

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences économiques, commerciales et de science de gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option : management des ressources humaine

Thème

**L'impact de la gestion des compétences sur
La performance de l'entreprise**

Cas pratique : SPA BMT

Présenté par :

✓ M^{elle} : SemmoumDjouhra

✓ M^{elle} : MoussouniBaya

Encadré par :

MrOtmaniKamel

Année universitaire: 2021/2022

Remerciements

Tout d'abord, nous aimerons remercier Dieu le tout puissant, de nous avoir donné la force et la patience de pouvoir mener ce travail.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Monsieur **OTMANI Kamel** qui a bien voulu diriger ce travail de recherche. Nous lui présentons nos vifs remerciements pour sa disponibilité et ses conseils pertinents qui ont aidé de façon très significative à l'amélioration de ce mémoire. Également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous tenons aussi, à remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce présent mémoire, notamment le personnel de l'entreprise **SPABMT**, et en particulier notre encadreuse au sein de cette entreprise Madame **hamoum** pour ses précieux conseils qui nous ont facilité la tâche et par ses recommandations, sans oublier tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.

Tous nos camarades de promotion de la filière **MRH** pour leur esprit d'équipe et pour les débats chaleureux que nous avons eu à mener tous ensemble tout long de cette formation.

Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de mes remerciements les plus sincères.

Dedicace

**Avec l'expression de ma grande connaissance je dédie ce
modeste travail à mes très chers parents :**

**Mon grand père Djebbar, M.Oremtane, à ma grande mère
Malika (Coté maternelle)**

Ma mère Sabrina, Mon beau père Samir

Mes oncles ; Djebbar ; Djaafar et said

**Mes tantes ; djaouida et son époux faouzi, Hanan et son époux
karim**

**Pour Tous ceux qui nous ont déjà quittés ; meriem et kahina
(paix à leurs âmes)**

**Mes chers cousines et cousins ; assyle, mohamed, kenzi, ritale,
céline**

Mes petit frères ; dacine et mazigh

**A mes amies avec qui j'ai partagé que des bons moments ;
Kahina, siham, Hanou, Ziri, lilia, zouina Sihem, zahwa, nabila,
souad, asma, céline, hana.**

**A tous les citoyens de mon village Adekar et à tous les résidents
de berchich 3**

BAYA

Dédicace

J'ai grand plaisir de dédie ce modeste travail à ma très chère Mère, qui m'a toujours soutenu, qui me donne toujours l'espoir De vivre, sans lequel je n'aurais jamais repris mes études.

A la mémoire de mon père qui nous a quittés, que Dieu lui fasse miséricorde.

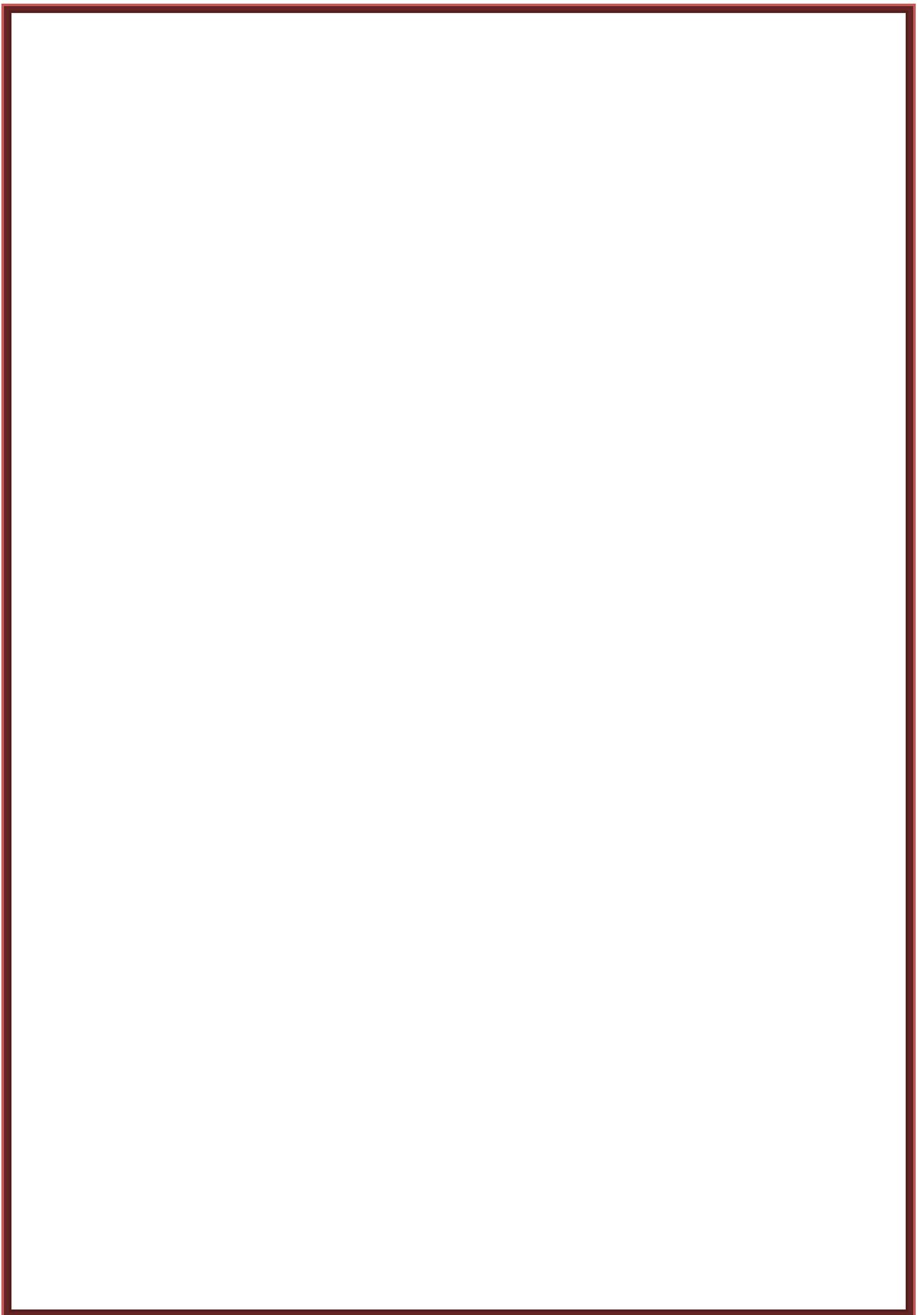
A mes sœurs : Zahra et Toutou

A mes frères : Bouzid et Hamza

A Sylia et Lydia qui m'ont encouragé à reprendre mes études

A ma famille et les personnes que j'aime

DJOUHRA



Liste des tableaux

Tableau N°01 : Comparaison entre logique de poste et compétence

Tableau N°2 : Définition des composantes de la compétence

Tableau N°03 : les outils d'évaluation des compétences.

Tableau N°05: les acteurs de l'évaluation

Tableau N°06: les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

Tableau N°07 : Différents types de la performance

Tableau N°08 : comparatifs des performances interne et externe.

Tableau N°09 : **Les critères quantitatifs et qualitatifs**

Tableau N°10 : analyse des critères de performance

Tableau N°04 : le tableau de bord prospectif d'ECI

Liste des figures

FigureN° 01 : Le Schéma de la compétence

FigureN° 02: - les compétences organisationnelles

FigureN° 03: Démarche de gestion des compétences

Figure N°04 : l'évaluation : moteur de la démarche compétences

FigureN° 05 : méthode évaluation 360°

Figure N°06 : Les composantes de la performance

Figure N°07: le cercle vertueux, l'éthique de performance équilibrée.

Figure N°08 : Les dimensions de la performance

Liste des abréviations :

BMT : Bejaia méditerranéen terminal

SPA : société Par Action

GRH : gestion des ressources humaines

DRH : Direction des ressources humaines

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre 01 : Généralités sur la gestion des compétences

Introduction

Section 01 : Notion de la compétence.

Section 02 : De la gestion des compétences.

Section 03 : l'évaluation des compétences.

Conclusion

Chapitre 02 : la performance de l'entreprise

Introduction

Section 01 : La notion de la performance.

Section 02 : L'évaluation de la performance.

Section 03 : Compétence et Performance de l'entreprise.

Conclusion

Chapitre 03 : cas pratique

Introduction

Section 01 : Présentation de l'organisme BMT.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête.

Section 03 : Analyse et interprétation des Résultats.

Conclusion

Conclusion Générale

Introduction générale

Les déterminations des actifs intellectuels sont devenue un facteur déterminant dans la vision de l'entreprise et sa stratégie et son avenir dépendent de ce qu'elle possède comme idées lui permettant de créer et d'innover, cette création et cette innovation constituent actuellement le pilier essentiel du maintien de l'entreprise dans le monde des affaires et donc la transformation à l'ère de la connaissance oblige les entreprises renouveler leur capitale intellectuel et apprendre comment le transformation en bénéfiques ou en position stratégique qui permettra la réalisation de la particularité concurrentielle, ce que vent dire l'obligation pour les entreprises à rechercher les richesses intellectuelles et les compétences et idées créatives potentielles au sein de leurs compétences humaines nom exploitées ce qui lui permettre d'investir afin de dégager une valeur optimale à travers leur développement et leur transformation en une particularité concurrentielle permanente .

Compte tenu de la présence dans cet environnement, l'institution est devenue obligée de construire un édifice interne cohérent, des buts et des objectifs unifiés, des idées harmonieuses, et ce afin de faire face à ces transformations et évolutions. , c'est lui qui fait la différence entre elle et ses concurrents, et tout cela parce qu'il a un avantage concurrentiel qui le place au sommet en fonction de ses motivations et exprimé dans la somme des énergies et capacités visibles et latentes, et à la lumière de le rôle central qu'il joue pour la ressource humaine en tant que valeur réelle et principale richesse de l'institution. Croyant en ses grands effets sur le niveau de performance générale, l'institution en est venue à la prendre en considération et à la traiter avec une logique qui reflète la prise de conscience de son importance à ses yeux, elle cherche donc à le satisfaire et à répondre à tous ses besoins.

Les entreprises ont pris l'initiative de prêter plus d'attention qu'auparavant aux énergies humaines, car elles prêtaient attention à tout ce qui conduirait à améliorer le niveau de capacités et de compétences de ces ressources, et ce, en les formant, en les valorisant, en les motivant, en leur donnant les salaires et les récompenses qu'ils méritent, et tout cela est basé sur les résultats d'un processus stratégique dans l'institution, à savoir le processus d'évaluation des compétences, qui est un processus important dans l'organisation.

Le concept compétence peut se définir simplement comme : « l'ensemble des savoirs, des savoirs faire, des savoir-être (capacité relationnelles, à gérer les situations interindividuelles) et des savoirs-raisonner (modes de raisonnement qui se combinent dans la réalisation d'une activité)»¹. La compétence est la capacité à réaliser les activités

¹LoicCadin,, Francis Guerin , Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines,2eédition, Dunod, Paris, 2006, p108.

professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir dans une organisation ou dans la société ou si l'on veut l'ensemble des savoirs, savoir-faire mis en œuvre dans un contexte donné.

La gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. La compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance les plus accrues, est devenue alors un atout incontournable

Les compétences du personnel sont aujourd'hui devenues le capital clé des entreprises et leur facteur de réussite. Ils permettent aux entreprises de s'adapter aux exigences personnalisées du marché et d'obtenir un avantage concurrentiel ainsi que de bons résultats financiers. De nombreuses études ont confirmé une corrélation positive entre les compétences des employés et les résultats de l'entreprise. Dans l'environnement moderne, déterminé par les processus de mondialisation, la volatilité de l'environnement, le développement des connaissances et de la technologie, les entreprises peuvent atteindre leurs objectifs grâce à la gestion des compétences.

Trouver et attirer des employés possédant des compétences spécifiques est aujourd'hui l'un des défis majeurs pour le personnel d'encadrement des entreprises. La gestion des compétences est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Et les entreprises algériennes ne sont pas isolées de ces variables, surtout si l'on regarde les évolutions économiques algériennes, et le changement des systèmes économiques, elles cherchent donc des solutions à leurs multiples problèmes de qualité des produits, de croissance et de continuité, d'efficacité économique et autres problèmes, d'autant plus que l'on sait que les institutions coexistent avec l'économie des pays. Elle est sur la voie de la croissance, et en comparaison, les pays développés ont trouvé une solution à leurs problèmes, en prêtant attention à leurs compétences humaines car les seules capables de créer un renouveau et un changement dans l'environnement dans lequel ils sont actifs.

Sur la base de ce point nous formulons la problématique de notre travail de façon suivante :
Quel est l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise BMT ?

Suite au problème posé dérive d'autres questions secondaires :

- L'entreprise BMT dispose-t-elle d'un plan de gestion des compétences à même d'atteindre ses objectifs ?
- Le plan de gestion des compétences telle que adoptée par l'entreprise BMT contribue-t-il à l'amélioration de sa performance ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : BMT adopte un système de gestion des compétences pour atteindre ses objectifs.

Hypothèse 02 : l'existence d'une véritable relation entre la gestion des compétences, et la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise BMT.

L'objectif de notre travail est de comprendre l'impact de la gestion de la compétence sur la performance de l'entreprise dans l'entreprise BMT

Parmi les raisons qui ont motivé notre choix pour l'élaboration de ce thème de recherche :

- ❖ nos principales préoccupations sur l'étude de cette problématique se justifient davantage par l'importance de la gestion des compétences dans BMT.
- ❖ Notre intérêt à l'exploration et à la recherche dans ce domaine.

Afin de pouvoir répondre aux questions citées ci-dessus, nous allons suivre la méthodologie suivante :

Le sujet de recherche que nous proposons dans le cadre de la préparation de mémoire en Gestion des ressources humaines porte sur « l'essai d'analyse l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein d'entreprise BMT ».

Nous avons scindé notre travail en 3 chapitres :

- Dans le premier chapitre nous allons présenter des généralités sur la gestion des compétences
- Le deuxième chapitre sera consacré au concept de la performance de l'entreprise
- Le troisième chapitre concerne notre cas pratique, dans lequel sont les résultats du stage

Chapitre 01 :
Généralités sur la gestion des
compétences

Section1 : notion de la compétence**Introduction de chapitre 1 :**

La notion de compétence est une notion multidimensionnelle dont l'acceptation dépend de la variété des contextes et des usages recherchés. De nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence. L'évaluation des compétences concèderait comme un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines. C'est une pratique à part entière de la GRH et un levier de pilotage organisationnel

Nous étudierons dans ce premier chapitre l'apparition des compétences et ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise (première section). La deuxième section porte sur la gestion des compétences. Il est important de bien assimiler d'abord la notion de gestion des compétences en entreprise et ses différents avantages et limites de gestion des compétences, en fin dans la troisième section on parle sur l'évaluation des compétences dans l'entreprise et la technique d'évaluation. Section01 : Notion de la compétence

1- Historique de la notion de compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Dans ces années 1970, le modèle de la « logique poste » devient fragile et connaît plusieurs évolutions. Ce qui a poussé les responsables des ressources humaines à rechercher d'autres méthodes et à rechercher de nouvelles façons de travailler pour conserver des avantages concurrentiels, tout en préservant la ressource humaine et Bien sûr, ils ont comparé les compétences de l'individu avec les compétences de l'équipe.

Tableau N°01 : Comparaison entre logique de poste et compétence

Composantes	Logique de poste	Logique de compétence
Référence principale	La tâche	la personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
Conception de l'activité humaine	Séparation entre le travail et le travailleur	Affrontement à des événements
Valeur prédominantes	Débit de production, volume de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais
Mot d'ordre	Conformité aux prescriptions	Responsabilisation des salariés
Outils caractéristiques	Méthode classification des postes, définition de poste	Référentiel de compétences, entretien annuel d'appréciation

Source : DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, 2010, p 119

Donc la logique compétence, s'oppose à la logique de poste, « là où le poste s'appuyait sur la répétitivité des gestes et la vitesse d'exécution, la compétence met l'accent sur les imprévus du travail, la réactivité et la résolution des problèmes ». ²

À la fin des années 1980, le vocable compétence est apparu tout d'un coup dans le champ du management. Ce mot qui n'occupait jusque-là qu'une place restreinte dans les manuels de gestion a pris désormais une place considérable dans les discours managériaux. Cet « attracteur étrange », selon l'expression de **Boterf** (1994), préside à de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et transforme plus ou moins les dispositifs existants. Ainsi en est-il de l'appréciation du personnel. ³

Aux milieux des années 1990, le concept de compétence devenu dans tel contexte la mise en œuvre de compétence individuel plus important pour répondre aux exigences de la compétitivité.

Le concept a pris racine en 1997, en Algérie, après une période d'indépendance, des instituts de technologie et d'ingénierie ont été créés pour former des cadres, des

² DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, « management des compétences : enjeux, modèle et perspectives. », Dunod, 3e édition, 2010, p 116

³ PATRICK GILBERT, évaluation des compétences et situations de gestion, édition JOUVE, 18, rue Saint-Denis, 75001 PARIS, Mars 1999, P 15.

techniciens supérieurs et des ingénieurs à la rencontre des managers pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque

➤ **L'émergence de la compétence :**

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, et d'activité.

Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence est une mise en situation ;
- La compétence est contingence, contextualités pour un but ;
- La compétence est une construction dans le temps ;
- La compétence est un attribut de l'homme ;
- La compétence doit être reconnue, validée par les autres ;
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre ;
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage.

2- Définition et caractéristiques des compétences :

Les compétences sont parmi les éléments les plus importantes d'une ressource humaine. C'est l'une des caractéristiques les plus importantes qu'une ressource humaine puisse avoir. En raison de sa force à lui donner de grandes capacités de réaction face aux grands changements qui caractérisent l'environnement de l'institution, pour cette raison, il est considéré comme une source importante de distinction pour la ressource humaine par rapport aux autres, donnant ainsi à l'organisation un avantage concurrentiel difficile à imiter par ses concurrents.

Les compétences sont des termes communs, leurs concepts sont multiples et ouverts, et il est difficile d'en établir une définition unifiée, les chercheurs ayant divergé dans la recherche d'une définition unifiée et globale, en raison du chevauchement des termes qui s'y rapportent, tels que les compétences, aptitudes, talents, etc. Dans ce qui suit, nous tenterons d'aborder le concept de compétences.

2.1- Définition des compétences :

Selon **JEAN MARIE PRETTI** « la compétence distingue la somme des équipes que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance, savoir-faire –expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis. »⁴

Selon **ANDRE GUITTE** « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ».⁵

Pour **ZARIFAN**, « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances...La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »⁶

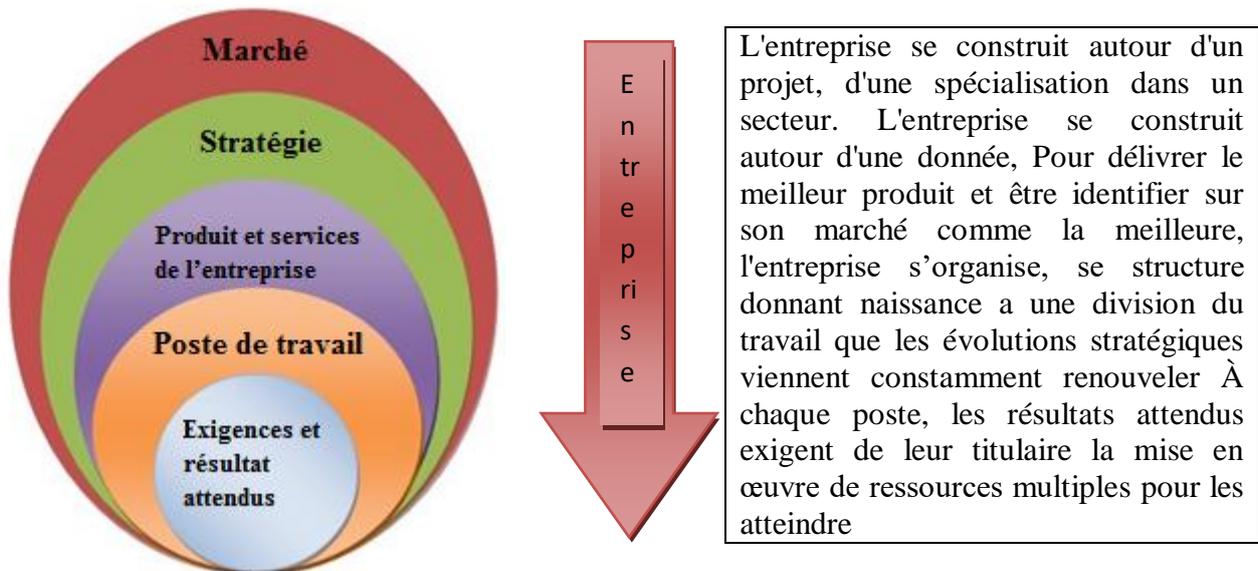
Les compétences sont la capacité de bien faire quelque chose. Alors que les connaissances font référence à la façon dont nous percevons, comprenons et mémorisons les informations, les compétences font référence à la façon dont nous sélectionnons, utilisons et appliquons les connaissances dans diverses circonstances, tout en faisant face à des défis divers et souvent imprévisibles.

⁴ J.M, PERETTY, « ressource humaine tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH », édition DUNOD, paris, 2006 p108.

⁵ GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de la formation, 2^{ème} édition, ESF, paris, 1988, p 13.

⁶Zarifian, Objectif compétence, éditions Liaisons, 1999, extrait du troisième chapitre.

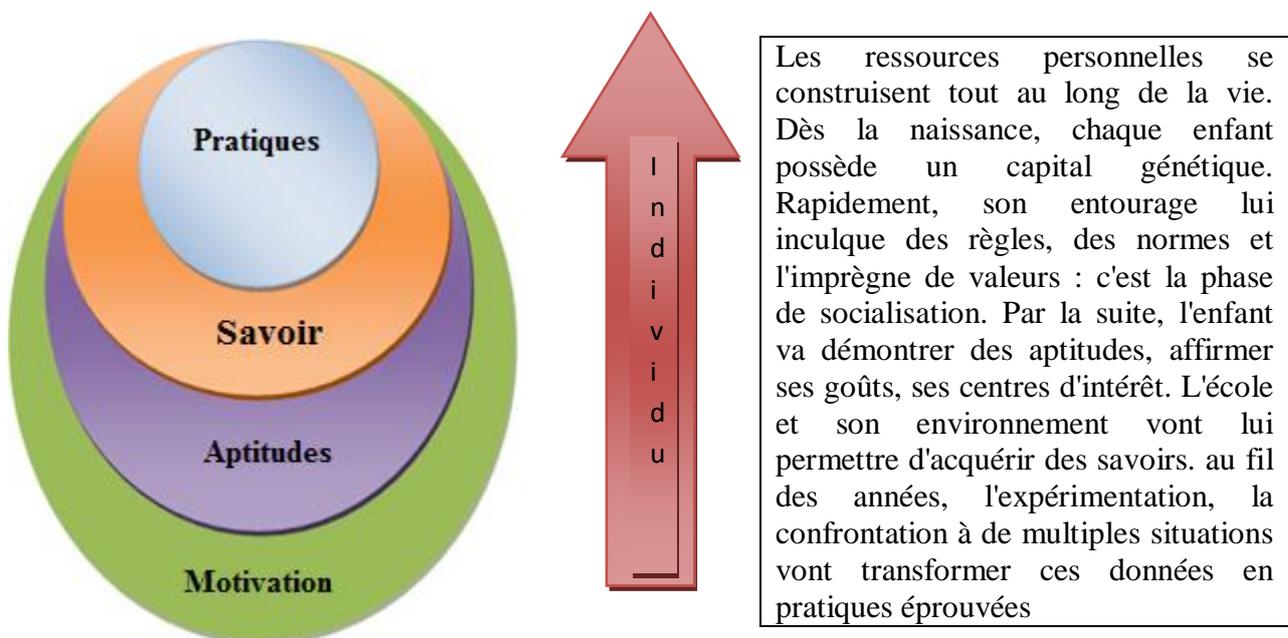
Figure 01 : Le Schéma de la compétence



L'entreprise se construit autour d'un projet, d'une spécialisation dans un secteur. L'entreprise se construit autour d'une donnée, Pour délivrer le meilleur produit et être identifier sur son marché comme la meilleure, l'entreprise s'organise, se structure donnant naissance a une division du travail que les évolutions stratégiques viennent constamment renouveler À chaque poste, les résultats attendus exigent de leur titulaire la mise en œuvre de ressources multiples pour les atteindre

Compétences

Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.



Les ressources personnelles se construisent tout au long de la vie. Dès la naissance, chaque enfant possède un capital génétique. Rapidement, son entourage lui inculque des règles, des normes et l'imprègne de valeurs : c'est la phase de socialisation. Par la suite, l'enfant va démontrer des aptitudes, affirmer ses goûts, ses centres d'intérêt. L'école et son environnement vont lui permettre d'acquérir des savoirs. au fil des années, l'expérimentation, la confrontation à de multiples situations vont transformer ces données en pratiques éprouvées

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P18.

3.1- Les caractéristiques des compétences :

- Compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâche ou pour une grande plus au moins large de tâche, ce sont les connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but⁷ ;
- La compétence est de nature contingente : la compétence est reliée à une situation donnée elle permet de s'adapter à un contexte plus large par rapport à une situation de travail ⁸ ;
- Elle a un rapport direct à l'action : Parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action ;
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité ;
- La compétence est observable lors de mise en situation ;
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire et les savoir être⁹

3- Les composantes des compétences :

Solon M .AUTES (1999) « traditionnellement la compétence se décompose en trois niveau : **le savoir** relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en générale sanctionnés par des diplômes (...); **Le savoir-faire** est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maîtrise-apprenti (...); **Le savoir-être** est dans le domaine de la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement. (...)»¹⁰

⁷ Dietrich ANNE et autres, management des compétences, 3eme édition, Dunod, paris, 2010, p: 11.

⁸ L .LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des RH »,5 édition, 2012, p44

⁹ Annick COHEN, toute la fonction RH, Dunod, Paris, 2006, p 132

¹⁰ Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013, p228.

Tableau N°2 : Définition des composantes de la compétence

Compétence	<p>« Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps , issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné ». (G. Le Boterf et J.-G. Millet)</p> <p>Exemple S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteurs (s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Savoir	<p>« Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale» (J.-G.Millet, 2005).</p> <p>On distingue classiquement trois catégories de savoirs: les savoirs théoriques; les savoirs procéduraux; les savoirs liés à l'environnement (d'après G. Le Boterf). Exemples Les mécanismes psychologiques de l'acte d'achat. Les principes de « l'assertivité » ou de l'affirmation positive.</p>
Aptitude	<p>Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu.</p> <p>. Elles se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple Résistance: aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, sur les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
Motivation	<p>« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (P. Rous- sel, 2000).</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action. L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P19.

4- Les types et enjeux des compétences :

Les compétences sont l'élément le plus important qui distingue la ressource humaine des autres ressources, et ces compétences diffèrent et varient d'un individu à l'autre, et cela est de plusieurs types. Il existe un grand nombre de compétences qu'une ressource humaine peut posséder.

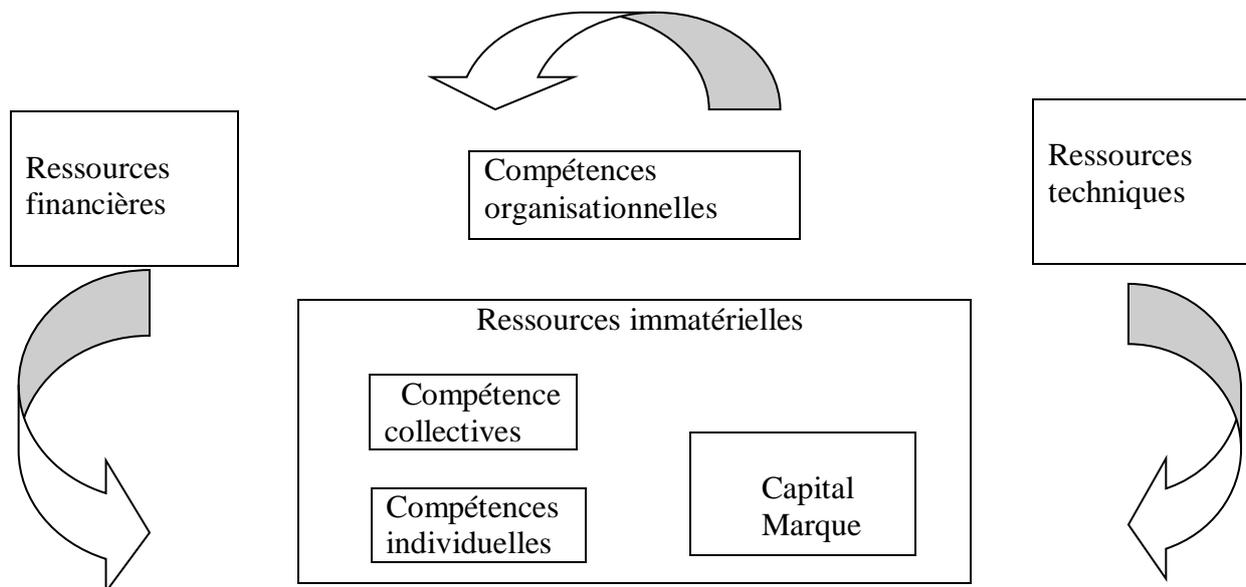
4.1- Les type des compétences :¹¹

4.1.1- Compétence organisationnelle :

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché. Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

Figure 02: - les compétences organisationnelles



Source :Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2^{ème} Edition, Paris, 2013,P25.

¹¹Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2eme Edition , Paris, 2013,P24

4.1.2- La compétence collective : ¹²

La compétence collective peut être approchée sous deux angles: c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs: une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe.

4.1.3- La compétence territoriale : ¹³

Avec la seconde vague des accords GPEC et les politiques d'emploi qui se sont succédé après la crise de 2008, la notion de compétence territoriale s'est affirmée dans les discours et les pratiques. On observe deux tendances de fond complémentaires: l'introduction par les entreprises de la notion de «territoire» dans leur déclinaison de la GPEC et l'appropriation de ce concept par des groupements d'entreprises et des organismes publics. L'objectif poursuivi dans les deux cas reste identique sécuriser l'emploi à partir d'une anticipation des parcours professionnels. Ainsi de plus en plus d'entreprise, dans le cadre de leur second accord triennal GPEC, ont introduit des actions de mobilité à l'échelle d'un bassin d'emploi et non plus d'un établissement.

4.1.4- Les compétences transversales :

Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert, c'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « les qualités humaines » en s'inspirant de l'étude de l'OFEM¹⁴

¹²Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2eme Edition , Paris, 2013,P21

¹³Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2eme Edition , Paris, 2013,P25

¹⁴OFEM : L'observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers.

4.2- Les enjeux des compétences :¹⁵**4.2.1- L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée , les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les outils engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seul force de travail.

4.2.2- L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.

4.2.3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'occupaient auparavant, donc le salarié est mené à devenir un acteur de son parcours professionnelle au coté de son entreprise.

¹⁵ LAËTITIAL Ethielleux, op-cit, P 46-47.

Section 02 : De la gestion des compétences

La question de la gestion des compétences a retenu l'attention de nombreux chercheurs et écrivains, tant dans les domaines théoriques qu'appliqués, cela est dû à son impact significatif sur la capacité des institutions à attirer le développement et la rétention des ressources humaines rares. Ce qui est un facteur important de sa réussite, et donc cela se reflète dans sa performance. On peut dire que la performance des institutions devient dépendante de la performance et de la gestion des compétences.

1- L'origine de la gestion des compétences :

Cette histoire de la gestion des compétences se divise en quatre périodes :

- **Première période : les précurseurs (années 1960-1970) ¹⁶ :**

Durant cette période, La soi-disant préhistoire « préhistoire » se constitue ce qu'on peut encore s'appeler « gestion des compétences » destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par poste de travail pour mettre en place une gestion par les compétences.

La notion des compétences apparaît pour la première fois en 1973 autre – atlantique : elle est introduite par MC CLELLAND qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

- **Deuxième période : les pionniers (années 1980) :**

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes par exemple chez Ibo France qui, en 1985, crée son premier audit de compétences dans l'un de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS organise en 1984 un séminaire axé sur les nouvelles compétences, Les termes « gestion des compétences » sont encore peu utilisés et lorsqu'ils sont utilisés, c'est presque toujours dans le cadre de la formation.

¹⁶ . BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1ere édition, de BOECK université, Bruxelles, 2009, P61.

- **Troisième période : l'institutionnalisation (début des années 1990) :**¹⁷

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Depuis le début des années 1990, des systèmes de gestion des compétences sont en place. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 2000, signé par le groupement des activités des industries sidérurgique et minières avec les fédérations syndicales, Le GPE (prévision du personnel) subit des revers dus aux vagues successives de fusions-acquisitions et au contexte économique moins porteur: l'emploi devient une variable d'ajustement. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leurs nouvelles pratiques et dans la mise en place de GPEC, ils contribuent ainsi au développement du concept qui en est à ses balbutiements.

- **Quatrième période : la normalisation (à partir de 1995) :**

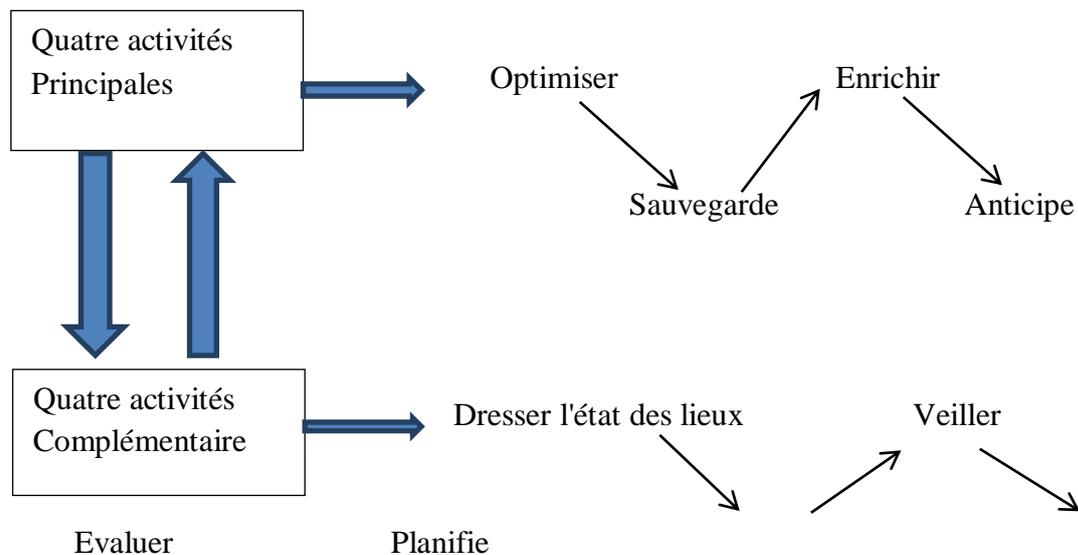
La gestion des compétences en tant que pratique, se stabilise : en tant que discours elle est banalisée, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Cette période voit se renforcer les formalisations des dispositifs conjointement à leur informatisation ; les premiers logiciels spécifiques apparaissent tel le logiciel (GINGO) qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation. À l'orée du bug de l'an 2000 tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEUEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, La loi « De modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. Malgré ces avancées apparentes, certains chercheurs (de Félix, DUBOIS) affirment en 1997 que la gestion des compétences est en crise car –elle « n'est plus un moteur de renouvellement des pratiques » gestionnaire d'autres chercheurs (IGALEUS et SCOUARNEC) commencent à différencier la gestion des compétences de la gestion par les compétences. Ce nouveau paradigme traduit l'évolution vers une gestion des ressources humaines dans laquelle la notion de compétence prend le pas sur d'autres, comme celle de poste, pour assurer de façon moins restrictive le fonctionnement d'une organisation.

¹⁷.Ibid. P. 62.

2- Définition de la gestion des compétences :

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités visant à exploiter et à développer les compétences des individus et des groupes de manière optimale, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer la performance des collaborateurs.¹⁸

Figure 03: Démarche de gestion des compétences :



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

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

- Optimiser : veiller à la disponibilité des compétences ;
- Sauvegarder : éviter le gaspillage des compétences, tout en les positionnant vis-à-vis de la concurrence interne et externe, cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation ;
- Enrichir : assurer le maintien et la croissance de la valeur, et de la qualité du patrimoine de compétence en cohérence avec les enjeux, les exigences interne et externe. Cela suppose l'évolution permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiative de l'action nécessaire de développement ;

¹⁸ LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles, 2006, p19.

- Anticiper : c'est identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines, en général et des compétences en particulier, et établir les évolutions probables.

Selon **Le Boterf (2000)**, la gestion des compétences signifie la gestion par les compétences, le management des compétences, c'est-à-dire l'évaluation du savoir-faire, du savoir-être et du savoir-réagir des employés en situation organisationnelle. Ainsi, cette procédure « *gestion des compétences* » ne doit-elle plus être considérée comme des ressources d'encadrement mais comme des sources de création de valeur. Autrement dit, la gestion des compétences apparaît comme une action, une évaluation à l'épreuve des faits.

Dans la même lignée, **Zarifian (2001)** considère que si les services des ressources humaines gèrent des compétences, les opérationnels et en particulier les responsables de production, gèrent « *par* » les compétences. C'est-à-dire que même si les services des ressources jettent un regard généraliste sur la matérialisation du savoir-faire en organisation, les opérationnels, eux, s'investissent à faire une évaluation casuelle, tenant compte du rendement personnel des employés.

Aubert (2002) qui considère que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration et d'application de règles de gestion. Autrement dit, la gestion des compétences apparaît comme un calendrier d'appréciation du rendement élaboré en fonction de la spécificité de chaque organisation et des objectifs qu'elle s'est fixée.¹⁹

Alors nous considérons la gestion des compétences comme un processus de définition de Compétences puis les développer pour augmenter encore leurs capacités et les évaluer pour la reconnaissance.

3- Les acteurs de la gestion des compétences :²⁰

L'apport majeur de l'approche métier est l'introduction des notions de résultat attendu et de critère de réalisation. La compétence n'existe que par rapport à un niveau d'exigence prédéfini.

¹⁹ Gestion des compétences aux seins de la mairie d'adjame par jean noelpacome kana.

²⁰ Gestion des compétences le guide pratique préface de jean-guy millet p 15

De ce fait, la mise en œuvre et le développement de la compétence relèvent autant de la responsabilité de l'entreprise, via son management, que de l'individu porteur des ressources et inventeur des combinaisons efficaces. Il y a coresponsabilité.

Si l'individu est responsable de ses ressources, l'entreprise quant à elle est responsable de la formalisation des résultats attendus et de la mise à la disposition des salariés des moyens de développement adaptés. En ce sens, cette approche milite pour un développement continu et négocié des compétences. La gestion des compétences consiste alors à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'adaptation et le développement des compétences. En tant que première richesse de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence, au même titre que les professionnels de la finance, dans un périmètre d'action donné. Définissons les missions de chacun par analogie.

- **La direction générale : l'investisseur**

La direction générale investit dans les compétences ; elle analyse les besoins de compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et des services et raisonne en termes de rentabilité à long terme.

- **Le management opérationnel : le trader**²¹

Le manager trader gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme.

Son action est multiple. D'abord, selon le mode d'organisation, le climat, le mode de délégation, le mode de reconnaissance des compétences, le terrain sera plus ou moins propice à la mise en œuvre des compétences.

Ensuite par sa capacité à communiquer avec les salariés , en traduisant de manière très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité , en rassurant les uns et les autres sur leur devenir , sur les emplois , les compétences requises pour l'immédiat et celles à développer pour faire face aux exigences du futur , le manager trader stimule et favorise la mise en œuvre de nouvelles compétences

²¹ Gestion des compétences le guide pratique préface de jean-guy millet p 16

Enfin, par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences, à considérer le développement des compétences comme un des leviers de la performance, il anticipe et prépare les compétences de demain.

- **Le salarié : le gérant de portefeuille**

Faire fructifier son capital de compétences avec le maximum de sécurité, telle est la délicate mission du salarié. Il est amené à apprécier le couple rendement / risque de son portefeuille. Ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximaux.

- **La Direction des ressources humaines : tout à la fois le capital risquer et l'ingénieur financier**

En tant qu'investisseur spécialisé, la DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle prend des risques, Elle recrute, forme pour mettre constamment à disposition des ressources performantes. Elle prend des risques, parie sur l'intégration des uns et le potentiel des autres, en espérant toujours optimiser la masse salariale de l'entreprise.

En tant qu'ingénieur financier, elle conseille ses clients internes dans la conception et le montage du dispositif de développement des compétences en tenant compte des contraintes du marché et des risques encourus.

4- Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences :

4.1- Les avantage :

La gestion des compétences permet de résoudre des problèmes tels que l'inadaptation des salariés à des changements technologiques, l'obsolescence relative des qualifications...et aussi :²²

- Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs,
- Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité,

²² CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012, P178

- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités,
- Elle accroît la mobilité professionnelle ²³ en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

4.2- Les inconvénients:

Bien qu'elle présente de multiples avantages, la gestion des compétences a quelques inconvénients :

- L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences ;
- Implique un style de management plus transparent ;
- Les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer au travers l'indicateur comportemental au confrontant ainsi les collaborateurs à leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter ;²⁴
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des Compétences est un sujet brûlant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

²³ CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, Ibid, P18

²⁴ BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p30.

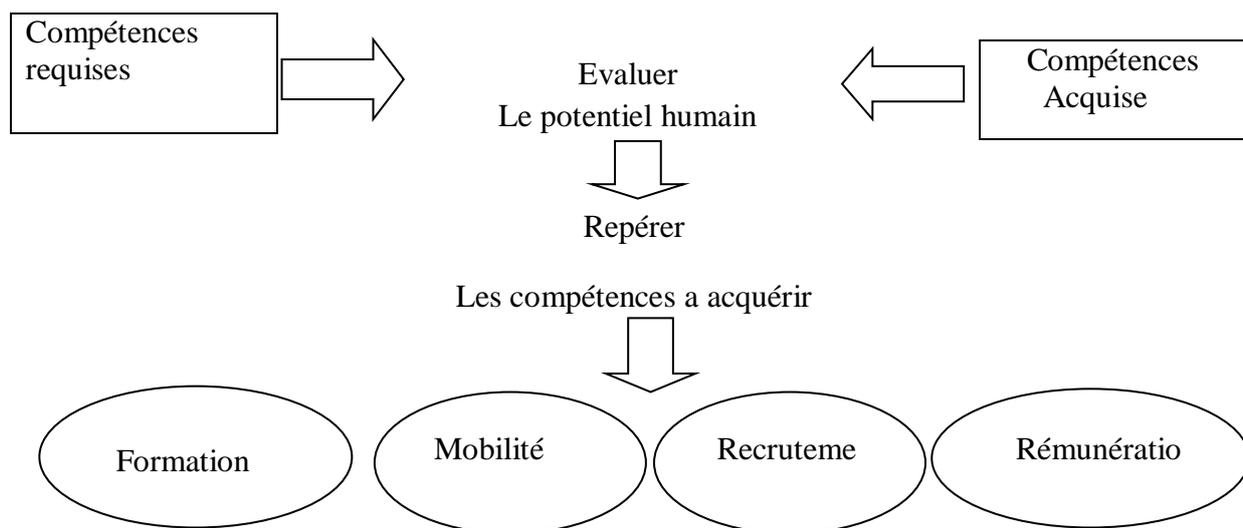
Section 03 : l'évaluation des compétences

L'évaluation est nécessaire dans l'organisation car elle permet de juger dans quelle mesure les objectifs de gestion sont atteints, et encore elle est un jugement du niveau et du type de responsabilité qu'un individu a pendant une certaine période de temps sur la base desquelles de nombreuses décisions sont prises et les tâches sont redistribuées et guider les individus vers les postes qu'ils méritent.

1- La notion de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétences. Elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié pour ce faire, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points de progrès de l'individu et, surtout, ne peut plus reposer sur la seule évaluation (voire le seul jugement) du manager. Le dispositif doit permettre l'évaluation, par les acteurs compétents, de chaque composante de la compétence.²⁵

Figure 04 : l'évaluation : moteur de la démarche compétences



Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P92

²⁵ Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P91.

Selon **Bernard Martory et Daniel Crozet** : « l'évaluation est le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »²⁶.

Autre définition de l'évaluation : «L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, à un processus, à un événement, à une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis en vue d'une décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des évènements ».²⁷

1.1- L'objectif de l'évaluation :

Selon **Jean Mari Peretti** le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentielle de la recherche de l'équité.²⁸

Pour PERETTI, l'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la communication entre le personnel ;
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances ;
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

Selon **L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYER** : l'évaluation doit :

- Répondre a un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux : pour leur perspectives d'évaluation) ;
- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes) ;

²⁶ Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7eme édition, paris, 2008, p74.

²⁷ GOMBART.E., Comment l'évaluation peut-elle servir les apprentissages scolaires? Concours de recrutement, IUFM de BOURGOGNE,2005-2006,P 6

²⁸ PERRITI.J.M, gestion des ressources humaines, 10eme édition, édition Vuibert, Belgique, 2003, P .P 106.209.

- Servir de référence aux propositions d’augmentation des salariés (liaisons éventuelle à des propositions d’augmentation des rémunérations) ;
- Fournir des données pour la formation (détecter les besoins) ;
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de Personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l’évaluation professionnelle (promotion).²⁹

2- Les étapes et les techniques de l’évaluation :

Il y a un certain nombre d’étapes principales qui sont nécessaires dans le processus d’évaluation pour que l’évaluation soit effectuée correctement et conduise aux résultats souhaités, qui sont :

2.1- Les méthodes et techniques d’évaluation :

Tableau N°03 : les outils d’évaluation des compétences.

	Pratique professionnelles	savoirs	Aptitudes professionnelles
Entretien d’évaluation	+	+	
Entretien professionnel	+	+	+
Bilan de compétence		+	+
360°	+		+
Assesment centré		+	+
Certification	+	+	
Tests psychologiques			+

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P93.

Ils existent plusieurs méthodes pour l’évaluation des compétences parmi les méthodes les plus utilisées on peut retenir.

²⁹ (L).CADIN, et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie, 1ère édition, édition Dunod , paris, 1997, p.226

2.1.1- L'entretien d'évaluation :

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalités : ³⁰

- Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentations partagée du travail du salarié ;
- Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail ;

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la Contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.³¹

Y'a trois façon de l'entretien :

2.1.1.1- L'entretien annuel :

Les entretiens annuels d'évaluation existent depuis plusieurs années dans les grandes entreprises. Aujourd'hui ils se répondent dans les organisations de plus petite taille..., l'entretien comprendra une partie commun a tous les métiers et une partie relative aux compétences métiers, par apport aux qu'elle le collaborateur sera évalué. Il constitue un excellent outil de traçabilité des compétences des collaborateurs et de l'atteinte des objectifs³²

2.1.1.2- L'entretien d'appréciation :

L'entretien d'appréciation (EA) est un moment important dans la relation entre manager et salarié. Il doit donc être préparé avec soin, il s'agit d'une rencontre formalisé entre un supérieur hiérarchique et son subordonné permettant de procédé à l'évaluation.

2.1.1.3- Entretien de développement :

Un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines et régulation et de prospective, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations. Et représente une procédure orale

³⁰ Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010, p93

³¹ Thévenet Maurice. Dejouxcécile. Marbot Elionore. Normand Etienne. Françoise Bender. Francois Silva, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, 2012, p: 138.

³² .Bender Anne- Françoise et les autres, fonction Rh, 3émé édition, édition Pearson, paris, 2012, P444.

entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.³³

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations sur les compétences possédées par une personne dans le cadre d'une action donnée³⁴

2.1.2- Les tests

Tests d'intelligence, aptitudesgénérale, le « test » définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composants d'un individu. Un test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise³⁵

2.1.2.1- Les tests de situation :

Ce test consiste à observer les candidats (postulants à des postes de responsabilité dans la vie professionnelle réelle et dans laquelle ils doivent prendre une ou des décisions en examinant des documents qui leur sont fournis. Elle peut être utilisée surtout pour des fins de sélection, promotion et de déterminer de besoins des formations³⁶

2.1.2.2- Les tests « in basket » :

In basket c'est-à-dire " test de panier " ce test consiste à demander aux candidats de résoudre ensemble les problèmes qui sont posés par une série de notes, correspondances, messages téléphoniques et autres documents placés dans un panier à courrier, en général les candidats disposent d'un temps limité à ce travail, « On leur fournit un résumé descriptif de l'entreprise, et ils doivent se débrouiller avec la documentation qui leur a été donnée³⁷

2.1.3- Centre d'évaluation ou acensement centres :

L'expression « acensement centre » remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression se réfère

³³ medias.formiris.org/sitecoles_entretien_annuel_ecole.pdf

³⁴ BARAKATOOLAH Amina, Valides les acquises et les compétences en entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2000, p77.

³⁵ LECOEUR Elisabeth, op.cit, P. 137.

³⁶ .CLAUDE.L, L'évaluation de personnel, 4eme édition, édition d'organisation, Paris ,2003.P230.

³⁷ . Ibid. P 234

à l'endroit où, auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes sortes d'examens et de tests, destinés à juger leurs aptitudes à remplir telle ou telle fonction.³⁸

Elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. Aussi c'est une méthode utilisée pour le recrutement.

L'acensement center est destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évaluation professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres.
- Ayant recours à des techniques variées.
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu.
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation.
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats.
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre.
- Plusieurs observateurs.
- La standardisation de la procédure.
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.

Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (D'aptitude, de personnalité,...).³⁹

³⁸ BEIRENDONCK (lau van), Tous compétent ! Le management des compétences dans l'entreprise, Edition de De Boeck Université, Bruxelles, 2006, p80.

³⁹Balocco Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999, p: 172.

2.1.4- Le 360° :

Figure 05 : méthode évaluation 360°



Source : Sid Ahmed Benraouane, «le management des ressources humaines », office des publications universitaires d'Algérie, Edition, Alger 2010, P115.

Donc le technique **360°** : Reconnaître les forces et les faiblesses de l'individu et comment il est perçu à travers son environnement de travail;

- permet le développement des compétences dans l'entreprise ;
- réduit les risques liés à l'expert ;
- Permettre de s'appuyer directement sur les référentiels de compétences.

Malgré tous les avantages de cette méthode, les spécialistes ne la considèrent pas comme un outil miracle pouvant être appliqué n'importe où et dans toutes les conditions

Est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles, elle s'adresse à toutes les personnes. En situation de manager, une équipe cadre supérieures il s'agit d'un outil, d'une amélioration individuel. C'est une méthode dans laquelle l'évaluation aura à remplir un questionnaire réalisé sur la base du référentiel de compétences exigés par l'entreprise⁴⁰

⁴⁰BarakatoolahAmina, op.cit, p99.

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveaux, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de mêmes niveaux que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de style de management.⁴¹

2.1.5- Auto-évaluation :

L'auto-évaluation « concerne le processus par lequel chacun d'entre nous compare ses résultats avec le but qu'il est assigné. Cette auto-évaluation nous amène à rectifier la représentation que nous avons de nos compétences et de notre efficacité. »⁴²

Auto-évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto-évaluation réaliste est une condition du développement futur. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chance de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences.⁴³

Cette méthode représente plusieurs avantages à savoir, c'est un moyen pour le salarié, de se séparer à l'entretien individuel, et un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ainsi, une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.⁴⁴

2.1- Les étapes de l'évaluation des compétences :

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

2.2.1-Avant l'évaluation :

Tout ce qui concerne une information précise sur la procédure d'évaluation, les objectifs convenus, les critères et conditions dans lesquels elle sera mise en œuvre, l'employeur est responsable de la donner aux salariés concernés par l'évaluation.

⁴¹ PERETTI Jean Marie, op cite, p: 92.

⁴² CLAUDE Levy Le boyer, opcit, p108

⁴³ BEIRENDONCK Lou van, compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boek Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006, p: 106.

⁴⁴ 77GUILLOT-SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016, p: 81.

L'employeur doit bien expliquer comment le processus d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment de politique salariale et de politique de formation et de promotion.

Prévoyez du temps pour que les employés se préparent à leur entretien d'évaluation et recueillent les informations nécessaires. Ils doivent avoir une idée de qui sera évalué selon la procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.⁴⁵

2.2.2-Lors de l'évaluation :

Les conclusions de l'évaluation précédente doivent être communiquées au personnel concerné. Les conditions doivent être favorables à une évaluation impartiale et constructive.

Le temps nécessaire doit être planifié par les organisateurs de l'évaluation et s'assurer que le contexte physique et psychologique est positif.

Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par apport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation

2.2.3-Après l'évaluation :

L'entreprise extrait de l'employeur toutes les informations relatives à l'évaluation afin qu'il fournisse une évaluation complète pour procéder à l'évaluation des employés et indiquer les conclusions, notamment en matière de politique du personnel. En fonction des résultats de l'entretien en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le supérieur hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs fixés lors de l'entretien. Accompagnement, aide aux rendez-vous, plan de formation individuel.

3- Les acteurs d'évaluation :

3.1- L'évaluation par la hiérarchie :

Pour la majorité des entreprises, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'évaluation des compétences des salariés en utilisant plusieurs méthodes.

⁴⁵ Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition, d'Organisation, Paris , 2004, P. 440

3.2- L'évaluation par le salarié :

Dans ce cas, c'est aux salariés de s'évaluer eux-mêmes suite à un entretien d'évaluation effectué par le supérieur hiérarchique.

3.3- L'évaluation par les collaborateurs :

C'est une méthode d'évaluation générale et complète dans le sens où elle prend en compte l'avis des collègues et des collaborateurs, cette approche permet à l'entreprise de renforcer les liens entre le personnel et leur permettre de mieux identifier leurs images, leurs comportements et leurs styles de management.

- Les acteurs⁴⁶ de l'évaluation sont fonction de l'objet évalué.

Le manager, pilote et coresponsable de la performance, s'attachera à évaluer les résultats et les pratiques professionnelles. Les aptitudes professionnelles seront l'objet de travail privilégié des spécialistes du recrutement ou de la mobilité, alors que le responsable formation et les formateurs veilleront à évaluer les savoirs.

En clair, à chacun son travail ! Arrêtons d'attendre des managers qu'ils jouent les « psys » en leur demandant d'évaluer la capacité de communication et la rigueur de leurs collaborateurs. Qu'en savent-ils ? De quels repères disposent-ils pour légitimer leur évaluation ? D'aucun, à ce niveau. En revanche, aidons-les à porter un regard concret et objectif sur les pratiques professionnelles prédéfinies et partagée par les équipes.

Alors seulement, évaluer si une assistante « rédige systématiquement les courriers sans faute d'orthographe et dans le respect de la charte graphique » devient un exercice simple et objectif, permettant aux managers et aux salariés de s'engager dans un dialogue constructif orienté vers une recherche positive de solutions.

⁴⁶ Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P94

Tableau N°05: les acteurs de l'évaluation

Composantes de la compétence	Acteurs	Outils	Périodicité
Environnement professionnel	Managers/RH	Enquête de climat social	Annuelle
Pratiques professionnelles	Managers/salariés	Entretien d'évaluation	Annuelle ou bisannuelle
Savoirs	Responsable Formation / Formateurs / salariés	Outils d'évaluation des savoirs	Pré-et ou formation
Aptitudes professionnelles	RH/salariés	Outils D'évaluation des aptitudes	Recrutement/ mobilité + autres moments a définir

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P94.

4- Les enjeux de l'évaluation des compétences

Tableau n°06: les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

Finalité /enjeux	Raison d'être	Quelques conséquences
- Garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires	- Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas. - L'excès de procédures devient contre-productif - Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels - L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle	Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale - Evaluer non seulement les compétences mais l'organisation ou les rendre possible - Evaluation périodique et non seulement ponctuelle - Evaluer non seulement les compétences individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération
- Amélioration de façon continue des pratiques professionnelles	La norme professionnelle progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont il agit, de ses points forts et de ses points faibles	- Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable - Evaluer non seulement des «ressources» (connaissance, capacité,...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier - Evaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situation réelle ou simulée)

<p>- Manager les personnes et les équipes</p>	<p>Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposable aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunération...)</p>	<p>- Assurer une traçabilité des compétences acquises, évaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des RH - Considère le management comme une fonction d'évaluation</p>
---	--	--

Source : Guy Le Boterf : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p448.

La mise en place d'une politique d'évaluation dans une organisation suppose une explication de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné.

Conclusion :

À travers ce qui a été développé nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines représente un système de gestion de l'élément humain en tant que facteur le plus important affectant la réalisation de l'adaptation de l'organisation aux changements qui prévalent dans son environnement d'affaires, puis sa capacité à atteindre ses objectifs spécifiques. Le succès de toute institution dépend de la présence d'individus capables de déployer des efforts considérables pour mener à bien toutes les activités de travail au sein de l'entreprise .

Pour que l'entreprise garantisse la loyauté de ses membres, elle doit valoriser les énergies et les capacités de ces personnes. Le processus d'évaluation des compétences est un processus très important de mobilisation des énergies humaines pour la performance organisationnelle et économique, en plus d'assurer un confort psychologique aux travailleurs et de leur faire sentir qu'ils sont utiles à l'organisation dans laquelle ils travaillent, et qu'ils sont partie intégrante de l'organisation et qu'ils sont des éléments actifs dans l'environnement de travail.

Chapitre 02 :
La performance de
l`entreprise

Introduction

Les entreprises qui réussissent sont celles qui se distinguent par la qualité de leurs produits avec leur créativité et leurs innovations et leur position face à la concurrence, quelles que soient la taille de l'institution et les objectifs qu'elle cherche à atteindre, elles doivent trouver une méthode consciente pour assurer la survie et la capacité à suivre le rythme d'un environnement basé sur le capital immatériel, et son approche de l'excellence de la performance, en particulier à la lumière de la connaissance et de la concurrence intense, et l'émergence de nombreux défis contemporains, qui ont obligé les institutions de toutes sortes à prendre un certain nombre de mesures et procédures pour faire face à ces défis et complexités, en adoptant une méthode scientifique consciente pour rechercher les meilleurs moyens qui relient ces institutions à la stabilisation des performances d'une manière plus efficace et efficiente, Ce qui les rend capables de s'adapter pour survivre, grandir et réussir.

Nous présenterons dans ce chapitre le contenu de notions de performance et ces différents types d'indicateurs, l'évaluation de performance, Enfin, nous discuterons de la relation entre la performance et les compétences.

Section 01 : la notion de la performance

Le but de cette section est de définir le concept de performance et présenter les différents types d'indicateur.

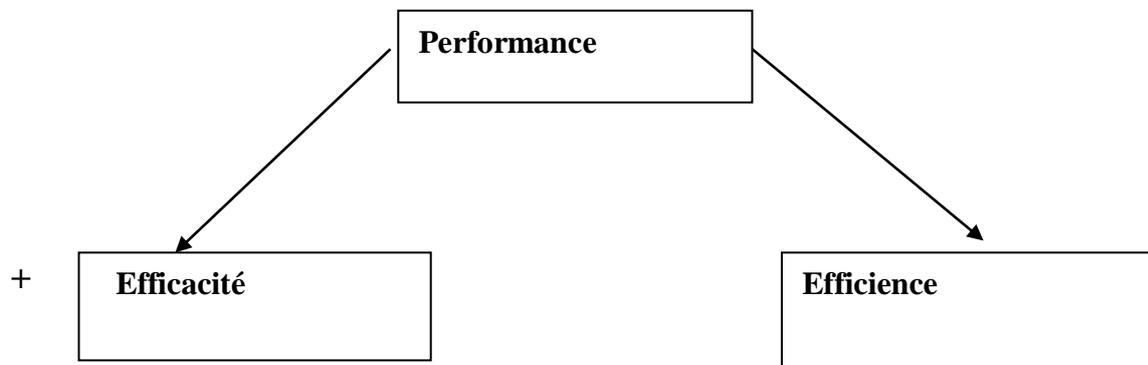
1- Définition et caractéristique de la performance :**1.1- Définition :**

Les concepts de performance ont été multipliés par la multiplicité des chercheurs et des universitaires dans ce domaine, et les spécialistes de la gestion n'ont pas été en mesure d'atteindre un concept précis et complet, car chacun a son propre point de vue. Nous présentons ci-dessous les concepts de performance les plus importants :

- Linguistiquement, la performance est un terme dérivé du mot anglais "To Perform", qui à son tour est dérivé de l'ancien français "Performer", qui signifie effectuer une tâche ou effectuer une action.

- La performance est la mise en œuvre par le travailleur de son travail et des responsabilités qui lui sont confiées par l'organisation ou l'entité avec laquelle son travail est lié, c'est-à-dire les résultats obtenus par l'individu dans l'organisation.
- Pour **Selmer.C** : « La performance comme étant ce que l'intéressé pour être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale. Elle doit se traduire physiquement. Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (ex : prospector vingt nouveau clients). Et non pas abstraits et flous (ex : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultats attendu d'une activité». ⁴⁷
- Pour **DIMITRE WEISS** : « La performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de direction, le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».
- Selon **BOURGUIGNON**, « dans le domaine de la gestion, la performance recouvre des significations différentes selon les contextes ». ⁴⁸

Figure N°01 : Les composantes de la performance



Source : F. Dubois, L'évaluation financière de l'entreprise, PUF, 2003.P 45

Le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficiency.

- L'efficacité (traduction de l'anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.

⁴⁷Selmer.C, « concevoir le tableau de bord ; outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Edition Dunod, Paris, 1998, P 14

⁴⁸ Idem, P02

- L'efficacité (traduction de l'anglais *efficiency*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.

1.2- Les caractéristiques de la performance :⁴⁹

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat) La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont Mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétence du personnel, technologies, organisation, Fournisseurs, etc.)
- Elle s'apprécie par une comparaison, la réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non chiffrés. La comparaison suppose une forme de

Compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à l'interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeant, syndicalistes).

- La comparaison traduit le succès de l'action la notion de performance étant positive. La performance est donc une notion relative (Résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de L'acteur qui l'évalue).

2- L'interprétation de la performance à travers l'efficacité et l'efficacités :

Les organisations contemporaines cherchent à trouver un équilibre entre leurs besoins et les besoins et les désirs des individus qui y travaillent en trouvant des moyens appropriés pour rendre le travail plus apte à satisfaire ces besoins qui doivent se refléter dans l'augmentation de leurs taux de performance au travail.

On peut dire que la gestion c'est un processus continu et interactif qui vise à orienter les efforts individuels et collectifs vers la réalisation d'objectifs communs en utilisant les ressources disponibles avec le plus haut degré d'efficacité et d'efficacité.

D'après la définition, nous constatons que le terme efficacité et efficacité est lié à la gestion, donc plus l'efficacité et l'efficacité sont grandes, plus la gestion sera réussie.

Sur la base de ce qui a été présenté par **Raymond** (1982), **Barnard** (1938) est considéré comme le premier à essayer de fournir une définition de l'efficacité, où il a défini l'efficacité comme la réalisation de l'objectif spécifié, et le travail efficace en général est défini comme le travail qui atteint l'objectif qui a été précédemment déterminé, et **Price** (1972) définit l'efficacité comme la réalisation de l'objectif spécifié. L'efficacité est le degré

⁴⁹ Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2007, P172

auquel plusieurs objectifs sont atteints, et **Hannan & Freeman** (1977) définit l'efficacité comme le degré de congruence entre objectifs organisationnels et les résultats obtenus, tandis que **Pennings & Goodman** (1977) définissent l'efficacité comme les contrôles connexes qui peuvent être identifiés et les résultats organisationnels qui peuvent être estimés ou augmentés, comme un ensemble de normes pour plusieurs objectifs.

Donc l'efficacité c'est la capacité à atteindre des objectifs, quelles que soient les capacités utilisées à cet effet. Il représente la relation entre les objectifs atteints et les objectifs fixés.

L'efficacité = Les objectifs atteints

Les objectifs fixés.

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

Utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualités et quantités données de service »⁵⁰

Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Donc nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

L'efficience = Résultats atteint

Ressource utilisé

Donc on peut dire que L'efficience fait référence à la relation entre les ressources et les résultats.

Elle est liée à la question de savoir quelle est la quantité d'apports de matières premières, d'argent et de personnes nécessaires pour atteindre un certain niveau de production ou l'objectif souhaité. L'efficacité signifie maximiser les avantages grâce à l'utilisation des ressources planifiées.

⁵⁰ BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2ème Édition Économica, Paris, 1996, p.112.

3- Typologie de la performance :

Ils ont généralement compris la notion de performance, longtemps limitée à leur seule performance financière, mais elle s'est progressivement étendue au cours du XXe siècle pour prendre en compte d'autres aspects tels qu'économiques, commerciaux, sociaux et sociétaux.

Parmi ces aspects, il est possible de distinguer :

Tableau N°01 : Différents types de la performance

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

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

3.1- La performance externe :

La performance externe est celle qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle concerne principalement les actionnaires, les organismes financiers, etc.

3.2- La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

« Les managers de l'organisation qui pilotent la performance, et qui en sont responsables, s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.»

❖ On peut distinguer des différents types de la performance interne :

3.3- La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

3.4- La performance financière :

La performance financière de l'entreprise est mesurée à partir des critères suivants : la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement de l'efficacité, et elle peut être exprimée principalement en termes comptables et financiers.

3.5- La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Ce pendant cette dimension de performance est difficile à mesurer quantitativement.

3.6- La performance managériale :

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

Tableau N°02 : comparatifs des performances interne et externe.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Donne lieu au débat de la différente partie prenante	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but
Porte sur le résultat, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation

Source : DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p 173.

4- Type d'indicateur clés de performance :

L'indicateur de performance est un outil d'évaluation et d'aide à la décision grâce auquel on va pouvoir mesurer et évaluer une situation donnée de façon claire et objective à un moment donné.⁵¹

4.1- Les indicateurs de résultat (IDR) :

Comme son nom l'indique qu'il exprime le niveau de performance atteint grâce aux moyens et ressources alloués pendant la période déterminée, on peut aussi l'appeler des indicateurs de performance..

4.2- Les indicateurs de moyens (IDM):

Indiquent le niveau des ressources consommées qu'elles soient humaines, matérielles, ou financière, grâce à ces ratios ne pourront comprendre qu'elle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de notre entreprise allouées à la réussite de notre objectif.

4.3- La rentabilité (RE):

La rentabilité est un indicateur qui mesure la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre, la rentabilité et l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit, à dégager un certain niveau de résultats au de revenu par un montant donné de ressources engagées dans l'entreprise.

Donc on distingue que les indicateurs de performance sont l'une des techniques de mesure du succès de la performance des organisations utilisées avec les programmes de qualité et de développement organisationnel des installations modernes, et à travers lesquelles la capacité de l'installation à atteindre ses objectifs spécifiques grâce à sa stratégie, et elle est mesurée sur la base des critères déterminés par la nature des missions et des activités de l'établissement, qu'elles soient éducatives, sanitaires ou de service, industrielles, agricoles ou techniques. Aussi, la mesure de ces indicateurs utilise plusieurs méthodes techniques ou administratives et pour déterminer ces indicateurs dans la mesure de la performance et du travail de ces entreprises ou institutions et pour évaluer rapidement les progrès vers des objectifs mesurables.

En conclusion, on peut dire que toute organisation doit être efficace pour survivre, grandir, progresser et conquérir de nouveaux marchés, en comparant les objectifs fixés et les résultats obtenus, la performance se mesure au travers des moyens spécifiés, du respect des délais et de la qualité.

⁵¹Vloral.M, « La performance de l'entreprise », Edition doriot, Paris du 15 au 16 mai 2008, page 170

Section 02 : L'évaluation de la performance

Cette section porte sur la notion d'évaluations de performance et leur efficacité sur l'équipe ainsi que les différents critères et forme de performance, ensuite, nous allons toucher le tableau de bord prospectif et ses différents axes.

1- Le système d'évaluation des performances et l'efficacité du groupe :⁵²

Tout système d'évaluation des performances devrait tenir compte des hypothèses opérationnelles de base de l'organisation concernée. Si l'organisation change, alors que le système d'évaluation reste immuable, ce dernier sera, au mieux, inefficace, et, plus vraisemblablement, contre-productif. Beaucoup d'entreprises ont abandonné la structure pyramidale et fonctionnelle, très orientée sur le contrôle, pour passer à des hiérarchies plus réduites, avec des circuits plus courts.

Dans ces entreprises, les systèmes traditionnels d'évaluation des performances n'aident pas les nouvelles équipes: pire, ils les gênent. En effet, les systèmes traditionnels exacerbent souvent les conflits entre les équipes polyvalentes et les fonctions ; conflits qui, aujourd'hui, posent problème dans beaucoup d'organisation. Comment remanier les systèmes d'évaluation des performances pour maximiser l'efficacité des équipes? Il y a quatre principes à suivre :

❖ L'objectif fondamental d'un système d'évaluation est surtout d'apporter une aide à l'équipe, plutôt qu'à la direction générale, dans la mesure des progrès réalisés. Un tel système doit d'abord permettre à l'équipe d'être avertie, lorsqu'une mesure corrective est nécessaire, et à la direction générale d'intervenir, si l'équipe rencontre des problèmes qu'elle ne peut résoudre elle-même. Toutefois, même au cas où une équipe dispose des bons indicateurs, leur utilité sera limitée si la direction générale s'en sert à des fins de contrôle. Un système d'évaluation ne se réduit pas aux indicateurs qu'il contient; il faut aussi tenir compte de la façon dont ces indicateurs sont utilisés.

❖ Une équipe dotée d'un véritable pouvoir de décision doit jouer un rôle de leader dans la conception de son propre système d'évaluation. En la matière, c'est elle qui connaît le mieux ses besoins. Cependant, elle ne doit pas concevoir ce système de façon isolée. La direction générale doit s'assurer que le système d'évaluation obtenu est cohérent avec la stratégie de la société.

⁵² JEAN-PIERRE RODIER, « les systèmes de mesure de la performance », Edition d'organisation, Paris 1999, P129.

- ❖ Une équipe est responsable d'un ensemble d'opérations données, qui aboutit à une création de valeur, plusieurs fonctions se trouvant concernées (ainsi le développement d'un produit, l'exécution d'une commande ou le service clientèle). Elle doit donc concevoir des indicateurs permettant de suivre cet ensemble d'opérations.
- ❖ Une équipe doit se limiter à quelques indicateurs. L'opinion répandue depuis longtemps selon laquelle "ce qui est quantifié va être fait" a poussé la direction à accroître la concurrence en prévoyant toujours davantage d'indicateurs afin que le personnel soit incité à travailler plus dur. Aussi les membres de l'équipe finissent-ils par consacrer trop de temps à rassembler des données et à suivre leurs activités et pas assez à gérer le projet. des douzaines d'équipes qui consacraient trop de temps à des réunions traitant des systèmes d'évaluation, au lieu de discuter de ce qu'il fallait faire. En règle générale, si une équipe dispose de plus de 15 indicateurs, il lui faut reconsidérer l'importance de chaque indicateur, en abordant chacun d'eux d'un œil neuf.

2- Les formes et dimension de la performance

2.1- La performance personnelle :

Les entreprises qui cherchent à développer la performance de leurs ressources humaines doivent avoir une vision, une mission et des objectifs clairs planifiés pour ce qu'elles veulent réaliser dans l'avenir, et une culture organisationnelle basée sur la gestion de la performance à laquelle ses membres croient et se reflète dans leur quotidien. Pratiques de leur travail et de leurs emplois.

Par conséquent, les entreprises ont besoin d'incitations, car leurs employés se sentent impliqués et responsables de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence s'est imposée à certaines technologies.

2.2- La performance clients :

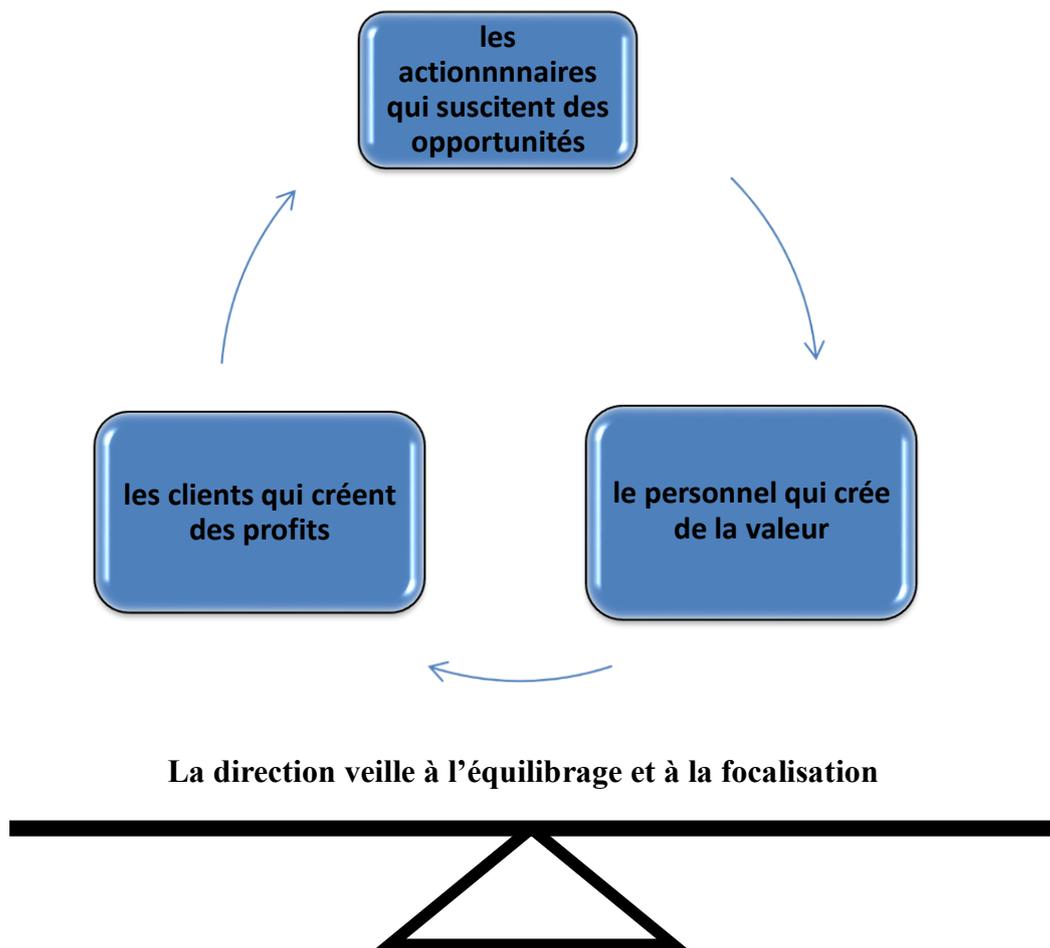
C'est avec eux que se valident les prévisions. Dans nos métiers à forte inertie, celles-ci sont revues tous les trois mois, mais systématiquement validées à travers des entretiens avec nos principaux clients⁵³.

⁵³ JEAN-PIERRE RODIER, « les systèmes de mesure de la performance », Edition d'organisation, Paris 1999, P5.

2.3- La performance actionnaire :

L'obtention de fonds est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise pour les raisons suivantes. Plusieurs évolutions interdépendantes, en particulier, on peut citer la demande croissante, En termes de capital, il s'agit du développement technologique et de la récente reprise rôle accru des actionnaires et des investisseurs institutionnels. Sauf besoin L'expansion des affaires les a incités à rechercher constamment des capitaux afin de Soutenir leur croissance économique. Selon la performance du marché financier, La mesure de l'entreprise est de créer de la richesse pour les actionnaires

Figure N°02: le cercle vertueux, l'éthique de performance équilibrée.



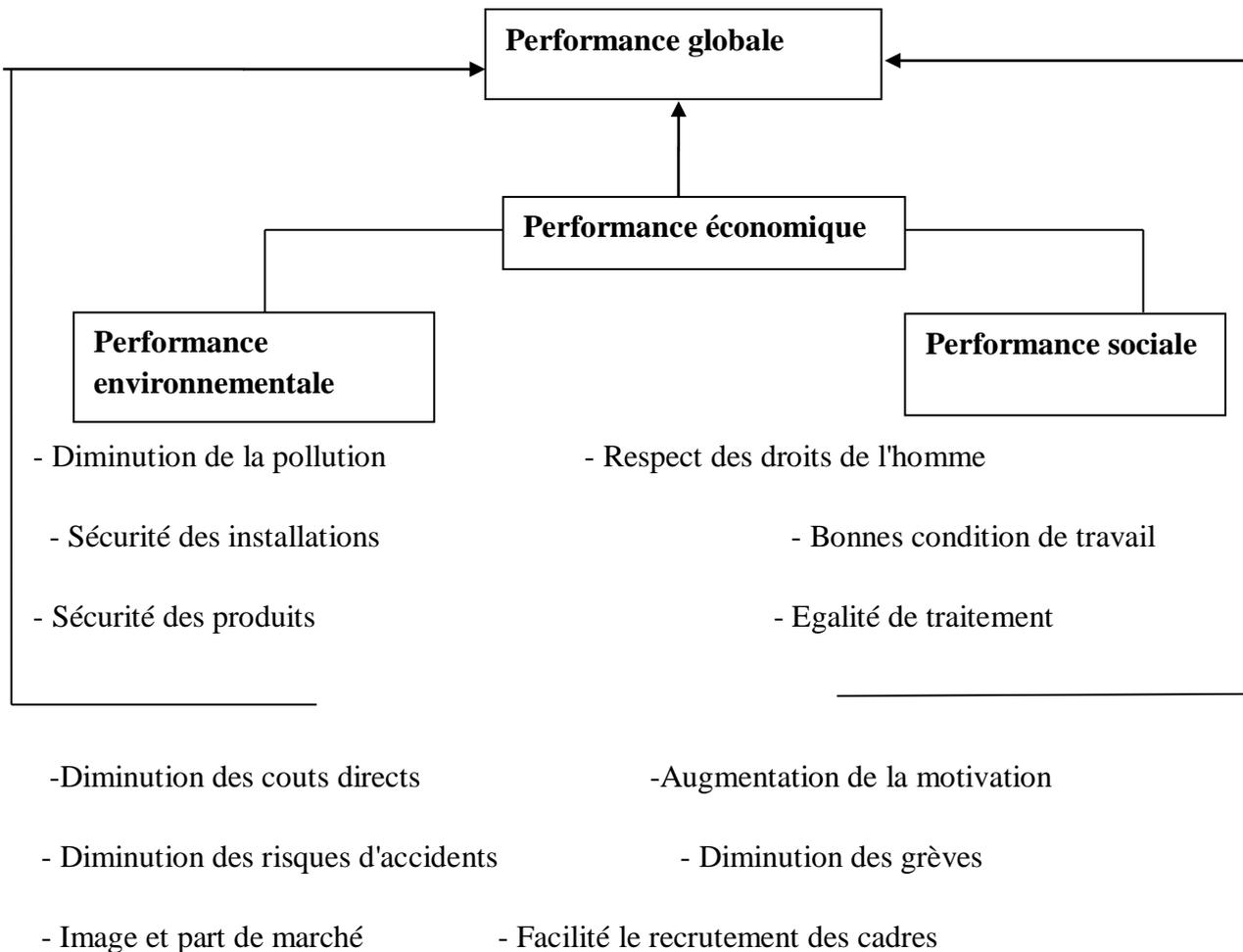
Source: Jon Douglas KATZENBACH et SMITH. McKinsey « les équipes haute performance: imagination et discipline ». Edition DUNOD Paris1994. P : 170.

3- Dimension de la performance :

Morin et Savoie, proposent quatre dimension de la performance : la pérennité de l'entreprise (qualité de produit et services, compétitivité, satisfactions des partenaires),

l'efficience économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).

Figure N°03 : Les dimensions de la performance



Source : Reynaud, La performance globale, 2003, P10

3- Les critères de la performance :

Les indicateurs de performance clés permettent de mesurer des aspects importants de l'entreprise. Ils montrent leurs performances et peuvent être utilisés pour suivre la progression vers les objectifs. Par exemple, les indicateurs de performance clés peuvent faire référence aux éléments suivants :

Efficacité - pour s'assurer que l'effort n'est pas gaspillé

Satisfaction client - pour s'assurer qu'ils reviennent

Durabilité - pour gérer l'impact sur les personnes et la planète

Finance - pour le développement des affaires

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois »⁵⁴

Tableau N°03 : Les critères quantitatifs et qualitatifs

Les critères quantitatifs	Les critères qualitatifs
ils sont exprimés par un chiffre : les couts, Valeur ajoutée ... <ul style="list-style-type: none"> - la comptabilité : le bénéfice réalisé... - la richesse boursière : l'enrichissement des actionnaires.... - la valeur de l'entreprise : les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise - les données économiques : parts de marché, catalogue de produits 	<ul style="list-style-type: none"> - le climat social : implication des salariés dans l'entreprise, turn-over, conflits, accidents du travail - les produits : qualité, innovation, positionnement - l'image de l'entreprise : l'image de marque de l'entreprise, notoriété - la technologie : maîtrise des technologies nouvelles

Source : Réalisé par nous même

Le tableau montre que les critères de performance constituent des repères et permettent à un salarié ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif. Les critères peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif.

⁵⁴ MORIN, GUINDON, BOULIANE , « Mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion »,Edition DALLOZ, Paris, 1996, P66.

Tableau N°04 : analyse des critères de performance

Affirmation	Critère de performance Interne	Critère de performance externe
Le groupe est reconnu pour sa rentabilité et sa capacité d'innovation	Capacité d'innovation.	Rentabilité.
Notre offre de services répond totalement aux besoins de notre clientèle		Satisfaction des besoins des clients.
La performance de la société se caractérise par un résultat de 1,5 milliard d'euros, en forte augmentation et une rentabilité des fonds propres supérieure à 20 %		Résultat. Rentabilité des fonds propres.
La société compte 40 000 collaborateurs hautement qualifiés. Le ratio de rotation du personnel est inférieur au ratio moyen de la branche.	Nombre de collaborateurs. Niveau de qualification des collaborateurs. en Rotation du personnel.	
La société est présente dans 87 pays.		Présence géographique
Le projet industriel a été mis en œuvre plus rapidement que prévu.	Durée de mise en œuvre.	
En mesurant régulièrement les attentes et la satisfaction de ses clients, le groupe s'attache à fournir un service personnalisé et un haut niveau d'expertise tout en innovant sans cesse commercialement	d'innovation commerciale.	Satisfaction des clients. Personnalisation du service

Source : B, Doriath, CH, Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition, Paris, P89.

Les critères de performance constituent des repères et permettent à un salarié ou à un groupe de travail de mener une action en vue d'atteindre un objectif. Les critères peuvent être d'ordres quantitatifs ou qualitatifs. Donc, ils sont définis en fonction des objectifs propres à chaque organisation, chaque individu.

4-Tableaux de bord prospectif :

Le tableau de bord est « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son activité. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs mais peuvent être physique ou qualitatifs⁵⁵.

M,Verdier considère que l'efficacité de la force de vente, composée de Cinque technico-commerciaux, constitue un important facteur clé de succès⁵⁶.

Le TBP est définie comme un système de mesure de la performance multidimensionnelle qui doit servir d'aide à la décision des dirigeants. Il inclut des indicateurs de progrès et de retard ainsi que des indicateurs internes et externes. Il organise les mesures dans un système cohérent autour de quatre axes équilibrés : perspective financière, perspective client, processus interne, apprentissage et développement. C'est la raison pour laquelle ce tableau est également parfois appelé tableau de bord équilibré (TBE) ou blancedscorecard si on prend le terme en anglais⁵⁷

⁵⁵Boisselier.P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, paris, 1999, page 40.

⁵⁶ B, Doriath, CH, Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition, Paris, P148.

⁵⁷Kaplan. S & Norton. D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition libraire Vuibert, Paris 2004, P186.

Tableau N°04 : le tableau de bord prospectif d'ECI

Axe financière

Axe clients

Objectif	Mesures
Survivre	Cash-flow
Réussir	Croissance trimestrielle des ventes et revenu d'exploitation par division
Prosperer	Augmentation de la part de marche et rendement des capitaux propres

Objectif	Mesures
Nouveaux produits	Pourcentage de nouveaux produits dans le chiffre d'affaires
Ponctualité des livraisons	Pourcentage de produits maison dans le chiffre d'affaires
Rang parmi les fournisseurs	Livraison dans les temps (telle que définie par le client) Part d'achat des grands compte classement par les grand comptes
Partenariats avec les clients	Nombre de coopération au niveau de la conception

Axe processus interne

axe d'innovation et d'apprentissage

Objectif	Mesures
Capacité technologique fabrication créativité	Méthodes de fabrication, comparaison avec la concurrence durée de cycle cout unitaire rendement
lancement de nouveaux produits	Efficacité des silicones ingénierie Comparaison entre le calendrier effectif et les prévisions

Objectif	Mesures
-Leadership technologique apprentissage de la fabrication	Durée de développment de génération suivante durée de cycle de fabrication
-Orientation produit	Pourcentages des produits entant dans 80% des ventes
-délais de mise sur le marche	Lancement de nouveaux produits, comparaison avec les concurrences

Source : JEAN-PIERRE RODIER, « les systèmes de mesure de la performance », Edition, Paris 1999, P163.

TBP est un outil capable de faciliter le changement au sein des entreprises, il offre une vision globale des performances passées, présentes et futures d'une organisation.

Le TBP apporte des réponses à quatre questions primordiales :

Comment nos clients nous considèrent-ils ? « L'axe clients »

En quoi sommes-nous les meilleurs ? « L'axe processus interne »

Continuons-nous à nous améliorer et à générer de la valeur ? « L'axe innovation et apprentissage »

Quel regard les actionnaires portent-ils sur nous ? « L'axe financière ».

Section 03 : compétence et performance de l'entreprise

1- La compétence comme levier de performance de l'entreprise

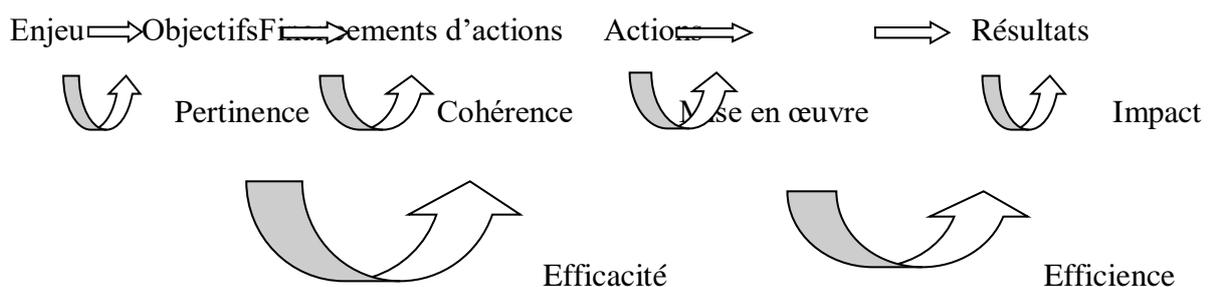
Franchement, prêter attention à la performance est fondamental pour l'entreprise et la stratégie est conçue et mise en œuvre uniquement pour atteindre cette performance. Des éléments peuvent jouer un rôle dans sa définition et sa mesure.

D'après une enquête réalisée auprès de 3000 entreprises manufacturées françaises, la performance apparaît comme la résultante de plusieurs effets négatifs et positifs émanant de différentes ressources. Ainsi selon les choix stratégiques destinée à renforcer les propriétés de certaines ressources, l'entreprise produit des effets sur divers types de performance tels que le taux de marge, la rentabilité du capital ou la performance de marché⁵⁸.

La performance n'apparaît donc pas comme un simple concept mais plutôt comme un ensemble d'éléments distincts. Il est important d'identifier les éléments qu'une entreprise priorise sans oublier de mesurer les effets de son travail sur d'autres éléments, même s'ils sont considérés comme secondaires

2- La relation entre la compétence et la performance :

La performance est une notion relative aux objectifs fixée, aux résultats obtenus, et aux actions mises en œuvre pour produire ces résultats, grâce à des moyens données



Source : Ph.GIARDIN et al. Indicateurs et tableaux de bord. Lavoissier, 2005 p.5

Les compétences sont devenues l'un des facteurs de compétitivité les plus importants et l'efficacité des institutions en raison de ce que ces compétences possèdent et fabriquent dans l'organisation, ce qui a accru l'importance de se concentrer sur elles par rapport aux actifs financiers et technologiques de l'institution, et donc la nécessité d'adopter des méthodes pour

⁵⁸Durand R « ressources et performance in B quélin j-l .ARRégle ; management stratégique compétence »Edition Paris, P83-125.

acquérir et développer ces compétences afin d'améliorer ses performances face aux changements environnementaux et à la domination de l'économie de la connaissance.

Les entreprises qui se distinguent par leurs performances sont celles qui sont capables de reconnaître et d'identifier les compétences requises aujourd'hui et à l'avenir pour atteindre leurs objectifs, ces dernières s'efforçant d'employer les meilleures compétences humaines et de les développer, de les soutenir et de les préparer au changement continu requis pour obtenir des performances exceptionnelles.

➤ **Compétence et performance :**

Pour que la compétence constitue le pivot d'une stratégie de développement des ressources humaines, elle traduit la volonté de l'entreprise d'investir sur son capital humain et de l'optimiser en permettant de maintenir son leadership sur le marché du travail temporaire et garantir sa compétitivité dans un contexte de plus en plus concurrentiel.⁵⁹ Autrement dit que : « la performance correspond à la mise en tension d'une compétence et à son développement opératoire dans une situation concrète de travail ». En effet, la compétence peut générer la performance dans certaines conditions.

« Tirer les compétences de chacun vers le haut, c'est anticiper sur les besoins futur de l'entreprise »⁶⁰.

Selon Tom Peter « Pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel »⁶¹

La règle est d'investir plus ou plus dans l'amélioration des qualités techniques et managériales des salariés tout en améliorant la qualité relative des produits et services de l'entreprise.

Pour Cohen « l'évaluation annuelle des performances et des compétences est un processus clé de la GRH et du management des individus et des équipes. C'est un levier puissant pour mesurer les contributions individuelles, le suivi individuel d'activité et l'évaluation des compétences »⁶²

⁵⁹Jean .P. « Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance », Les éditions d'Organisation, Paris 1996, P 43.

⁶⁰X.Bouin, F.X,Simon, « comprendre et maitriser les outils de gestion a fins opérationnel », Edition, Paris, 2003,2006,P 172.

⁶¹ Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie : « idem », Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.

⁶²COHEN-HAEGEL Annick, « Toute la fonction RH », Edition Dunod, Paris, 2010, p 200.

Les compétences permettront à la direction des ressources humaines non seulement de faire son travail de la bonne manière, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance individuelle et organisationnelle, avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH possèdent les bonnes compétences essentielles vont mieux performer dans leur fonction, tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle⁶³.

En fait, certaines compétences peuvent aider à prédire la performance individuelle et la performance organisationnelle.

N. Chomsky (1960) intègre le terme compétence dans sa terminologie en opposition à performance. Selon Parlier Michel (1992), la performance est la réalisation d'un travail.⁶⁴

Aussi, elle peut être définie comme étant le résultat de la combinaison de compétences, de la motivation des individus à les mettre en œuvre, de la fixation pertinente des objectifs et de l'allocation des ressources nécessaires.

Cette combinaison s'exprime par l'équation :

$$\mathbf{E=k}$$
$$\mathbf{P = (C, M, O, R)}$$

- **P** : le niveau de performance requis ;
- **C** : les compétences de l'individu ;
- **M** : la motivation de l'individu ;
- **O** : les objectifs fixés à l'individu ;
- **R** : les ressources allouées ;
- L'exposant **E = K** signifie que le niveau de performance doit être adapté, en fonction des changements portés sur l'environnement.

⁶³Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie : « idem », Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.

⁶⁴ Christine Vern , l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2002.

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure que la non performance d'un individu ne se justifie pas forcément par son incompetence car, il existe d'autres éléments aussi importants que la compétence qui déterminent la performance (objectifs, motivations, ressources). A ce titre, la compétence n'est pas la performance, mais, la compétence est une des composants de la performance⁶⁵

A la fin, les différents niveaux de performance entre les entreprises sont dus à la différence de leurs ressources humaines.

L'efficacité de l'organisation et son succès dans la réalisation de ses objectifs dépendent de l'étendue des compétences, des capacités et de l'expertise de cet élément humain et de son enthousiasme pour le travail.

3- L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise :

3.1- Intérêts pour les entreprises :

Pour que l'entreprise développe sa performance et s'améliore, dans sa stratégie globale, pour être efficace, s'adapter et anticiper les évolutions de l'environnement, l'entreprise a besoin des compétences individuelles d'activités, des compétences régulières et collectives nécessaires à l'entreprise pour avoir des compétences sur le marché par rapport à ses concurrents pour développer sa compétitivité sur son marché.

En fait, l'amélioration de la performance économique de l'entreprise affecte indirectement l'atteinte de l'objectif. Trois niveaux doivent être progressivement abordés dans ce domaine :

A) Niveau individuel : la performance dépend d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement continu ;

B) Niveau collectif : La performance émerge alors lorsque les collaborateurs travaillent à intégrer les compétences pour un objectif commun et enrichissant pour tous ;

C) Niveau stratégique : La performance découle en dernier lieu de l'adéquation entre le processus de gestion et le processus de ressources humaines. A la croisée des deux, l'entreprise crée véritablement de la valeur pour le client.

⁶⁵ Les compétences et la performance des ressources humaines, Enseignante à l'université de Béchar, Article rédigé par WassilaNadjat.

L'efficacité, enjeu important de la compétitivité des organisations. Si la personne compétente est responsable d'après les résultats de l'entreprise, cela signifie que cette compétence est désormais pleinement intégrée dans la stratégie et la vision de l'entreprise. La gestion des compétences devient, de la même manière, proactive et préventive pour répondre aux nouvelles exigences, c'est :

- Une amélioration de qualité de service client pour augmenter la rentabilité ;
- Une valorisation de l'image de l'entreprise ;
- Une fidélisation des salariés et une optimisation du plan de formation.....

3.2- Intérêts pour les salariés :

La gestion des compétences est une méthode de placement des ressources humaines (RH) à un niveau stratégique qui permet au niveau de compétence individuel d'élargir les tâches, la différence et la diversité, la délégation, l'indépendance coordonnée et de développer la responsabilisation.

La performance est le fruit d'un système efficace basé sur la priorité de groupe. Il s'agit de :

- Développer et harmoniser les politiques de formation et de recrutement ;
- Améliorer la qualité ;
- accroître les marges ;
- Intégrer la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise ;
- Définir des objectifs clairs et réalisables en prendre en compte les évolutions de l'entreprise.
- Permettre une reconnaissance des compétences acquises, maîtrisées et exercées ;
- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- Une responsabilisation dans la marche de l'entreprise ;
- Créer un lien visible entre la valeur économique créés et les salaires.

Conclusion de chapitre

L'attention portée aux ressources humaines et à leur performance est devenue une nécessité urgente dans toute organisation en quête de succès et d'atteinte des objectifs qu'elle se fixe, et c'est ce qui nécessite qu'elle entreprenne une gestion plus efficiente et efficace de ces emplois à travers les informations et les données que vous leurs fournissez sur lesquelles ils se basent dans leur processus et leur performance.

Chapitre 3 :

L'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Introduction du chapitre 03 :

Dans les deux chapitres précédents, nous avons traité les concepts de la gestion des compétences et de la performance des d'entreprise du point de vue théorique, dans ce qui suit, nous présenterons les différentes politiques de gestion des compétences et leurs impacts sur la performance d'entreprise.

Ce chapitre vise à concrétiser les deux chapitres précédents par une étude de cas pratique au niveau de l'entreprise BMT. L'échantillon enquêté concerne tous les salariés de cette société à l'exception des actionnaires. La première section est consacrée à la présentation du lieu d'étude qu'est BMT, en particulier, son histoire, ses activités, et nous terminons ce chapitre par la deuxième section où nous avons analysé et interprété les résultats obtenus à partir de l'enquête.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Section 01 : Présentation de l'organisme de BMT

Dans cette section nous allons présenter l'organisation où nous avons effectué notre stage, BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) - SPA est une joint-venture entre Entreprise Portuaire de Bejaia et PORTEK System and Equipment. BMT supervise le développement et la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie et la sécurité sont essentielles, tout en éclaircissant son historique ces différents services méthodes et techniques de recueil d'informations adopté.

1- Présentation, historique de l'EPB

1.1- Présentation, de l'EPB :

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales en raison de son lieu et sa situation géographique. Il se classe aujourd'hui 1er en Algérie dans la catégorie Marchandises Générales et 3ème Port Pétrolier. C'est aussi le premier port méditerranéen certifié selon trois systèmes ISO 9001.2000 pour la qualité, ISO 14000 pour l'environnement et OHSAS 18001 pour l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, et ainsi faire installer un système de gestion intégré.

1.2- historique d'EPB :

Au milieu de la Méditerranée, la ville de Bejaia compte de nombreux lieux des vestiges naturels et historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux monuments sites archéologiques contenant des objets originaux de la période néolithique. Bejaia a joué un rôle important dans la transmission des connaissances dans le bassin méditerranéen, grâce le dynamisme du port, la sécurité de la région, la bonne politique et les atouts traditions. Bougie a su attirer de nombreux marchands puissants.

Roman Saldae devient le port de débarquement du blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XIe siècle que Bgaieth, devenant Ennaceria, prend une place très importante dans le monde de cette époque ; Le port de Béjaïa devient l'un des plus importants de la Méditerranée. Les travaux actuels ont commencé en 1834 et se sont achevés en 1987. Ce n'est qu'en 1960 que le premier pétrolier en Algérie a été chargé.

Le port de Béjaïa est aujourd'hui considéré comme mixte. Les hydrocarbures et les marchandises diverses y sont manutentionnés. L'aménagement moderne de la superstructure,

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

le développement de l'infrastructure, l'utilisation de moyens et de techniques de chargement et de déchargement adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin des outils de gestion modernes ont permis au Port de Béjaïa de se développer du milieu des années 1990 à aujourd'hui deuxième port d'Algérie

2- Présentation, historique, Activités de Bejaia Méditerranéen Terminal :

2.1- L'historique :

Le plan de développement 2004-2006, la Société Portuaire de Béjaïa (ERA) a mis à l'ordre du jour la nécessité d'un partenariat dans la conception, le financement, l'exploitation et la maintenance du Terminal à Conteneurs du Port de Béjaïa. Dès lors, EPB se charge d'identifier des partenaires potentiels et choisit le groupe PORTEK, spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au Conseil de la Participation de l'Etat (CPE) en février 2004, le CPE a approuvé le projet en mai 2004. En vertu de l'accord du gouvernement, Bejaia Méditerranéen Terminal Spa "BMT Spa" a été créé avec une joint-venture de la société portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK avec une société de Singapour à 49%, PORTEK est un opérateur de terminal spécialisé dans le port équipements et est présent dans plusieurs ports à travers le monde.

En 2011 PORTECK System and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

2.2- Présentation de BMT Spa :

Le port de Bejaïa est situé au centre du pays, au cœur de la mer Méditerranée au nord du continent africain, et occupe une position. C'est le siège de la zone éloignée et du réseau de zones adjacentes.

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).

Le port de Bejaia et BMT Spa considère le premier terminal moderne en Algérie avec une plateforme portuaire très performante de par le niveau de technologie appliquée, la qualité des infrastructures et des équipements performants (ponts à quai, ponts portiques)

C'est une entreprise spécialisée dans la fourniture de services d'exploitation, d'exploitation et de gestion du terminal à conteneurs pour atteindre son objectif. Elle dispose

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

d'un personnel composé de personnes qualifiées spécialement formées au processus de gestion du terminal à conteneurs elle cherche à fournir des services de haute qualité, des services efficaces et fiables en un temps record et à des coûts compétitifs et 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 grâce aux derniers équipements d'exploitation pour les opérations de manutention et de chargement et déchargement

2.3- Les activités :

✓ Les opérations

Planification des opérations : planification des escales, planification du déchargement/chargement et planification du parc à conteneurs.

Opérations de manutention : Réception de porte-conteneurs, chargement de conteneurs et opérations d'aconage.

Opérations de Sûreté : Suivi des livraisons et dépotage, contrôle des retours et accostage pour embarquement et sécurité sur le terminal.

✓ Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait défini et acheté des produits, des équipements et des systèmes de gestion de terminaux pour atteindre une très bonne productivité et efficacité opérationnelles dans les opérations de traitement des conteneurs.

Les systèmes en question sont : Système logiciel pour la gestion des opérations du terminal. Un système de communication de données est mis en service dans le temps. Un système de positionnement du transporteur et du conducteur.

✓ Objectifs de BMT

BMT vise à faire de son terminal à conteneurs une infrastructure moderne capable de répondre aux exigences les plus strictes en termes de qualité dans la manutention des conteneurs. La mise à disposition de nouvelles technologies dans le traitement des conteneurs pour : Réduire les coûts d'escale. Fiabilité des informations. Meilleur service client. Propulser le terminal sur la scène internationale.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

2.4- Les Différentes Structures de BMT

- **Direction Générale :**

Elle est assumée par le Directeur Général qui dirige la Société BMP Spa qui a le pouvoir de décision, dirige la société, assigne des orientations au Directeur Général Adjoint qui coordonne et coordonne entre les différents services de la BMT.

- **La Direction des Ressources Humaines**

La Direction des Ressources Humaines et des Moyens est assurée par la DRHM. Sa mission est de mettre en place des systèmes de gestion intégrés au BMT. L'objectif est d'atteindre ses objectifs et qui reflètent un équilibre entre les impératifs économiques et les attentes du personnel. La DRHM est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

- **Direction des Finances et de Comptabilité (DFC) :**

La Direction Financière et Comptable a pour mission de s'assurer de l'adéquation de la politique financière de l'entreprise. Le département est responsable de la préparation du bilan et des autres états financiers et comptables. Il est également responsable de l'élaboration des plans de financement en assurant la mise à jour et l'exécution. Il assure également la bonne tenue des livres au sein de la société.

- **La Direction Marketing**

La Direction Marketing a récemment été restructurée suite à la fusion des trois directions (Commercial + Marketing + Informatique) Sa mission est de développer une politique commerciale et tarifaire et de veiller à la bonne exécution des actions marketing. Elle a pour objectif de faire connaître ses missions, ses programmes, ses orientations et ses performances auprès de ses clients.

- **Direction des Opérations :**

Direction des Opérations : Assurer la planification des escales, du parc à conteneurs et planifier les ressources, les équipes et le matériel. Prendre en charge les opérations de manutention, telles que la réception des porte-conteneurs et leur chargement et déchargement.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Surveiller les opérations d'arrimage telles que : suivi des livraisons, dépotage, retour de vide et traitement des conteneurs réfrigérés.

Service d'arrimage : Gère les opérations au niveau du terminal.

- **Direction Technique :**

La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

2.5- Les valeurs de BMT Spa :

BMT supervise le développement et la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie et la sécurité sont essentielles. BMT est constamment soucieux des intérêts de ses clients avec lesquels il partage le souci de la performance et du coût. Elle y met les ressources humaines et les moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des performances compétitives.

- **L'intégrité**

L'intégrité, dans l'esprit et dans la forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous travaillerons, en toutes circonstances et à tout moment, dans le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, tromper, soudoyer, accepter des faveurs ou faire le favoritisme va à l'encontre de l'intégrité

- **Innovation**

Faites preuve de curiosité et stimulez les nouvelles idées et la créativité. Ayez le courage de défier les vérités établies et osez explorer de nouveaux domaines et horizons. Comprenez et gérez les risques. Recherchez de nouvelles opportunités commerciales et découvrez de nouvelles actualités et des reportages qui peuvent vous aider à développer votre entreprise.

- **Performance**

Cherchez toujours les solutions les plus appropriées et partagez votre expérience. Faire preuve de compétence et d'orientation commerciale. Recherchez la simplification. Clarté

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

et évitement des activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité. Développer l'expertise de manière continue et ciblée.

- **Ténacité**

Fixez-vous des objectifs ambitieux et respectez vos engagements. Prendre des décisions et assurer leur réalisation. Travaillez en équipe, éliminez les barrières et imposez des exigences constructives mutuelles. Faites preuve de persévérance jusqu'au bout et concentrez-vous sur les points importants.

- **Sécurité**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Assurer la sécurité des biens de nos clients. Protéger et améliorer l'environnement de travail et respecter les directives de protection de l'environnement et HSE. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients et des visiteurs.

- **Curiosité**

Les clients sont notre simple raison d'être. Montrez-leur qu'il est au centre de nos préoccupations, But de notre entreprise. Respect du service, de l'autorité, de la hiérarchie et règlements établis. Respecter l'éthique professionnelle et l'étiquette sociale. respect Toujours été son collègue.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Section 02 : méthodologie de l'enquête

Dans cette partie, nous introduirons la méthodologie de recherche qui consiste à présenter notre démarche méthodologique suivie lors du stage à BMT.

Pour tenter de bien présenter notre travail, nous avons utilisé l'analyse quantitative, en nous appuyant sur deux méthodes, l'entretien mené avec le responsable des ressources humaines, et le questionnaire qui consiste à recueillir des informations lors de La période de formation est ensuite catégorisé sous forme de liste de questions. Lequel a été distribué directement aux employés de l'entreprise. Afin d'atteindre l'objectif que nous nous sommes fixé, c'est-à-dire Connaître la politique de gestion des compétences et son impact sur la performance de l'entreprise de BMT.

1- La technique d'échantillonnage :

Afin de répondre à notre questionnaire, on a pris un échantillon de 30 Salariés, ainsi un petit entretien avec le responsable RH pour avoir des réponses qui nous permettent de répondre à notre problématique de recherche.

2- Les outils de recueil d'informations :

En raison du manque de temps et du grand nombre d'employés dans l'entreprise, nous avons décidé faire la distribution de 54 questionnaires (échantillon de convenance), nous avons collecté 41 exemplaires, 11 exemplaires Incomplet, 30 exemplaires complets, nous nous sommes donc appuyés sur ce nombre pour commencer notre enquête sur le terrain.

3- Présentation du questionnaire :

Pour Omar ACTOUF, le questionnaire est un :« ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation ,de construction et de

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

passation .il existe une grande variété de questionnaire que l'on classe selon le but visé : d'opinion ,d'intérêts ,de connaissances ,de motivation... »⁶⁶

Il existe plusieurs façons de questionner, auxquelles correspondent différents types de questions. Leur opportunité dépend de l'objectif poursuivi :⁶⁷

La question fermée permet d'obtenir des informations précises« Combien ? », « oui »,« non ».

La question ouverte permet d'obtenir des informations développées « Que pensez-vous de ?».

La question alternative permet de forcer le choix : « Que choisissez- vous, cette option ou l'autre ? », « Vous préféreriez ceci ou cela ? »

4- Les composantes de questionnaire :

Le questionnaire écrit comporte trois axes :

- Le premier axe porte des informations générales sur chaque employé, telles que

Sexe, groupe d'âge, groupe socioprofessionnel et niveau d'éducation ;

Le deuxième axe porte sur le rôle de la gestion des compétences au sein BMT ;

Le troisième axe porte sur le rôle de la performance au sein BMT.

5- Objectif de l'enquête :

Cette enquête a pour objectif principal d'essayer d'analyser l'impact de gestion des compétences sur la performance au sein l'entreprise BMT.

⁶⁶ ACTOUF Omar. Op cit, P72.p75.

⁶⁷Sylvia Arcos-Schmidt lucienarcos, « le grand livre du management », éd. Afnor, p.12066

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Pour mieux comprendre le sujet, nous avons choisi de mener une étude qualitative et quantitative. Pour répondre à notre problématique « L'Impact de la Gestion des Compétences sur la Performance de l'Entreprise ».

Pour mener notre recherche, nous nous sommes appuyés sur deux outils de collecte de données, l'enquête par questionnaire et guide d'entretien. Le questionnaire a été distribué aux employés de l'entreprise des différents groupes professionnels. L'entretien a été réalisé avec la Direction des Ressources Humaines.

Après avoir collecté les données, nous sommes passés à la collecte et à l'analyse et Présenté les résultats sous forme de tableaux et de figures, afin de donner des explications et explications connexes.

1. L'entretien avec le responsable des RH :

Cette partie est consacrée à l'analyse des informations que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons effectué avec le responsable RH.

Q01 : existe-t-il au sein de votre entreprise, une démarche de gestion de Compétences ? Si c'est oui Depuis quand ?

Réponse :Oui, cette démarche permet de garantir l'amélioration du savoir, du savoir-faire et du savoir être , La gestion des compétences existe depuis la naissance de l'entreprise BMT.

Q02 : Comment la gestion des compétences pourrait constituer un élément fondamental de la performance de l'entreprise ?

Réponse :La gestion de compétence c'est un élément essentielle et nécessaire pour la performance au sein de l'entreprise à travers certains éléments comme la formation, développement, recrutement, mobilité, adaptation au changement environnementale.

Q03 : Quelles sont les personnes qui appliquent ou qui contribuent à l'application de la gestion des compétences, au sein de votre entreprise ?

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Réponse : Généralement sur tous les salaires.

Q04 : comment la compétence est-elle devenue un élément essentiel dans l'entreprise ?

Réponse : Chaque entreprise elle a un métier , et notre métier est le traitement des conteneur « exportation, importation », et pour satisfaire les client, il faut que l'entreprise ait de bons planificateurs, de bons gestionnaires, de bons conducteurs, bonne équipe commerciale pour attirer les clients.... Tous cela sont des compétences, donc, il faut avoir les ressources nécessaires pour assurer la continuité de l'entreprise, elle doit maitriser les compétences, Parfois, on recrute des cadres avec un niveau exigé par au niveau de la maintenance « un ingénieur mais il n`a pas pratiqué » dans la BMT, on doit le former pour acquérir la compétence nécessaire disponible au sein de l'entreprise dans une période avec un accompagnateur qui a été déjà ancien pour l'accompagner afin d'acquérir cette compétence une fois qu'elle est acquise il faut travailler pour la développer, on utilise pour ça des programmes de formation à long terme pour améliorer l'entreprise.

3- Questionnaires avec les employés :

Le travail que nous avons effectué sur le terrain dans l'entreprise, qui a duré un mois, nous a permis d'obtenir les résultats suivants après avoir distribué la liste des questionnaires aux employés du BMT, puis nous les avons analysés comme suit.

Les tableaux suivants montrent les informations que nous avons recueillies au moyen de questionnaires distribués, ils nous permettent de faire un échantillon quantitatif afin de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons numériques.

Analyses et interprétation des résultats de notre questionnaire :

Nous allons développer les différentes réponses collectées par notre questionnaire, auprès des nos enquêtés.

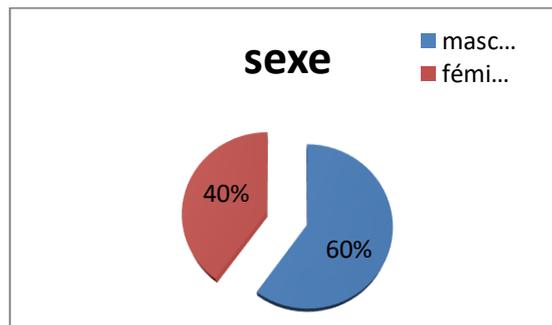
Axes 01 : les informations personnelles

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Les caractéristiques de l'échantillon de notre enquête sont recueillies au travers de la fiche technique. Il s'agit de collecter des informations générales afin d'avoir une idée précise de la population qui compose notre échantillon. Avoir le sexe, l'âge, le niveau d'études, les catégories socioprofessionnelles, le nombre d'années d'ancienneté et le diplôme obtenu.

Tableau n°01 : la répartition de l'échantillon selon le genre :

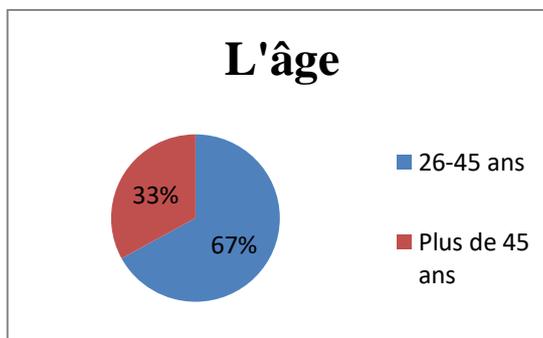
Genre	Fréquence	Pourcentage %
Masculins	18	60%
Féminin	12	40%
Totale	30	100%



Commentaire : Nous constatons d'après le tableau que 60% de la population est de sexe masculin, suivi par 40% qui représentent le sexe féminin. On remarque que le pourcentage du sexe masculin est plus élevé par rapport à celui du sexe féminin ; on constate que le nombre d'hommes est supérieur au nombre de femmes en raison de la nature du secteur d'activité. Dans une entreprise, il faut de la force musculaire, de l'effort physique, dans notre société, les femmes sont toujours limitées par les affaires familiales, telles que l'éducation des enfants, et les tâches ménagères qui contrôlent la vie professionnelle d'une femme.

Tableau n°02 : la répartition de l'échantillon selon l'âge :

Catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage %
26-45	20	67%
Plus de 45	10	33%
total	30	100%



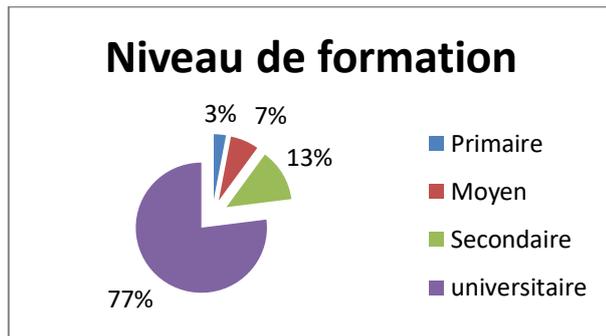
Commentaire : Selon les données de ce tableau, nous avons remarqué que la plupart de nos enquêtés sont âgés entre (26-45ans) soit 67% de l'effectif global (30 enquêtés) et selon notre analyse, l'âge moyen de la population active enquêtée se situe entre 26 et 45 ans, ce qui

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

signifie que la population active concernée par l'enquête est majoritairement jeune, ce qui constitue un réservoir d'énergie. Cela est dû à la politique de BMT, qui exploite l'emploi des jeunes diplômés pour acquérir de nouvelles connaissances.

Tableau n°03 : niveau de formation

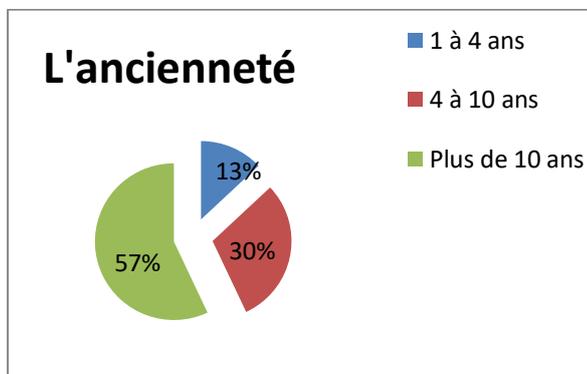
Désignation	Effectif	Pourcentage
primaire	1	3%
moyen	2	7%
secondaire	4	13%
universitaire	23	77%
totale	30	100%



Commentaire : Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que la majorité des répondants ont un niveau de formation universitaire, avec un pourcentage de 77%, suivi de 13% avec des diplômes secondaires, et 7% avec un niveau de formation intermédiaire et enfin une moyenne. 3% pour le niveau d'enseignement primaire, ce qui signifie que les employés de BMT ont un niveau d'éducation, et cela peut faire référence à la politique de l'établissement en matière d'emploi qui oblige les personnes à occuper des emplois nécessitant un niveau d'éducation très élevé.

Tableau n° 04 : repartitions selon l'ancienneté

Désignation	Effectif	Pourcentage %
1 à 4 ans	4	13%
4 a 10 ans	9	30%
Plus de 10 ans	17	57%
total	30	100%



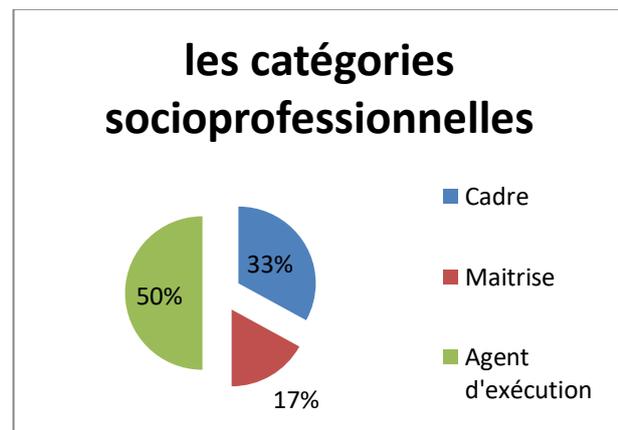
Commentaire : Le tableau et la figure ci-dessus représentent le nombre d'années (ancienneté) de service de notre échantillon d'étude. Nous remarquons que les salariés de

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

l'établissement possèdent au minimum 4 ans d'ancienneté et plus car 30% des salariés ont une ancienneté qui varie de cinq 04 ans à dix 10 ans, et que 57% d'autres possèdent au minimum dix (10) ans d'ancienneté, et enfin 13% des salariés ont une ancienneté qui varie de 01 an à 4 ans, on peut dire que BMT possède un capital humain varié qui est constitué de personnes âgées et expérimentées et aussi de jeunes moins anciens mais possédant des qualités leurs permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leurs tâches

Tableau n°05: les catégories socioprofessionnelles.

Désignation	Effectif	Pourcentage
Cadre	10	33%
Maitrise	5	17%
Agent d'exécution	15	50%
total	30	100%



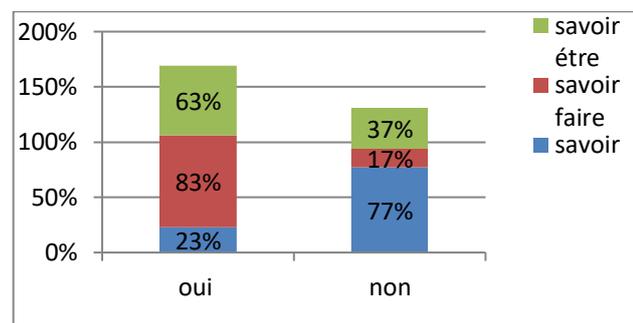
Commentaire : L'analyse du tableau n°05 illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des agent d'exécution avec un pourcentage de 50% qui est de 15 salariés, suivi de celle des cadres avec 33% pour 10 salarié enfin les agents de maitrise avec 17% pour 5 salariés. Ces résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des agents d'exécution est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Axes 02 : La gestion des compétences au sein du BMT.

Tableau n°06 : La compétence chez BMT :

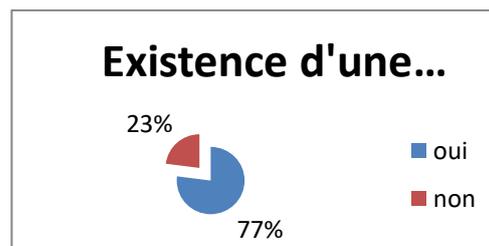
Signification de la compétence	Savoir		Savoir faire		Savoir être	
	oui	non	oui	non	Oui	non
Réponse						
Nbr	7	23	25	5	19	11
Pourcentage	23%	77%	83%	17%	63%	37%



Commentaire : Les données du tableau ci-dessus nous informent que Les moyens de développement et valorisation des compétences les plus utilisées au sein de cette entreprise sont la formation et la mobilité interne pour respectivement 97% et 60 %, et L'évaluation avec un taux de 47% enfin la promotion avec un taux de 43% alors la compétence en BMT s'appuie sur l'expérience pratique et la maîtrise technique du domaine et permet l'application des connaissances ainsi que les qualités personnelles et comportementales que vous démontrez dans le domaine professionnel telles que l'entregent et la capacité à travailler en équipe .

Tableau n°07: La démarche de gestion des compétences :

Existence de la GDC	Oui	Non
Nbr	23	7
pourcentage	77%	23%

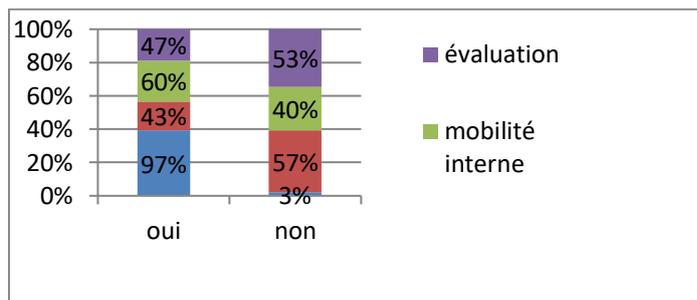


Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Commentaire :Le tableau ci-dessus, nous informe que 77 % des personnes interrogées assurent l'existence d'une démarche de gestion des compétences au sein de BMT. Tandis que 23% des personnes interrogées affirment l'absence de cette démarche

Tableau n°08 : Les moyens de développement et valorisation des compétences :

Les moyens	Formation		promotion		Mobilité interne		Evaluation	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Nbr	29	1	13	17	18	12	14	16
pourcentage	97%	3%	43%	57%	60%	40%	47%	53%



Commentaire :Les données du tableau ci-dessus nous informent que Les moyens de développement et valorisation des compétences les plus utilisées au sein de cette entreprise sont la formation et la mobilité interne pour respectivement 97% et 60 %, et L'évaluation avec un taux de 47% enfin la promotion avec un taux de 43%.

Les moyenne plus utilisant et important dans le développement et l'encouragement des employés à développer leurs compétences et à recevoir une formation, grâce à des ressources pour les employés dans la préparation de la formation et des compétences de formation suit à la mobilité interne, l'évaluation et promotion.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Tableau n°9 : l'avis des salariés de BMT sur l'efficacité de techniques d'évaluation

L'efficacité des techniques	Nombre de réponses	Pourcentage
oui	13	43%
non	17	57%
totale	21	100%



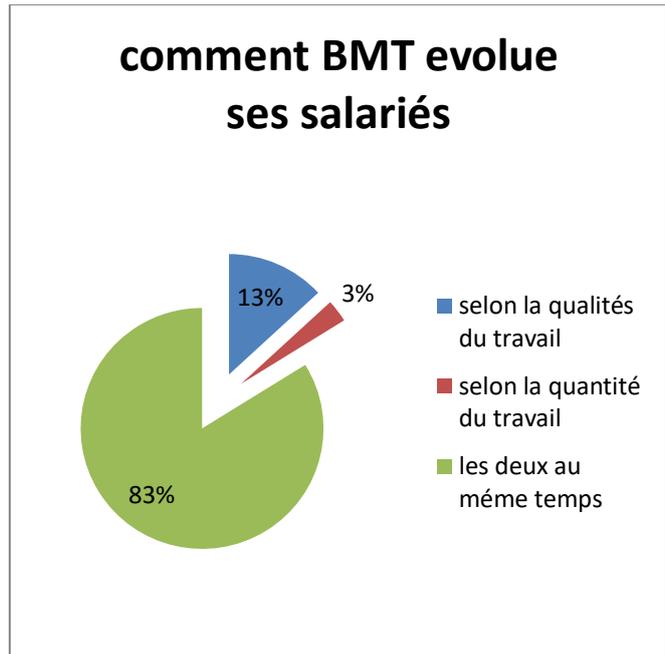
Commentaire : On constate d'après le tableau ci-dessus, que 43% des enquêtés sont d'accord avec l'efficacité des techniques d'évaluation. Par contre, 57% disent qu'ils ne sont pas d'accord. La direction est attentive à l'évaluation des compétences, notamment pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière. Selon les résultats majoritaires, ils donnent une vision négative des techniques d'évaluation, cela ne signifie pas que l'entreprise suit des techniques insuffisantes et inefficaces. Par conséquent, l'entreprise BMT doit rechercher d'autres moyens plus efficaces pour avoir des résultats satisfaisants.

Tableau n°10 : évaluation des compétences chez BMT

Comment évoluer ?	Nombre de réponses	Pourcentage
Selon la qualité du travail	4	13%
Selon la quantité du travail	1	3%
Les deux au même	25	83%

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

temps		
Total	21	100%

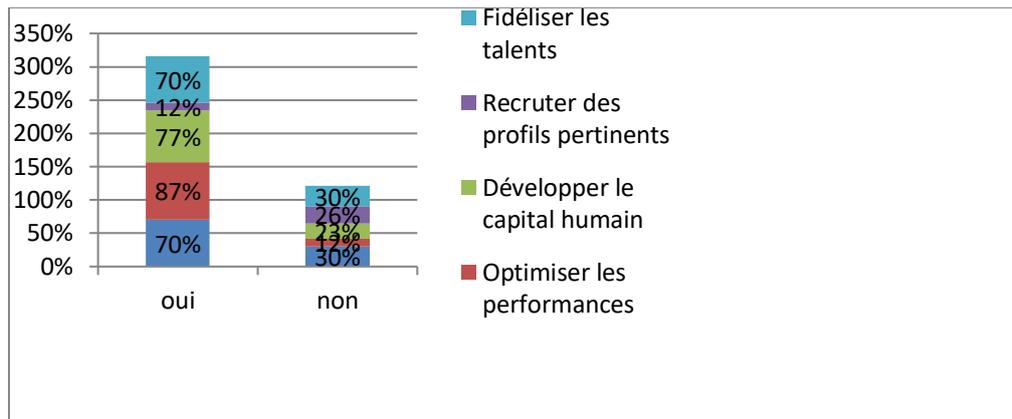


Commentaire : Les résultats du tableau, nous montrent que les critères utilisés pour évaluer les salariés de BMT est selon la quantité et la qualité du travail ; les deux au même temps avec un taux de 83%. Pour BMT évaluer des compétences en termes de quantité et qualité est une façon intelligente pour développer des compétences.

Tableau n°11 : le rôle de la gestion des compétences

Le rôle	Optimiser la compétitivité de l'entreprise		Optimiser les performances		Développer le capital humain		Recruter des profils pertinents		Fidéliser les talents	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	non	Oui	Non	Oui	Non
Réponse	21	9	26	4	23	7	4	26	21	9
pourcentage	70%	30%	87%	12%	77%	23%	12%	26%	70%	30%

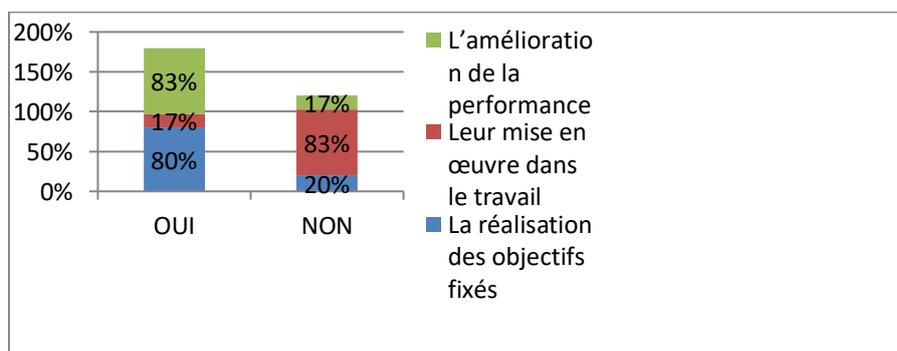
Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT



Commentaire : Outre le premier rôle essentiel, plus financier, qui est d'améliorer la compétitivité, nous retenons des finalités sociales qui sont : optimisation des performances et Développement du capital humain pour un taux respectivement de 87% et 77%, suit Fidélisation des talents et optimisation de la compétitivité de l'entreprise avec un même taux de 70%. Selon l'étude, la gestion des compétences a un rôle important qui se résume dans leur capacité à former, gérer et organiser le capital humain.

Tableau n°12 : les bases de mesures de la compétence

Les bases	La réalisation des objectifs fixés		Leur mise en œuvre dans le travail		L'amélioration de la performance	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Réponse						
Nbr	24	6	5	25	25	5
Pourcentage	80%	20%	17%	83%	83%	17%

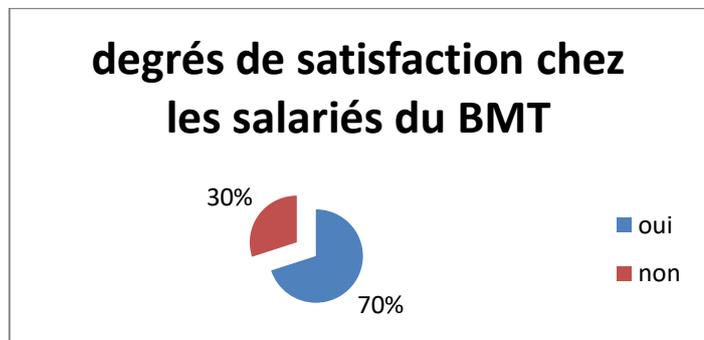


Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Commentaire : A la lumière des résultats du tableau ainsi que la figure ci-dessus, nous constatons que les bases les plus importantes pour mesurer les performances selon les salariés de BMT sont l'amélioration de la performance avec un taux de 83% et la réalisation des objectifs fixés avec un taux de 80% enfin leur mise en œuvre dans le travail avec 17%. La mesure de compétence permet à l'organisation BMT d'identifier avec précision ces ressources dont elle dispose en termes de connaissances et de savoir-faire pour espérer rester efficace.

Tableau n°13: Degrés de satisfaction de la gestion des compétences par les salariés.

Réponse	Nombre de réponse	Pourcentage %
Oui	21	70%
Non	9	30%
totale	30	100%



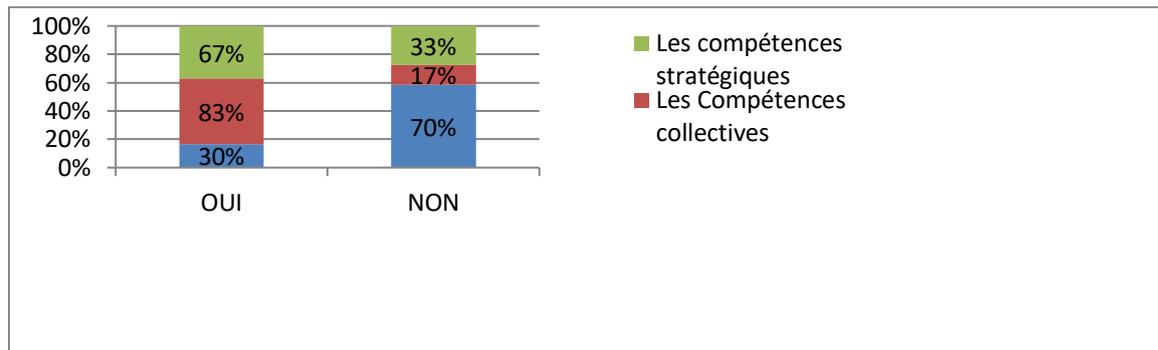
Commentaire : On constate d'après le tableau ci-dessus, que 70% des enquêtés sont satisfaits de la gestion des compétences faite sur eux périodiquement. Par contre 30% disent qu'ils ne sont pas satisfaits. Donc les avis sont départagés 7/10 sont satisfaits et 3/10 non satisfait. Nous pouvons deviner certaines raisons telles que les bas salaires, ratio insatisfaisant des besoins de formation ou promotions non satisfaites.

Axes 03 : la performance au sein de l'entreprise BMT.

Tableau n°14 : les qualités du personnel les plus importantes qui contribuent à la performance de l'entreprise.

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Les qualités	Les compétences individuelles		Les Compétences collectives		Les compétences stratégiques	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Nbr	9	21	25	5	20	10
Pourcentage	30%	70%	83%	17%	67%	33%



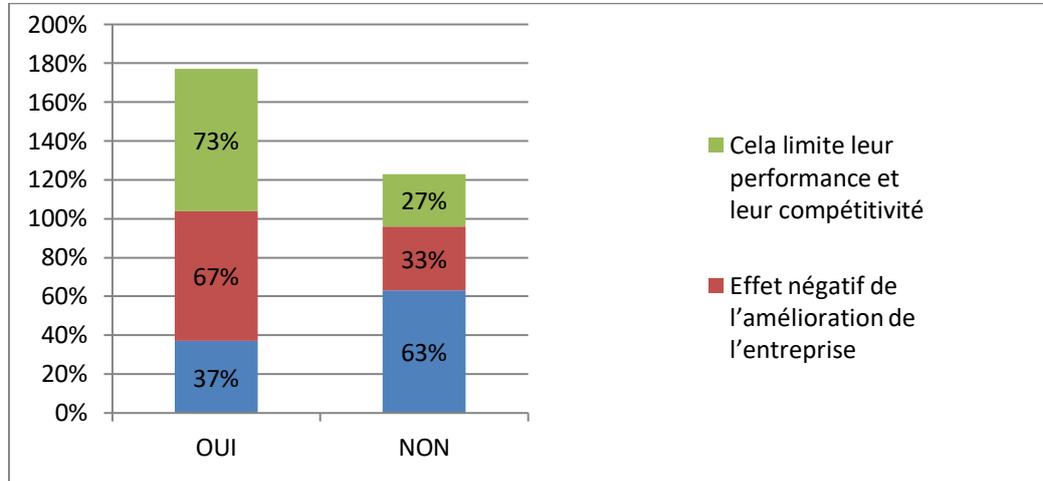
Commentaire : D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on constate que majorité, soit 83% des salariés interrogés ont dit que les compétences collectives sont l'un des qualités du personnel les plus importante pour améliorer la performance de l'entreprise, ainsi les compétences stratégique avec un taux de 67%, enfin les compétences individuelles pour 30%. Alors une entreprise qui valorise le collectif et le place au centre de ses priorités offre d'ailleurs une meilleure qualité de vie au travail à ses salariés. Mais cela représente aussi un facteur dans le développement et la croissance d'une entreprise.

Tableau n°15 : l'impact de l'absence de compétence sur l'amélioration de performance de l'entreprise.

L'impact	Il ne garantit pas sa continuité dans un environnement changeant		Effet négatif de l'amélioration de l'entreprise		Cela limite leur performance et leur compétitivité	
Réponse	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Nombre de	11	19	23	7	22	8

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

réponse						
Pourcentage	37%	63%	67%	33%	73%	27%

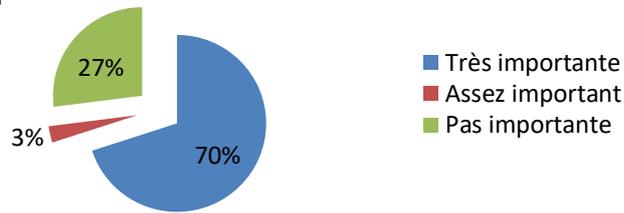


Commentaire : À travers de notre enquête mener à l'entreprise sur l'impact de l'absence de compétence sur l'amélioration de performance de l'entreprise on constate que cette absence limite leur performance et leur compétitivités et aborde un effet négatif de l'amélioration de l'entreprise.

Tableau n°16 : Est-ce que la gestion des compétences est un levier très important dans l'amélioration de la performance du BMT ?

L'importance de la gestion des compétences	Très importante	Assez importante	Pas importante
Nombre de réponse	21	1	8
Pourcentage %	70%	3%	27%

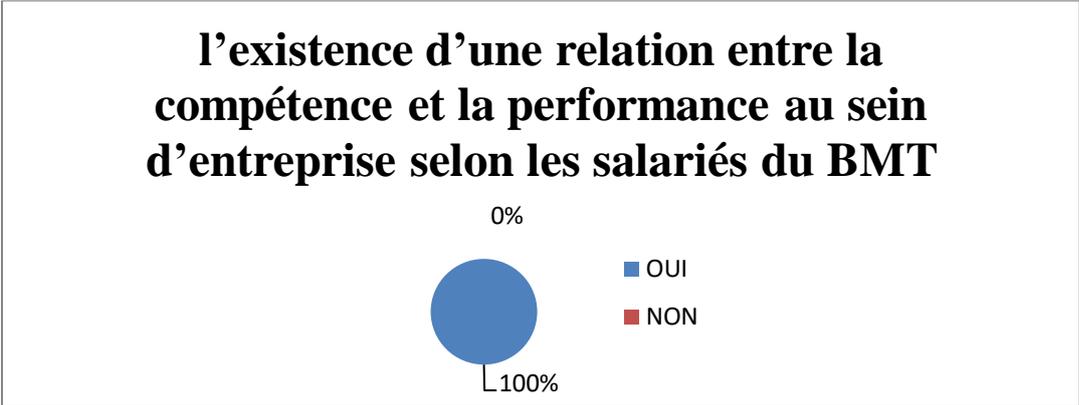
L'importance de la gestion des compétences chez les salariés du BMT



Commentaire :Le tableau désigne l'importance de la gestion des compétences pour l'amélioration de la performance du BMT, nous avons constaté que la majorité les enquêtes ont garanti que la gestion des compétences joue un rôle majeur par rapport à l'évolution de leur entreprise

Tableau n°17 : l'existence d'une relation entre la compétence et la performance au sein d'entreprise selon les salariés du BMT

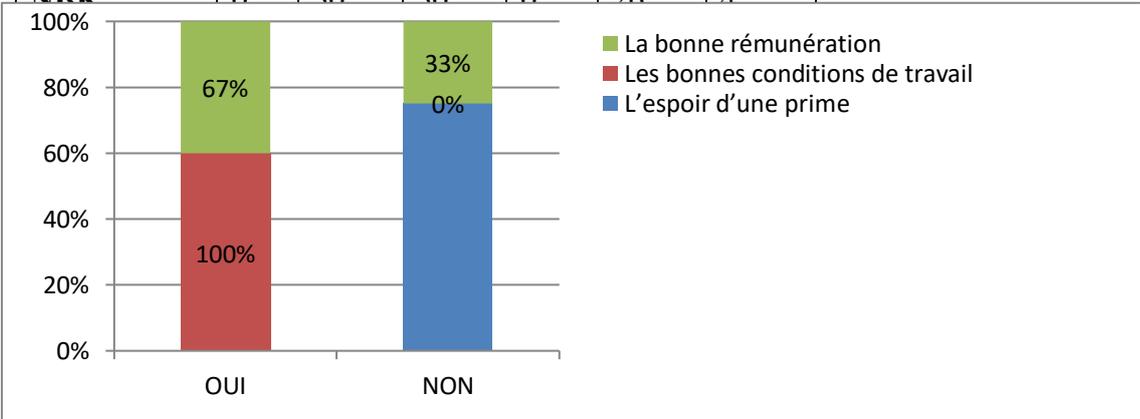
L'existence d'une relation	Nombre de réponses	Pourcentage %
OUI	30	100%
NON	0	0%
totale	30	100%



Commentaire : Sur l'existence de la démarche de la gestion des compétences au sein du BMT 100 % affirment l'existence d'une relation entre la compétence et la performance donc on peut dire que la compétence est un aspect essentiel pour la performance qui constitue une relation intégrée visant le succès de l'entreprise et l'atteinte des objectifs.

Tableau n°18 : qu'est – ce qui vous pousse à améliorer la performance de l'entreprise ?

Les raisons	L'espoir d'une prime		Les bonnes conditions de travail		La bonne rémunération	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
NBR	0	30	30	0	26	4



Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

Commentaire : Le tableau ci-dessous montre que les salariés du BMT peuvent améliorer la performance de l'entreprise grâce aux bonnes conditions de travail qui sert aussi à accroître leur concentration, leur créativité et surtout leur productivité et la bonne rémunération qui peut appuyer la stratégie de l'entreprise en contribuant à : Attirer et fidéliser les talents , Motiver les salariés , Faciliter la mobilité interne.

4- synthèse des résultats :

A travers la synthèse des réponses obtenues, nous avons essayé de rechercher les résultats de la démarche de gestion des compétences et les réalisations qui s'y rapportent, qui ont été étudiées dans notre questionnaire afin de mettre en évidence son impact sur la performance globale du BMT, nous résumons ce qui suit :

- ✓ Inégalité des chances entre les femmes et les hommes en termes d'accès aux postes de responsabilité ;
- ✓ Offrir plus d'opportunités d'emploi aux jeunes ;
- ✓ Créer une main-d'œuvre fondée sur l'innovation, la créativité et l'ambition des jeunes PDG et sur l'expérience et les connaissances des employés plus âgés ;
- ✓ On peut dire qu'en effet, la gestion des compétences est devenue l'un des atouts stratégiques de l'organisation et a dépassé le domaine de la gestion des ressources humaines ;
- ✓ La gestion des compétences a créé une valeur qui a permis à l'entreprise de créer une adaptation à l'environnement externe en fédérant ses ressources internes ;

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

- ✓ Améliorer la performance des collaborateurs et développer leurs connaissances et compétences par la formation, la promotion et la mobilité interne afin de garantir adaptabilité et flexibilité, favoriser l'autonomie, la motivation et la satisfaction, et être efficace ;
- ✓ L'importance du management réside dans le développement des compétences pour que la performance de l'entreprise repose sur la connaissance plutôt que sur les aspects matériels.
- ✓ Les techniques d'évaluations ne sont pas à la hauteur

Conclusion de chapitre 3 :

L'objectif principal de ce chapitre est de répondre à diverses questions concernant la capacité des différentes pratiques de gestion des compétences à influencer la performance de l'entreprise.

L'introduction de la BMT, nous a permis de mettre en évidence ses principales missions et son approche dans la gestion des compétences liées à la performance dans l'entreprise et les fonctions exercées par la direction des ressources humaines.

La poursuite de la politique de gestion des ressources humaines et de gestion des compétences, indique une avancée significative de l'entreprise en termes de contribution à l'économie nationale, de formation des salariés, et d'égalité des chances....

Nous avons pu avoir une vision plus claire de la gestion des compétences et de son impact sur la performance de l'entreprise. Chaque entreprise doit créer une cohérence durable avec les

Chapitre 03 : l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein du BMT

besoins des salariés souhaitant améliorer leur potentiel et leurs aspirations professionnelles avec les besoins économiques, mais aussi stratégiques de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

Au cours de nos travaux de recherche, liés à la gestion des compétences dans l'amélioration de la performance sociale au sein de BMT, nous avons pu constater que la gestion des compétences est devenue l'une des préoccupations centrales de la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de dirigeants de petites et moyennes entreprises ou de grandes entreprises, il est de leur devoir de maîtriser la planification future des compétences et de connaître leur impact sur le développement des compétences.

La gestion des compétences permet d'atteindre des objectifs, permet la qualification et la gestion des ressources humaines. La relation est directe entre l'efficacité, en tant que qualité attribuée à l'individu, et la performance de l'entreprise. La gestion des compétences concerne l'identification des emplois et des besoins, la gestion attendue des besoins en termes d'emplois et de compétences, ainsi que les conditions de travail.

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la gestion des compétences de l'entreprise BMT comme un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise.

Afin de mener à bien ce travail, il est important de faire le point sur les éléments qui constituent son contenu, nous avons expliqué dans la première partie théorique (chapitre 01+ chapitre 02) les différents concepts clé tels que la gestion des compétences et la performance de l'entreprise, mais également le lien entre ces deux dernière. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, Pour la partie pratique, nous avons fait notre stage au sein de l'entreprise BMT cette recherches que nous avons effectuées nous ont grandement aidés à vérifier nos hypothèses et à acquérir des connaissances à la fois sur la gestion et le fonctionnement de BMT.

Chaque facteur de l'entreprise est un facteur clé de succès qui donne un avantage concurrentiel effectif à l'entreprise. Par conséquent, chaque petite ou grande entreprise qui cherche à atteindre des performances institutionnelles devrait accorder une grande importance à la gestion des ressources humaines.

Même si des ressources financières et matérielles sont nécessaires pour faire face à la concurrence, la performance de l'employé fait le succès.

Conclusion générale

A ce stade de travail, et à partir des analyses effectuées auparavant, nous avons donc confirmé :

La première hypothèse : d'après l'analyse des résultats, nous avons constaté que BMT adopte un système de gestion des compétences pour atteindre ses objectifs et optimiser les performances, développer le capital humain ; Nous avons pu constater que BMT offre une large place à la compétence dans ses activités. Et elle la développe à travers (la formation et la mobilité interne) selon la qualité et quantités du travail

La deuxième hypothèse : nous pouvons donc, à la lumière des questionnaires effectués, confirmer qu'il existe une véritable relation entre la gestion des compétences, et la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise BMT. Alors La gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. L'absence de la compétence a impact sur l'amélioration de performance de l'entreprise cela limite leurs performance et leurs compétitivités et l'élément essentiel qui pousse à améliorer la performance du BMT c'est les bonnes conditions du travail

Donc, nous pouvons dire que la gestion des compétences dans une entreprise est l'ensemble d'activités destiné à développer des compétences individuelles et collectives dans le but d'atteindre les objectifs et d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents.

Bibliographie

Ouvrage :

- Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010,
- Annick COHEN, toute la fonction RH, Dunod, Paris, 2006,
Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.
- B, Doriath, CH, Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition, Paris.
- Balicco Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999
- BARAKATOLAH Amina, Valides les acquises et les compétences en entreprise, Edition d'organisation, paris, 2000
- BECOUR J-C, BOUQUIN H « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2^{ème} Édition Économica, Paris, 1996,
- BEIRENDONCK (Ivan), Tous compétent ! Le management des compétences dans l'entreprise, Edition de De Boeck Université, Bruxelles, 2006,
- BEIRENDONCK Lou van, compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck
- BEIRENDOUCH Lauvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004,
- Bender Anne- Françoise et les autres, fonction Rh, 3^{ème} édition, édition Pearson, paris
- Bernard Martory et Daniel Crozet, GRH pilotage social et performance, 7^{ème} édition, paris, 2008,
- BERNARD. M et PIERRE. S, gestion des compétences la grande illusion, 1^{ère} édition, de BOECK université, Bruxelles, 2009
- Boisselier.P, « Contrôle de gestion, cours et application », Edition Vuibert, paris, 1999

- Brigitte DORIATH et Christian GOUJET, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », 3^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2007,
- CADIN, et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie, 1^{ère} édition, édition Dunod , paris
- CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG, gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, 2012
- Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2^{ème} Edition, Paris,
- Christine Vern , l'évaluation des compétences, Ed ,Liaison , paris , 2000
- CLAUDE.L, L'évaluation de personnel, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris ,2003.
- COHEN-HAEGEL Annick, « Toute la fonction RH », Edition Dunod, Paris, 2010,
- Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2^{ème} Edition , Paris,

- Dietrich ANNE et autres, management des compétences, 3^{ème} édition, Dunod, paris, 2010,

- DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, « management des compétences : enjeux, modèle et prospectives. », Dunod, 3^e édition,

-
- Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, 2012

 - Gestion des compétences aux seins de la mairie d'adjame par jean noelpacome kana.
 - Gestion des compétences le guide pratique préface de jean-guy millet
 - GOMBART.E., Comment l'évaluation peut-elle servir les apprentissages scolaires? Concours de recrutement, IUFM de BOURGOGNE,2005-2006

 - GUITTET André, développer les compétences par une ingénieure de la formation, 2^{ème} édition, ESF, paris
 - Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition, d'Organisation, Paris , 2004,
 - J.M, PERETTY, « ressource humaine tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH », édition DUNOD, paris,
 - Jean .P. « Anciaux, Le savoir en action – Des connaissances à la performance », Les éditions d'Organisation, Paris 1996,
 - jean-Guy Millet, « gestion des compétences »,1^{er} édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008,
 - JEAN-PIERRE RODIER, « les systèmes de mesure de la performance», Edition d'organisation, Paris 1999
 - Jon Douglas KATZENBACH et SMITH. McKinsey « les équipes haute performance : imagination et discipline ». Edition DUNOD Paris1994.
 - Kaplan. S & Norton. D-P, « Le tableau de bord prospectif », édition libraire Vuibert, Paris 2004
 - L .LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des RH »,5 édition, 2012
 - LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, Boeck, Bruxelles,
 - Michel, Autés, « les paradoxes du travail social », Dunod, paris, 2013
 - MORIN, GUINDON, BOULIANE , « Mesurer la performance de l'entreprise, in encyclopédie de gestion »,Edition DALLOZ, Paris, 1996,
 - PATRICK GILBERT, évaluation des compétences et situations de gestion, édition JOUVE,18, rue Saint-Denis,75001 PARIS, Mars 1999
 - PERRITI.J.M, gestion des ressources humaines, 10eme édition, édition Vuibert, Belgique, 2003,
 - Reynaud, La performance globale, 2003,

 - Selmer.C, « concevoir le tableau de bord ; outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision, Edition Dunod, Paris, 1998,

 - Thévenet Maurice. Dejouxcécile. Marbot Elionore. Normand Etienne. Françoise Bender. Francois Silva,

 - Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006

 - Vloral.M, « La performance de l'entreprise », Edition doriot, Paris du 15 au 16 mai 2008,

 - X.Bouin, F.X,Simon, « comprendre et maitriser les outils de gestion a fins opérationnel », Edition, Paris, 2003,2006,

-
- Zarifian, Objectif compétence, éditions Liaisons, 1999, extrait du troisième chapitre

Article et revue :

- Les compétences et la performance des ressources humaines, Enseignante à l'université de Béchar, Article rédigé par WassilaNadjat
- medias.formiris.org/sitecoles_entretien_annuel_ecole.pdf
- Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie : « idem », Article Rédigé par Boudjemil Ahmed.
- Revue de sciences humaines. Université de Med Khider, N 04,2004 Algérie

Résumé

L'objectif principal de notre étude consiste à étudier et exposer l'impact de la gestion des compétences sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise BMT. Par cette étude, nous avons constaté que le processus de gestion des compétences est l'une des fonctions fondamentales et stratégiques de l'entreprise.

Le vrai pari pour chaque institution se résume dans ses compétences, quelle que soit sa source, pour cela, il est nécessaire d'accorder une plus grande importance à l'élément humain. Investir dans le capital humain, par la formation, peut entraîner d'énormes gains.

L'évaluation des compétences au sein de BMT vise à juger de la performance humaine puis sa performance générale, et elle constitue en fait, un système qui se réalise par étapes interdépendantes. Compte tenu de l'importance de ce dispositif et de son impact sur un certain nombre d'acteurs de l'entreprise, mais également BMT qui utilise des techniques un peu faibles et ne sont pas très efficaces pour évaluer les compétences

L'entreprise en général et sa direction des ressources humaines en particulier doivent procéder à une révision de ce dernier, et s'assurer qu'il remplit au mieux les objectifs recherchés.

Concept clés : gestion des compétences, évaluation, BMT, ressources humaines.

Summary

The main objective of our study is to study and explain the impact of skills management on the performance of the company within BMT. Through this study, we found that the skills management process is one of the company's fundamental and strategic functions.

The real challenge for each institution is summed up in its competences, whatever its source, for this it is necessary to give greater importance to the human element. Investing in human capital, through training, can lead to huge gains.

The assessment of skills within BMT aims to judge human performance and then its overall performance, and it is, in fact, a system that is carried out in interdependent stages. Given the importance of this mechanism and its impact on a number of company players, but also BMT which uses somewhat weak techniques and is not very effective in assessing skills

The company in general and its Human Resources Directorate in particular must carry out a review of the latter, and ensure that it best fulfils the objectives sought.

Key word: skills management, assessment, BMT, human resources.