 19: Test de normalité de l'hypothèse 2

	Kolmogorov-Smirnova			**Shapiro-Wilk**		
	Statistique	**df**	**Sig.**	**Statistique**	**df**	**Sig.**
Position concurrentielle	,259	46	,000	,751	46	,000
Alignement stratégique	,212	46	,000	,793	46	,000
a. Correction de significativité de Lilliefors						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

Tableau 20: Test de normalité des variables de l'hypothèse 3

	Kolmogorov-Smirnova			**Shapiro-Wilk**		
	Statistique	**df**	**Sig.**	**Statistique**	**df**	**Sig.**
Apprentissage organisationnel	,207	46	,000	,799	46	,000
a. Correction de significativité de Lilliefors						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

Afin de vérifier les conditions préalables aux analyses statistiques, un test de normalité a été réalisé à l'aide des tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk. Les résultats montrent que les valeurs de signification (Sig.) sont inférieures à 0,05 pour l'ensemble des variables étudiées, indiquant que les données ne suivent pas une distribution normale. Toutefois, les analyses paramétriques ont été maintenues, notamment la régression linéaire multiple, en raison de leur robustesse lorsque la taille de l'échantillon est supérieure à 30 observations.

3.3.5 Test des hypothèses

3.3.5.1 Test de l'hypothèse (1)

Cette hypothèse affirme que :
« La formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ».

Les variables incluses dans cette hypothèse ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points allant de « 1 = pas du tout d'accord » à « 5 = tout à fait d'accord ».

▪ **Variable dépendante : Performance**, mesurée en calculant la moyenne des items Q5, Q6 et Q7.
▪ **Variables indépendantes : pratiques de gestion des compétences**, comprenant :

- Formation, mesurée à travers les items Q1 et Q2
- Évaluation des compétences, mesurée à travers les items Q3 et Q4

La variable « formation des employés » regroupent plusieurs dimensions, notamment l'identification des besoins en formation et l'adaptation des formations aux besoins professionnels des employés.

- **Évaluation des données pour la régression**

- **Taille de l'échantillon :**

La taille de l'échantillon utilisée dans cette étude est de 46 observations, ce qui est suffisant pour réaliser une analyse de régression linéaire multiple fiable. Selon la règle générale de calcul (10 × nombre de variables indépendantes), le minimum requis pour un modèle comprenant deux variables indépendantes est de 20 observations (10 × 2 = 20). Ainsi, la taille de l'échantillon utilisée dépasse largement ce seuil, ce qui renforce la fiabilité des résultats obtenus.

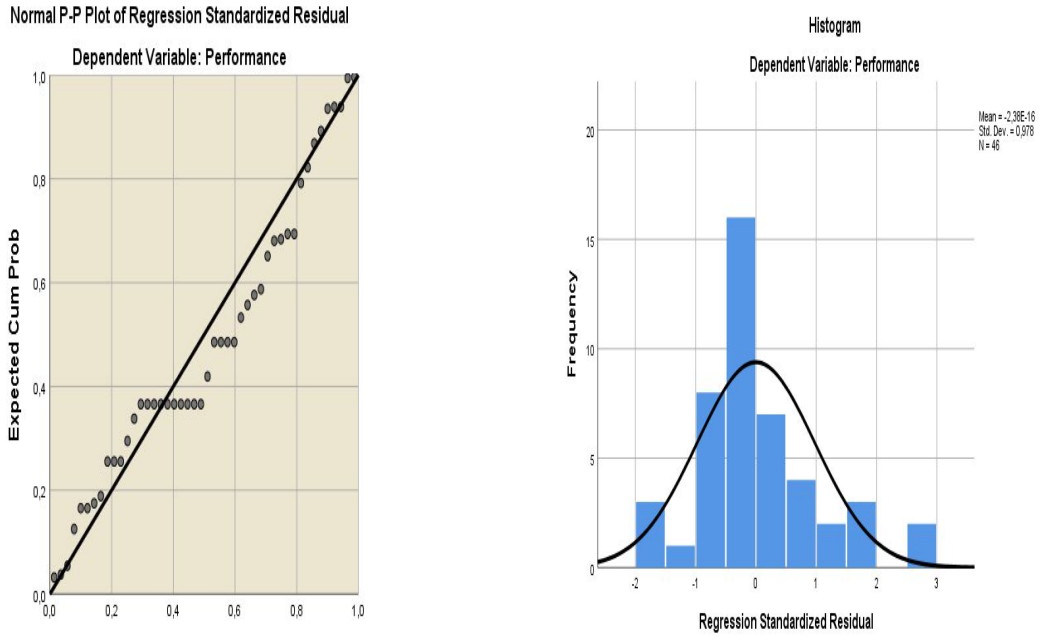
- **Normalité des résidus :**

Selon le diagramme gaussien P-P Plot, les résidus observés sont globalement proches de la ligne diagonale, ce qui indique une distribution approximativement normale des résidus. De plus, l'histogramme des résidus standardisés montre une répartition relativement symétrique autour de zéro. Par conséquent, l'hypothèse de normalité des résidus peut être considérée comme acceptable pour l'analyse de régression.

- **Valeurs aberrantes (outliers) :**

L'analyse des résidus standardisés montre que les valeurs sont comprises dans l'intervalle acceptable [-3 ; +3], ce qui indique l'absence de valeurs aberrantes susceptibles d'influencer les résultats du modèle de régression.

Figure 25: Diagramme Gaussien P-P & Histogramme



Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

La matrice de corrélation ci-dessous montre une relation positive et forte entre la formation des employés et l'évaluation de leurs compétences ($r = 0,796$; $p = 0,000 < 0,01$). Cela indique que les deux variables évoluent dans le même sens et confirme la cohérence du modèle de régression utilisé pour tester l'hypothèse.

Tableau 21: Matrice de correlation

		Formation	Évaluation
Formation	Corrélation de Pearson	1	,796**
	Sig. (bilatéral)		,000
Évaluation	Corrélation de Pearson	,796**	1
	Sig. (bilatéral)	,000	
**. La corrélation est significative au seuil de 0,01 (bilatéral)			

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

- **Interprétation de l'analyse de régression**

- **Signification du modèle**

Une analyse de régression linéaire multiple a été réalisée. Le modèle présenté dans le tableau ANOVA est hautement significatif (p = 0,000 < 0,05). Cela signifie que la formation des employés et l'évaluation de leurs compétences exercent un effet positif et significatif sur la performance de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Tableau 22: ANOVA de l'hypothèse 1

Modèle		**Somme des carrés**	**ddl**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig.**
1	Régression	41,728	2	20,864	65,880	,000[b]
	Résidu	13,618	43	,317		
	Total	55,345	45			
a. Variable dépendante : Performance						
b. Valeurs prédites : (constante), Formation, Evaluation						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

- **Utilité du modèle**

La valeur de F calculée à partir du tableau ANOVA est de 65,880, ce qui est largement significatif (Sig. = 0,000 < 0,05). Cela signifie que le modèle de régression est globalement pertinent et utile pour expliquer la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma

Garden à partir des variables indépendantes étudiées. Ainsi, la formation des employés et l'évaluation de leurs compétences permettent de prédire de manière significative la performance de l'organisation.

- **Évaluation des paramètres**

La significativité des deux prédicteurs de cette analyse, à savoir la formation des employés et l'évaluation des compétences, est présentée dans le tableau des coefficients ci-dessous :

- ✓ **Formation des employés** : cette variable est hautement significative (p = 0,000) et influence positivement la performance globale (Bêta = 0,559). Elle constitue le facteur le plus influent du modèle.
- ✓ **Évaluation des compétences** : cette variable est également significative (p = 0,007) et exerce un impact positif sur la performance globale (Bêta = 0,354).

Tableau 23: Tableau des coefficients de l'hypothèse 1

Modèle		**Coefficients non standardisés**		**Coefficients standardisés**	**t**	**Sig.**
		B	Erreur standard	Beta		
1	(Constante)	1,079	,306		3,528	,001
	Evaluation	,345	,122	,354	2,833	,007
	Formation	,478	,107	,559	4,474	,000
a. Variable dépendante : Performance						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

En résumé, Les deux variables indépendantes sont significatives et influencent positivement la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Toutefois, il convient de souligner que la formation des employés exerce une influence plus forte que l'évaluation des compétences, selon les coefficients bêta standardisés.

- **Force de l'association**

Enfin, la force de l'association entre la variable dépendante et les variables indépendantes est mesurée par le R-deux, qui est égal à 75,4 %. Cela signifie que 75,4 % de la variation de la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden est expliquée par la formation des employés et l'évaluation de leurs compétences. Autrement dit, la formation des employés et l'évaluation de leurs compétences expliquent 75,4 % de la variance de la performance globale.

Tableau 24: Récapitulatif des modèles de l'hypothèse 1

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,868[a]	,754	,743	,56275
a. Valeurs prédites : (constante), Formation, Evaluation				

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

- **Équation de régression**

À partir des coefficients non standardisés présentés dans le tableau des coefficients, l'équation de régression permettant de prédire la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden est la suivante :

Performance globale = 1,079 + 0,345 Évaluation + 0,478 Formation …… (1)

Sur la base de l'analyse de régression présentée ci-dessus, l'hypothèse selon laquelle « La formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden » **est acceptée**.

3.3.5.2 Test de l'hypothèse (2)

Cette hypothèse affirme que :
« L'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. »

Les variables ont été mesurées sur une échelle de Likert à cinq points :

- Variable indépendante : Alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle

- Variable dépendante : Position concurrentielle

Une analyse de **régression linéaire simple** a été réalisée afin d'examiner l'impact de l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle sur la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Le modèle présenté dans le tableau ANOVA est hautement significatif ($p = 0,000 < 0,05$). Cela signifie que l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle influence la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Tableau 25: ANOVA de l'hypothèse 2

Modèle		**Somme des carrés**	**ddl**	**Moyenne des carrés**	**F**	**Sig.**
1	Régression	28,553	1	28,553	41,649	,000[b]
	Résidu	30,164	44	,686		
	Total	58,717	45			
a. Variable dépendante : Position concurrentielle						
b. Prédicteurs : (Constant), Alignement stratégique						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

D'après le tableau des coefficients ci-dessous, on peut conclure que l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle a un effet positif et statistiquement significatif sur la position concurrentielle. En effet, cette variable présente un impact important (Bêta = 0,697 ; $p = 0,000 < 0,05$), ce qui indique qu'une amélioration de cet alignement contribue significativement à renforcer la position concurrentielle.

Tableau 26: Tableau des coefficients de l'hypothèse 2

Modèle		**Coefficients non standardisés**		**Coefficients standardisés**	**t**	**Sig.**
		B	**Erreur standard**	**Beta**		
1	(Constant)	,697	,546		1,277	,208
	Alignement stratégique	,814	,126	,697	6,454	,000
a. Variable dépendante : Position concurrentielle						

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

Enfin, la force de l'association entre la variable dépendante et la variable indépendante est mesurée par le R-deux, qui est égal à 48,6 %. Cela signifie que 48,6 % de la variation de la position concurrentielle est expliquée par l'alignement stratégique. Autrement dit, cet alignement influence la position concurrentielle à hauteur de 48,6 %.

Tableau 27: Récapitulatif des modèles de l'hypothèse 2

Modèle	**R**	**R-deux**	**R-deux ajusté**	**Erreur standard de l'estimation**
1	,697[a]	,486	,475	,82798
a. Prédicteurs : (Constant), Alignement stratégique				

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

De plus, pour prédire la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden en utilisant l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle comme variable explicative, on peut utiliser l'équation de régression suivante (à partir du tableau des coefficients) :

Position concurrentielle = 0,697 + 0,814 × Alignement stratégique …… (2)

Sur la base de l'analyse de régression présentée ci-dessus, l'hypothèse selon laquelle « l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle

a un impact positif sur la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden » **est acceptée**.

3.3.5.3 Test de l'hypothèse (3)

Un test t à un échantillon a été réalisé afin d'évaluer le niveau de perception des répondants concernant la valorisation de l'apprentissage organisationnel au sein de l'Hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Étant donné que nous avons utilisé une échelle de Likert à cinq points, la valeur moyenne neutre est de 3. Donc l'hypothèse qui stipule que les entreprises qui valorisent les apprentissages organisationnels maintiennent plus durablement leur avantage compétitif se traduit par :

$$\begin{cases} \boldsymbol{H0}: \boldsymbol{\mu \leq 3} \\ \boldsymbol{H1}: \boldsymbol{\mu > 3} \end{cases}$$

Le tableau montre que la moyenne est supérieure à 3 (M= 4,2246). Cela indique une perception positive des employés concernant les pratiques d'apprentissage organisationnel au sein de l'Hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Tableau 28: Statistiques sur un échantillon unique de l'hypothèse 3

	N	**Moyenne**	**Ecart-type**	**Erreur standard moyenne**
Apprentissage organisationnel	46	4,2246	,94817	,13980

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

De plus, la valeur du test t à un échantillon unique est hautement significative (p = 0,000), donc H0 est rejetée.

Tableau 29: Test sur un échantillon unique de l'hypothèse 3

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95%	
					Inférieure	Supérieure
Apprentissage organisationnel	8,760	45	,000	1,22464	,9431	1,5062

Source : Effort personnel à l'aide de l'SPSS

En résumé, l'hypothèse qui stipule que les entreprises qui valorisent les apprentissages organisationnels maintiennent plus durablement leur avantage compétitif au niveau de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden **est acceptée**.

3.3.6 Discussion des résultats du questionnaire

L'objectif de cette étude était d'analyser la contribution du management des compétences à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable au sein de l'Hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden, à travers plusieurs hypothèses testées statistiquement. Les résultats issus des analyses effectuées (régression linéaire simple et multiple, test t pour un échantillon unique) ont permis de valider l'ensemble des hypothèses de recherche et d'apporter une compréhension approfondie des perceptions des employés.

Les résultats montrent que la formation et l'évaluation des compétences améliorent significativement la performance globale, que l'alignement stratégique renforce la position concurrentielle, et que l'apprentissage organisationnel contribue au maintien durable de l'avantage compétitif.

Hypothèse 1 : La formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden

L'analyse de régression linéaire multiple montre que la formation des employés et l'évaluation des compétences ont un impact positif et significatif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ($p = 0,000$).

Le modèle est significatif et explique 75,4 % de la variation de la performance ($R^2 = 0,754$), ce qui confirme l'importance de ces deux variables dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

Les résultats indiquent également que la formation a un effet plus important ($\beta = 0,559$) que l'évaluation des compétences ($\beta = 0,354$).

Ainsi, cette hypothèse est confirmée, montrant que la formation et l'évaluation des compétences constituent des leviers essentiels de la performance de l'hôtel.

Hypothèse 2 : L'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden

L'analyse de régression linéaire simple montre que l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle exerce un impact positif et significatif sur la position concurrentielle de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ($p = 0,000$).

Le modèle est statistiquement significatif et explique 48,6 % de la variation de la position concurrentielle ($R^2 = 0,486$), ce qui indique que cet alignement constitue un facteur important dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

Les résultats révèlent également un effet positif élevé de cette variable ($\beta = 0,697$), montrant qu'une meilleure cohérence entre les pratiques de gestion des compétences et les orientations stratégiques contribue significativement à améliorer la position concurrentielle.

Ainsi, cette hypothèse est confirmée, soulignant que l'alignement stratégique des compétences représente un levier essentiel pour renforcer la compétitivité de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Hypothèse 3 : Les entreprises qui valorisent les apprentissages organisationnels maintiennent plus durablement leur avantage compétitif.

Les résultats du test t pour un échantillon unique montrent que la moyenne obtenue (4,2246) est significativement supérieure à la valeur neutre (3). Cette différence est statistiquement significative ($p = 0,000$), ce qui conduit à rejeter l'hypothèse nulle et à accepter l'hypothèse de recherche.

On peut ainsi conclure que les employés perçoivent positivement les pratiques d'apprentissage organisationnel au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Ces résultats indiquent que le partage des connaissances et la formation continue contribuent maintien durable de l'avantage compétitif.

Les résultats statistiques confirment globalement que le management des compétences a un impact positif sur la performance, la position concurrentielle et le maintien durable de l'avantage compétitif de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. La formation et l'évaluation des compétences améliorent la performance, tandis que leur alignement stratégique renforce la compétitivité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel contribue au maintien durable de l'avantage compétitif.

Ainsi, le management des compétences constitue un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance et assurer la compétitivité durable de l'entreprise.

Conclusion

L'analyse présentée dans ce chapitre a permis d'apporter un éclairage concret sur la manière dont le management des compétences influence la performance et la compétitivité au sein de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. À travers une approche méthodologique mixte combinant un questionnaire et des entretiens réalisés auprès des responsables, les résultats obtenus offrent une compréhension approfondie des pratiques de gestion des compétences et de leurs effets sur l'organisation.

Les analyses des données collectées ont permis de confirmer les hypothèses de recherche. Les résultats montrent que la formation et l'évaluation des compétences ont un impact positif significatif sur la performance globale, que l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie de l'entreprise renforce la position concurrentielle, et que les pratiques d'apprentissage organisationnel contribuent au maintien d'un avantage compétitif durable.

Un constat important de cette étude est que le management des compétences constitue un véritable levier stratégique pour l'entreprise. Il favorise non seulement l'amélioration des performances individuelles et collectives, mais aussi le développement des compétences et l'adaptation aux évolutions de l'environnement. L'implication des différents acteurs et la mise en place de pratiques structurées de gestion des compétences apparaissent ainsi essentielles pour renforcer l'efficacité organisationnelle et la compétitivité.

Enfin, cette étude met en évidence l'importance de considérer le management des compétences comme un processus continu et évolutif, permettant à l'organisation de s'adapter durablement aux exigences du marché et de consolider son avantage concurrentiel.

Conclusion Générale

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence, les transformations technologiques et l'évolution rapide des exigences des marchés, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la nécessité de renforcer continuellement leur capacité d'adaptation et d'innovation. Dans ce contexte, les ressources humaines occupent une place stratégique au sein des organisations, car elles représentent un facteur essentiel de création de valeur et de différenciation concurrentielle. Ainsi, le management des compétences s'impose progressivement comme un élément central des politiques de gestion des ressources humaines, permettant aux entreprises de développer leur performance et d'assurer leur pérennité.

Le management des compétences ne se limite plus à une simple gestion administrative du personnel, mais constitue désormais une démarche stratégique visant à identifier, développer, mobiliser et valoriser les compétences des collaborateurs en fonction des objectifs de l'organisation. Face aux mutations économiques et organisationnelles, les entreprises doivent continuellement adapter leurs compétences internes afin de répondre efficacement aux évolutions du marché, aux nouvelles attentes des clients et aux transformations des métiers. Dans cette perspective, les compétences deviennent un véritable capital immatériel capable de renforcer l'efficacité organisationnelle, d'améliorer la qualité des services et de favoriser l'innovation.

Par ailleurs, le développement des compétences représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les organisations cherchant à maintenir un avantage compétitif durable. La formation continue, l'évaluation régulière des compétences, l'apprentissage organisationnel ainsi que l'alignement entre les compétences et la stratégie de l'entreprise apparaissent comme des leviers essentiels pour améliorer la performance individuelle et collective. De plus, l'intégration des outils numériques et des systèmes d'information RH transforme profondément les pratiques de management des compétences en facilitant l'identification des besoins, le suivi des performances et le pilotage des actions de développement des ressources humaines.

Dans cette perspective, le management des compétences apparaît comme un levier stratégique permettant aux entreprises de construire et de maintenir un avantage compétitif durable. Il contribue à renforcer la capacité des organisations à s'adapter aux évolutions de leur environnement, à améliorer leur performance globale et à développer leur potentiel humain. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce travail de recherche, qui cherche à analyser comment le

Management des Compétences peut contribuer à la construction et au maintien d'un avantage compétitif durable pour l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

Notre mémoire est divisé en deux chapitres théoriques et une partie pratique.

Le premier chapitre, intitulé « Le management des compétences : concepts et pratiques clés », est structuré en trois sections complémentaires. La première section présente l'approche conceptuelle du management des compétences à travers la définition de la compétence, l'évolution historique du concept, la distinction entre qualification, compétence et performance ainsi que les enjeux du management des compétences pour l'organisation. La deuxième section traite des différentes typologies et dimensions des compétences, notamment les compétences individuelles et collectives, techniques, comportementales et managériales, ainsi que les compétences stratégiques et distinctives. Enfin, la troisième section est consacrée aux pratiques et outils du management des compétences tels que la cartographie des compétences, la GPEC, les référentiels de compétences, l'évaluation, la formation et le rôle des acteurs RH et des managers.

Le deuxième chapitre, intitulé « Le management des compétences comme moteur de compétitivité », s'articule également autour de trois sections. La première section met en évidence le lien entre les compétences et la performance organisationnelle en analysant l'impact des compétences sur l'efficacité, la productivité et les avantages concurrentiels. La deuxième section aborde le rôle du management des compétences dans l'innovation, l'adaptation au changement et le développement des nouvelles compétences face aux évolutions du marché. Enfin, la troisième section traite du rôle du système d'information des ressources humaines dans le management des compétences, notamment à travers la digitalisation des pratiques RH, l'analyse des données RH et le pilotage de la performance.

Le troisième chapitre, intitulé « Étude empirique », débute par une présentation de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden ainsi que de son fonctionnement organisationnel. Cette étude empirique repose sur un questionnaire adressé aux cadres, responsables et employés administratifs ainsi que sur des entretiens réalisés auprès des responsables concernés. À partir des données recueillies, nous procéderons à une analyse visant à examiner les pratiques de management des compétences mises en œuvre au sein de l'entreprise et à tester les hypothèses de recherche suivantes :

- H1 : La formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden.

- H2 : L'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce la position concurrentielle de l'entreprise.
- H3 : Les entreprises qui valorisent les apprentissages organisationnels maintiennent plus durablement leur avantage compétitif.

Au terme de notre analyse approfondie, nous avons conclu que :

- L'étude a validé l'hypothèse H1, confirmant que la formation des employés et l'évaluation régulière de leurs compétences ont un impact positif et significatif sur la performance globale de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. Les résultats ont montré que ces pratiques constituent des leviers essentiels d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, la formation exerçant l'effet le plus important sur la performance.
- Concernant l'hypothèse H2, les résultats révèlent que l'alignement entre la stratégie de management des compétences et la stratégie organisationnelle renforce significativement la position concurrentielle de l'entreprise. Une meilleure cohérence entre les pratiques de gestion des compétences et les orientations stratégiques contribue ainsi à améliorer durablement la compétitivité de l'hôtel.
- L'analyse de l'hypothèse H3 montre que les pratiques d'apprentissage organisationnel jouent un rôle important dans le maintien durable de l'avantage compétitif. Les employés perçoivent positivement les dispositifs liés au partage des connaissances, à la formation continue et au développement des compétences, ce qui favorise la pérennité de la performance organisationnelle.

D'après ces résultats, nous pouvons répondre à notre question de recherche en confirmant que le management des compétences représente un levier stratégique majeur dans la construction et le maintien d'un avantage compétitif durable. En favorisant le développement des compétences, l'amélioration continue des performances ainsi que l'apprentissage organisationnel, il permet à l'entreprise de renforcer sa capacité d'adaptation, son efficacité et sa position concurrentielle dans un environnement en constante évolution.

Ainsi, les questions secondaires soulevées dans cette étude peuvent recevoir les réponses suivantes :

- Les pratiques de management des compétences, notamment la formation et l'évaluation régulière des compétences, contribuent significativement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

- Les compétences individuelles peuvent être transformées en compétences organisationnelles créatrices de valeur grâce au partage des connaissances, à la coordination des pratiques et à l'alignement entre les compétences des collaborateurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.
- La pérennisation de l'avantage compétitif repose principalement sur la valorisation des apprentissages organisationnels, la formation continue, l'adaptation aux changements ainsi que le développement constant des compétences stratégiques.

Les résultats statistiques confirment globalement que le management des compétences a un impact positif sur la performance, la position concurrentielle et le maintien durable de l'avantage compétitif de l'hôtel Sofitel Algiers Hamma Garden. La formation et l'évaluation des compétences améliorent la performance organisationnelle, tandis que l'alignement stratégique des compétences renforce la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, les pratiques d'apprentissage organisationnel favorisent le maintien durable de l'avantage concurrentiel. Ainsi, le management des compétences apparaît comme un levier stratégique essentiel permettant d'assurer la performance et la compétitivité durable de l'entreprise.

Les recommandations

- Renforcer les programmes de formation continue afin de développer les compétences techniques, comportementales et managériales des employés.
- Mettre en place un système régulier d'évaluation des compétences permettant d'identifier les besoins en développement et d'améliorer la performance des collaborateurs.
- Assurer un meilleur alignement entre la stratégie de management des compétences et les objectifs stratégiques de l'entreprise afin de renforcer sa position concurrentielle.
- Encourager les pratiques d'apprentissage organisationnel à travers le partage des connaissances, le travail collaboratif et l'échange d'expériences entre les employés.

Les limites de la recherche

Au cours de cette recherche, plusieurs difficultés méthodologiques et organisationnelles ont limité l'étendue de notre étude. Tout d'abord, la disponibilité des employés de l'hôtel a constitué un obstacle durant la phase de collecte des données, certains collaborateurs disposant de peu de temps pour répondre au questionnaire en raison de leurs contraintes professionnelles et de leur charge de travail. Cette situation a parfois ralenti le processus de collecte et limité le nombre de réponses obtenues.

Par ailleurs, le questionnaire a été diffusé sous forme numérique à travers un code QR généré via un formulaire en ligne. Ce mode de distribution a permis de faciliter l'accès au questionnaire, de garantir la confidentialité des réponses et d'assurer une collecte rapide et centralisée des données. Toutefois, malgré ces avantages, le taux de participation est resté relativement modéré, certains employés ne prenant pas toujours le temps de compléter le questionnaire.

En outre, la réalisation des entretiens avec les responsables concernés a également présenté certaines difficultés liées à leurs disponibilités professionnelles et à l'organisation des rendez-vous. Cela a parfois limité la durée des échanges ainsi que la possibilité d'approfondir certains aspects en lien avec les pratiques de management des compétences au sein de l'entreprise.

De plus, le recours à un questionnaire auto-administré peut représenter une limite dans la mesure où certaines réponses peuvent être influencées par les perceptions personnelles des employés ou par une certaine prudence dans l'expression de leurs opinions concernant les pratiques de management des compétences au sein de l'entreprise. Cela peut avoir un impact sur l'objectivité de certaines données recueillies.

Enfin, les contraintes de temps et de ressources ont limité la possibilité d'élargir davantage l'échantillon étudié et d'approfondir certains axes d'analyse. Ces différentes limites doivent donc être prises en considération dans l'interprétation des résultats obtenus et ouvrent la voie à de futures recherches plus approfondies sur le management des compétences et son rôle dans le maintien d'un avantage compétitif durable.

Perspectives de recherche

Dans une perspective méthodologique et d'approfondissement scientifique, plusieurs axes de recherche pourraient être explorés afin d'enrichir l'étude du management des compétences et de son rôle dans la compétitivité des entreprises. À titre indicatif et non limitatif, les thématiques suivantes pourraient faire l'objet de futures recherches :

- Étudier l'impact du management des compétences sur l'engagement et la motivation des employés au sein des organisations.
- Analyser le rôle de la digitalisation des ressources humaines dans l'amélioration des pratiques de management des compétences.
- Examiner comment les compétences organisationnelles contribuent à l'innovation et à l'adaptation des entreprises face aux changements du marché.

- Étudier l'influence des pratiques de formation continue et d'apprentissage organisationnel sur la pérennité de l'avantage compétitif des entreprises.

Bibliographie

Bibliographie

Livres

- **Boyatzis, R. E.** (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *A Wiley-Interscience Publication.*
- **Cascio, W. F. (2011).** *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives (2nd ed.).*
- **Gazier, B. (2003).** *Tous "sublimes" : Vers un nouveau plein-emploi.* Paris: Flammarion .
- **Katz, R. L. (2009).** *Skills of an Effective Administrator.* Harvard Business Press.
- **Levy-Leboyer, C.** (1996). *La gestion des compétences.* . Paris: Éditions d'Organisation.
- **Nonaka, I. &., & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company.* New York: Oxford University Press.
- **Perrenoud, P.** (2011). *Construire des compétences dès l'école.* ESF Éd.
- **Rothwell, W. J.** (2004). *Competency-Based Human Resource Management. Mountain View,.* CA: Davies-Black Publishing.
- **Zarifian, P.** (1999). *Objectif compétence : Pour une nouvelle logique.* . Paris: Éditions Liaisons.

Articles scientifiques (revues académiques)

- **Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology. pp. 267-299.
- **Afrooz, A. A.** (2010). Human Capital and Labor Productivity in Food Industries of Iran. *International journal of economics and finance,*.
- **Aggarwal, S. C.** (2020). Skills, Productivity and Employment: An Empirical Analysis of Selected Countries. In *Information and Communication Technologies and Economic Development*. Springer.
- **Akremi, D. B.** (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, pp. 14–34.
- **Almaatouq, A. A.** (2023). The effects of group composition and dynamics on collective performance. *Topics in Cognitive Science*.
- **Aloui, S. &. Abedou, A.** (2020). Problématique d'adaptation de la gestion d'une multinationale à l'entreprise locale : Le cas de Danone Djurdjura Algérie. *Les Cahiers du MECAS*, pp. 172–179.

- **Barney, J. B.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,17(1),*, 99-120.
- **Beddoe, L.** (2009). Creating Continuous Conversation: Social Workers and Learning Organizations. *Social Work Education.*
- **Ben Abdallah, L. &. (s.d.).** Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes . *La Revue des Sciences de Gestion*, p. 136.
- **Blouin, S.** (2000). L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle. *Interactions*, p. 205 231.
- **Boumane, A. T.** (2005). Quelle méthodologie pour identifier les compétences requises ? *PENTOM – Performances et Nouvelles Technologies en Maintenance.* Marrakech.
- Braverman, L. R. (2007). BEST PRACTICES: Continuing Education's Role in Advancing Learning Organizations.
- **Brillet, F. H.** (2010). La gestion des compétences : entre justice organisationnelle et confiance. pp. 11-41.
- **Brunet Icart, I. &., & Mara, L. C.** (2016). *El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual.*
- **Budde, L. e.** (2022). Managerial Practices for the Digital Transformation of Manufacturers.
- **Cammeraat, E. S.** (2021). Management, skills and productivity. *OECD Publishing,*.
- **Čirčová, V. & Blštáková, J.** (2023). Building Competence of Managers for Companies in Digital Transformation.
- **Colombo, E. &Stanca, L.** (2014). The impact of training on productivity: evidence from a panel of Italian firms. *International Journal of Manpower*.
- **Coulet, J.-C.** (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : L'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités*.
- **Dugué, E. (1994).** La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. Sociologie du Travail,. pp. 273-292.
- **Ellström, P.-E.** (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. . *Journal of European Industrial Training, 21(6/7),*, 266-273.
- **Flynn, B. B.** (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, pp. 339–366.
- **HAMMIOUI, L. E.** (2020, Janvier). 'impact de La Construction Des Compétences Par La Formation et l'apprentissage Sur La Performance de l'entreprise.
- **HANTAT, O. &RAFIQ,M**(2023). Le développement des compétences comportementales dans les pratiques enseignantes (cas de l'enseignement du français langue étrangère). . *Faits de langue et société*, pp. 86-97. .
- **Jamal, A. e.** (2024). The relationship between job redesigning, reskilling and upskilling on organizational agility. *Euromed Journal of Business.* .
- **Jenner, A.** (2020). How Can Individual Learning at the Workplace Contribute to Organisational Learning.
- **Karapidis, A.** (2018). Competence management – a smart strategy-oriented approach. *Journal of Management*, pp. 11-26.

- **Katfi, A. E.** (2024). L'apport de l'analytique RH à la gestion des ressources humaines. *Revue Économie, Management & Social Sciences*, pp. 177–180.
- **Königová, M. U.** (2012). Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness*, pp. 129–142.
- **Laela, V. N.** (2024, January–June). The influence of competence on performance employees mediated with quality of work life. *Journal of Management Research and Studies*.
- **Lamri, J. & Lubart, T.** (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. *Journal of Intelligence*, p. 107.
- **Laval, F. &. Thévenet, M.** (2009). Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 329–350.
- **Le Boterf, G.** (1997). Construire la compétence collective de l'entreprise». *Gestion*, pp. 82-85.
- **Le Boterf, G.** (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionalisme et les compétences (8e éd.).*
- **Loufrani-Fedida, S.** (. (2007). *Le management des compétences chez IBM.*
- **M. C. Meyers, M. v.** (2023). Stronger together: A multilevel study of collective strengths use and team performance,. *Journal of business research*.
- **M. P. Lumaela, P. S.** (2024, July). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*.
- **Marteau, M.** (2016). Les femmes et le top management : étude d'un programme de promotion de la diversité.
- **McClelland, D. C.** (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist,.*
- **Megdad, Z. & Bouaziz, F.** (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. .
- **Mendes, L. & Martins, A.** (2015). Employees' skills, manufacturing flexibility and performance: a structural equation modelling applied to the automotive industry. . *International Journal of Production Research*.
- **Merouani, D. (s.d.).** The role of E-HRP systems in improving competency management-A study of companies operating in M'sila region-.
- **Mindell, R.** (1995). Devolving training and development to line managers. *Management Development Review*.
- Morley, N. H. (1995). Line managers and human resource development.
- **Okumu, I. M.** (2020). Labour productivity in African manufacturing: Does the level of skills development matter? *Development Policy Review*.
- Online., T. (1992). Continuing higher education organizational learning.
- **Persais, E.** (2004). « L'excellence durable: Vers une intégration des parties prenantes. *La revue des Sciences de gestion.*
- **Prahalad, C. K., & Hamel, G.** (1990). *The core competence of the corporation. Harvard Business Review,.*
- **Rafiq, S.** (2015). Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model. *EJBM*.

- **Saefullah, E. e.** (2024). Thriving in Uncertainty: Relationships between Future Job Predictions, Learning Agility, and Adaptability.
- **Schmidt, F. L.** (1989). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin,*, pp. 262-274. .
- **ScienceDirect.** (2004). Supporting continuous learning in a large organization: the role of group and organizational perspectives.
- **Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G.** (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, pp. 317–336.
- **Spencer, L. M., & Spencer, S. M.** (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance. New York:.*
- **Teece, D. J.** (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 509-533.
- **Vonken, M.** (2017). *Competence, qualification and action theory. In: The Notion of Competence.*
- **Wolfson, M. A.** (2018). Sprinting to the finish: Toward a theory of human capital resource complementarity. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1165–1180.

Mémoires

- **Amziane, S. & Benabdallah, L.** (2022). La mobilité interne comme facteur de motivation au travail : Cas ADE Tizi Ouzou. *Mémoire de Master*. Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri.

- **Brahmi, L. & Mellah, K.** (2025). Développement des compétences à travers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'entreprise (GPEC) : Cas de la direction de distribution SONELGAZ wilaya Boumerdès. Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.

- **Debbahi, Y.** (2011). Les compétences clés et l'avantage concurrentiel : la qualité du produit : cas de la société Les Grands Moulins du Dahra Mostaganem . *Mémoire de magister*. Tlemcen, Université Abou Bakr Belkaid.

- **Hannachi, S. & Zegar, S.** (2021). La contribution de la GPEC sur l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cas de NAFTAL, district GPL. *Mémoire de master*. Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri.

- **Maadadi, L. & Ouradi, M.** (2024). Le processus motivationnel entre discours RH et les pratiques des managers dans l'entreprise : cas pratique : GENERAL EMBALLAGE S.P.A. *Mémoire de Master*. Bejaia, Université Abderrahmane Mira.

- **Sellam, S.** (2024–2025). Le tableau de bord RH, outil de pilotage de la performance. *Mémoire de Master*. Koléa, ENSM.

Rapports/Documents de recherche

- **Ab. Rahim, S. S.** (2020). Leveraging Strategic Knowledge And Strategic Competence For Strategy Formulation. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* , pp. 796-805.
- **Abidi, D.** (2018). *Fostering organizational capabilities through soft skills: a strategic imperative for a vuca world.*
- **Campos e Cunha, R. &. Pina e Cunha, M.** (2004). Impact of Strategy, HRM Strength and HRM Bundles on Innovation Performance and Organizational Performance. . *Social Science Research Network.* .
- **Corthell, D. W.** (1991, Octobre). Human Resource Systems (HRS) in Rehabilitation: A Catalyst for Performance and Change. *Institute on Rehabilitation Issues*.
- **Greer, R. I.** (2020, Janvier). Effective Teamwork and Healthcare Delivery Outcomes,. pp. 77–99.
- **Kurz, R. &., & Bartram, D.** (2008). Competency and individual performance: Modelling the world of work. *Modelling the world of work.In: The Handbook of Work and Organizational Psychology* , pp. 27-255.

Sites web/Articles web

- **C. R. (s.d.).,** (2026, Mai). *Logiciel de gestion des talents.* Récupéré sur https://culture-rh.com/logiciel-rh/logiciel-gestion-talents/
- **360Learning.** (2024). *Cartographie des compétences : misez sur l'IA.* Récupéré sur https://360learning.com/fr/produit/intelligence-artificielle/
- **Executive, R.** (2023). *Digital RH : Révolution numérique des ressources humaines. Reactive Executive.* Récupéré sur https://www.reactive-executive.com/

Les annexes

Annexe 1: Le guide d'entretien

Guide d'entretien

* Indique une question obligatoire

Axe 01 : Identification et pilotage des compétences clés

1. Comment identifiez-vous les compétences requises pour chaque poste et quels outils utilisez-vous à cet effet (fiches de poste, référentiels de compétences, etc.) ? *

2. Comment vous assurez-vous de l'adéquation entre les exigences des postes et les compétences des collaborateurs ? *

3 Quelles sont les compétences clés de votre hôtel et quel est, selon vous, leur impact sur la performance de l'établissement ? *

Axe 02 : Le développement et la valorisation des compétences et apprentissage organisationnel

4. Comment identifiez-vous les besoins en formation et quelles mesures mettez-vous en place pour développer les compétences des employés ? *

5. Dans quelle mesure les employés sont-ils impliqués dans le processus de développement des compétences ? *

6 Comment l’entreprise encourage-t-elle le partage des connaissances et l’apprentissage à partir des expériences et des erreurs ? *

Axe 03 : L’intégration stratégique du management des compétences et son impact sur la performance et l’avantage compétitif durable

7. Dans quelle mesure le management des compétences est-il intégré à la stratégie de l’hôtel et comment influence-t-il vos décisions managériales (recrutement, promotion, organisation du travail) ? *

8. Comment les compétences contribuent-elles à la performance de l'hôtel, à la qualité du service, à la satisfaction et à la fidélisation des clients, ainsi qu'à l'avantage concurrentiel ? *

9 Quelles sont les difficultés de gestion des compétences et les solutions proposées pour améliorer leur efficacité et favoriser l'apprentissage continu ? *

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Annexe 2 : Le questionnaire

Management des compétences & avantage compétitif

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de Master en Sciences de Gestion à l'École Supérieure de Commerce sur le management des compétences, nous vous serions reconnaissants de nous réserver **quelques minutes** pour répondre à ce questionnaire.

Soyez rassurés(e)s que les informations recueillies seront utilisées seulement pour les besoins de ce mémoire et que votre anonymat est assuré.

Stagiaires : LEULMI Nouhad & Bounekhla Ines

* Indique une question obligatoire

Axe 1 : Description des informations personnelles du répondant

1. **1. Sex** *

Une seule réponse possible.

- Homme
- Femme

2. **2. Ancienneté** *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an
- 1 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3. **3. Quel est votre poste actuel dans l'entreprise ?** *

Une seule réponse possible.

- ◯ Cadre / Direction
- ◯ Responsable de service
- ◯ Employé administratif

Axe 2 : Les pratiques de management des compétences et performance organisationnelle

4. **1. Je suis impliqué(e) dans l'identification de mes besoins en formation.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

5. **2. Les formations proposées répondent à mes besoins professionnels.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

6. **3. L'entreprise évalue régulièrement mes compétences.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

7. **4. Les évaluations réalisées contribuent à améliorer mes compétences.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

8. **5. Mes compétences contribuent à améliorer la qualité du service.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

9. **6. Mes compétences contribuent à améliorer la satisfaction des clients.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

10. **7. Mes compétences améliorent mon efficacité au travail.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

Axe 3 : Alignement entre gestion des compétences et stratégie influence l'avantage concurrentiel

11. **1. Les compétences liées à mon poste sont clairement définies.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

12. **2. Je comprends les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

13. **3. Mes compétences sont prises en compte dans les décisions de gestion de l'entreprise (promotion, rémunération et attribution des responsabilités).** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

14. **4. Les pratiques de gestion des compétences dans mon entreprise sont cohérentes avec ses objectifs et priorités organisationnels.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

15. **5. L'entreprise dispose d'un système structuré de gestion des ressources**

*** humaines (SIRH).**

Une seule réponse possible.

- ◯ Oui
- ◯ Non

16. **6. Les compétences des employés permettent à l'entreprise de se différencier * des concurrents.**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

17. **7. Les compétences des employés contribuent a attirer et fidéliser les clients. ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

Axe 4 : Apprentissage organisationnel et avantage concurrentiel durable

18. **1. L'entreprise encourage le partage des connaissances entre les employés. ***

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

19. **2. L'entreprise favorise la formation continue.** *

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

20. **3. Les pratiques d'apprentissage dans l'entreprise contribuent à améliorer sa**

* **performance à long terme.**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Pas	◯	◯	◯	◯	◯	Tout à fait d'accord

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Tables des matières

Table des matières

Remerciements ..... *I*
Dédicace ..... *II*
Dédicace ..... *I*
Liste des tableaux ..... *II*
Liste des figures ..... *III*
Liste des abréviations ..... *IV*
Sommaire ..... *V*
Résumé ..... *VI*
Introduction Générale ..... *VII*
Chapitre 1 : Le management des compétences : Concepts et pratiques clés *1*
Introduction *2*
Section 01 : Approche conceptuelle du management des compétences 3
1.1.1 . Définition de la compétence et du management des compétences 3
1.1.2 La différence entre qualification, compétence et performance : 7
1.1.3 Les enjeux du management des compétences pour l'organisation 12
Section 2 : Typologie et dimensions des compétences 15
1.2.1 Les différentes catégories de compétences 15
1.2.2 La notion de compétences distinctives 23
1.2.3 Le lien entre compétence, savoir et savoir-faire 23
Section 3 : Pratiques et outils du management des compétences 24
1.3.1 Identification et cartographie des compétences 25
1.3.2 Cartographie des compétences 28
1.3.3 Les outils de gestion des compétences 29
1.3.4 Le développement des compétences 32
1.3.5 Le rôle des acteurs RH et les managers 35
Conclusion *38*
Chapitre 2 : Le management des compétences comme moteur de compétitivité *39*
Introduction *40*
Section 1 : Le lien entre compétences et performance organisationnelle 41
2.1.1 Rôle des compétences dans la performance individuelle et collective 41
2.1.2 L'impact des compétences sur l'efficacité, la qualité et la productivité 42
2.1.3 Compétences clés et avantages concurrentiels 48
2.1.4 Exemples d'organisations performantes grâce à la gestion des compétences 50
Section 2 : Management des compétences et innovation 51
2.2.1 Les compétences comme levier d'innovation et d'adaptabilité 51
2.2.2 Développement des compétences face aux évolutions du marché 55

2.2.3 Formation continue et apprentissage organisationnel 58
2.2.4 La digitalisation et l'évolution des compétences stratégiques 60
Section 3 : Le rôle du système d'information RH dans le management des compétences 63
2.3.1 Le SIRH comme outil stratégique de gestion des compétences 63
2.3.2 Digitalisation du management des compétences 66
2.3.3 Analyse des données RH (HR Analytics) et pilotage de la performance 68
2.3.4 Enjeux et limites du SIRH dans le développement des compétences 70
Conclusion ***71***
Chapitre 3 : Etude Empirique ***72***
Introduction ***73***
Section 1 : Présentation générale 74
3.1.1 Présentation de l'hôtel Sofitel 74
3.1.2 L'organigramme de l'hôtel 76
3.1.3 Services de l'hôtel 77
Section 02 : Cadre méthodologie de la recherche 79
3.2.1 Méthodologie de la recherche 80
3.2.2 Le choix des responsables à questionner lors des entretiens 80
3.2.3 Elaboration du guide d'entretien 82
3.2.4 Importance de la construction méthodique du guide 83
3.2.5 Population et échantillonnage 84
3.2.6 La structure du questionnaire 84
3.2.7 Outils d'analyse des données 86
Section 3 : Analyse et présentation des résultats de l'étude 86
3.3.1 L'analyse des entretiens 86
3.3.2 Discussion des résultats du guide d'entretien 97
3.3.3 Analyse descriptive des résultats du questionnaire 97
3.3.4 Test de normalité des variables de l'étude 115
3.3.5 Test des hypothèses 116
3.3.6 Discussion des résultats du questionnaire 125
Conclusion ***128***
Conclusion Générale ***129***
Bibliographie ***136***
Les annexes ***142***
Tables des matières ***154***