



# جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة  
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

## الملتقى الوطني حول

# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



### المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله  
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



### الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. عوادي مصطفى	رئيس الملتقى
د. يونس الزين	رئيس اللجنة العلمية
د. رضا زهواني	مقرر اللجنة العلمية
د. موسى جديدي	رئيس اللجنة التنظيمية
د. لعبيدي مهاوات	نائب رئيس اللجنة التنظيمية
يومي 06 و 07 ديسمبر 2017	تاريخ إنعقاد الملتقى
Durabilite39@gmail.com	البريد الإلكتروني للملتقى

### بطاقة معلومات المداخلة

متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المحور رقم - 3 -
La gestion des compétences : un impératif stratégique pour la performance de l'entreprise et sa durabilité	عنوان المداخلة
GODIH Djamel torqui	الإسم واللقب
LAZREG Mohamed	المؤهل العلمي
/	الوظيفة
Maitre de conférences	التخصص
/	المؤسسة
Université de Mostaganem	ملاحظات
/	/

## La gestion des compétences : un impératif stratégique pour la performance de l'entreprise et sa durabilité

### Résumé :

Au cours des deux dernières décennies, les compétences sont devenues une composante centrale de l'agenda des chercheurs dans le domaine de la durabilité et la performance de l'entreprise. En effet, s'interroger aujourd'hui sur le concept de compétences est une nécessité eu égard à la mondialisation qui s'annonce et qui implique comme corollaire l'émergence d'une situation de concurrence entre les opérateurs économiques nationaux et étrangers. Réussir dans le cadre de la mondialisation économique où les maîtres-mots sont la compétitivité et la flexibilité nécessite entre autre de la compétence au sein de l'entreprise.

La gestion des compétences est désormais un pré requis pour toute firme qui veut maintenir ou améliorer sa durabilité. Notre communication tente à définir d'une manière globale le courant d'émergence du concept de compétences et l'évolution de ses définitions. Pour ce faire, plusieurs approches seront examinées et présentées.

### الملخص:

علي مدي العقدين الماضيين، أصبحت المهارات عنصرا رئيسيا في جدول أعمال الباحثين ضمن استراتيجية استدامة المؤسسة. و في الواقع، ان السؤال عن مفهوم المهرة ضرورة ملحة في صل العولمة التي تخلق حالة من المنافسة بين المتعاملين الوطنيين و الأجانب.

يتطلب النجاح في سياق العولمة الاقتصادية المهارة و المرونة و القدرة التنافسية داخل المؤسسة لضمان الاستدامة، فتفسير الكفاءات حليا يعتبر شرط أساسي و ضروري لأي مؤسسة تريد الاحتفاظ أو تحسين أدائها و استدامتها في عملية الاستغلال.

من خلال مداخلتنا المتواضعة نريد تقديم مفهوم الكفاءة و تعاريفه المتغيرة، انطلاقا من مناقشة عدة مقاربات.

الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

## **Introduction :**

La compétence est un savoir-faire ou une technologie spécifique à l'entreprise et susceptibles d'offrir une réelle valeur ajoutée au client. Elle découle directement et essentiellement des processus de fonctionnement et des savoir-faire maîtrisés par les salariés.

La compétence devient plus adaptée aux exigences de flexibilité, d'un système socio-économique de production, que celle de tâches qui correspondait mieux à la segmentation taylorienne des process<sup>1</sup>.

L'année 1989 marque l'arrivée tonitruante d'une nouvelle famille stratégique fondée autour de C.K.Prahalad<sup>2</sup> et G.Hamel<sup>3</sup>.

Prahalad et G.Hamel publient, un article intitulé « les pôles de compétences ». De cette série, naîtra un courant conceptuel.

- Quels sont les fondements du courant de C.K Prahalad et G. Hamel ?
- Quel rapport entre la performance et la compétence ?
- Quels sont les objectifs qui conduisent à la mise en place d'un pilotage des compétences ?

Nous répondons à ces questionnements et à bien d'autres dans les points qui suivent.

### **1) Modélisation des compétences : le cadre théorique :**

Le concept de compétences dans les sciences de gestion a émergé presque simultanément des domaines du management stratégiques et de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, le management stratégique s'intéresse à la gestion stratégique des compétences organisationnelles (niveau macro) la GRH à la gestion des compétences individuelles (niveau micro).

Les compétences sont fondamentalement liées à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confèrent un différentiel fonctionnel à l'entreprise qui en est dépositaire.

D'autres théories ont vu le jour, notamment celle ayant trait à l'intention stratégique et les pôles de compétences, que nous allons décrire ci-dessous.

#### **1.1) les pôles de compétences :**

Selon Prahalad et G.Hamel , le concept de pôles compétences est fort simple.

Chaque entreprise possède un certain nombre de compétences organisationnelles ou technologiques qui reflètent le savoir-faire collectif de l'entreprise et qui peuvent être déployées de manière à offrir des fonctionnalistes uniques sur le marché.

L'originalité du concept est de faire exploser le concept de segmentation stratégique.

Désormais, la guerre entre concurrents ne s'effectue plus segment par segment, mais au niveau d'un engagement total, de société à société.

Les pôles de compétences alimentent les pôles produits, c'est-à-dire des produits offrant l'ossature de base autour de laquelle se constitue l'offre de l'entreprise.

Chacun de ces pôles-produits génère à son tour une série d'autres produits ou services à destination de marchés voisins.

### **1.2) La compétence, c'est quoi :**

Au fil des évolutions technologiques qui se sont introduites dans les appareils productifs, on peut admettre que l'origine du concept de compétences est préfigurée par le terme de qualifications. Toutefois, certains auteurs ne donnent pas la même définition du concept de compétences.

Pour G. LE BOTERF<sup>4</sup> la compétence est un savoir agir reconnu, ce qui suppose qu'il y a observation a posteriori de la compétence, d'une part, c'est-à-dire, une fois qu'elle a donné lieu à application, et d'autre part que quelqu'un l'a reconnu, et pas seulement l'intéressé, mais un tiers témoin de la présence de cette compétence.

Dans ce même ordre d'idée, M. GODET<sup>5</sup> souligne que la compétence, c'est aussi la capacité de se former soi-même, de former les autres et de les animer pour résoudre les problèmes.

M. DE. MONTMOLLIN<sup>6</sup> indique pour sa part que les compétences sont des ensembles stabilisés de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.

Il existe également le concept de compétences sociales. Par compétences sociales, on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telles que le langage, la flexibilité comportementale, l'intuition stratégique, tout ce qui permet de se situer dans un environnement social complexe, et plus généralement tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe, et de participer à des activités collectives<sup>7</sup>.

Cependant, certains auteurs dénoncent une des pesanteurs des institutions au travers de la soif des diplômes. « En aucun cas, accumuler des tracts de connaissances ne correspond à des détentions de compétences »<sup>8</sup>.

Dans ce cadre, nous pensons que le concept de compétences mérite d'être défini avec clarté, nous considérons en effet, que le concept de compétences est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et savoir être qui sont manifestés dans l'exercice d'un emploi, d'un métier dans une situation d'activités donnée. Il s'agit alors d'une construction selon l'ordonnement suivant :

- Compétences théoriques pour exprimer les savoirs acquis en formation ;

- Compétences pratiques pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques et organisationnelles acquis en situation de travail ;
- Compétences sociales pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation et les compétences en management et communication.

### **1.3) L'identification des pôles de compétences :**

Les analyses disponibles pour identifier les pôles de compétences sont aux nombres de six, que nous résumons ci-dessous :

- **Test de clientèle :** le pôle de compétences potentiel contribue-t-il à la valeur perçue par le client de manière significative ? Un client achetant les produits de l'entreprise serait-il capable de décrire cette compétence ?
- **Test d'accès :** le pôle de compétences procure-t-il un accès à une grande variété de marchés ?
- **Test de défense :** le pôle de compétences est-il difficile à imiter par les concurrents ?
- **Test de concurrence :** notre compétence est-elle meilleure que celle de nos concurrents ?
- **Test d'indispensabilité à court terme :** ce pôle de compétences est-il indispensable à notre compétitivité aujourd'hui ?
- **Test d'indispensabilité à moyen ou long terme :** ce pôle de compétences sera-t-il indispensable à notre compétitivité demain ?

### **1.4) A quelle compétences accéder ; et comment y accéder :**

Le choix est complexe car les firmes doivent le faire dans un environnement caractérisé par un haut niveau d'incertitude. En effet, l'incertitude liée à la demande pour différents produits et services pouvant varier de manière significative. Les firmes n'ont pas de garantie que la nouvelle industrie va se développer et que la substitution va s'opérer.

Existe-t-il toutefois des modes pour développer de nouvelles compétences ?

Aucune entreprise ne possède les ressources nécessaires pour développer des compétences supérieures aux concurrents dans tous les secteurs. Par conséquent, après avoir identifié la force motrice de la société, ses dirigeants doivent s'attaquer à une autre décision stratégique d'importance : celle d'identifier deux ou trois compétences décisives auxquelles, on accordera des ressources prioritairement.

Le concept de « force motrice » ou de « poussée stratégique » désigne donc cet élément qui fait avancer l'entreprise et qui la pousse vers certains produits, marchés et certaines clientèles et qui donc, détermine le profil de cette entreprise.

Cependant, la question qui se pose est la suivante : est-ce que la gestion des compétences présente des avantages pour l'entreprise ?

Parmi les avantages, il y a lieu de citer :

- La possibilité de cerner les exigences du client, afin d'y répondre correctement ;
- Cet outil permet de relier entre des unités de travail fonctionnant avec des structures tout à fait différentes. Il facilite la communication entre tous les services de l'entreprise, et développe la notion de responsabilité ;
- Le concept en question, permet de déterminer les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ;
- Cet outil offre la perspective de s'installer sur de nouveaux marchés.

Toutefois, les ouvertures en termes de produits et de marché qui ne sont pas issues de la compétence d'une entreprise, aussi séduisantes qu'elles puissent être financièrement, échoueront probablement parce que ces nouvelles activités ne pourront profiter d'aucune des compétences de la société afin de se défendre contre les concurrents.

Les compétences de gestion ne sont pas facilement transférables d'un domaine à un autre.

Chaque « force motrice » exige de développer un ensemble de compétences particulièrement.

Il existe comme nous l'avons souligné des compétences théoriques, des compétences pratiques et des compétences sociales.

Ceci, nous ramène à la question suivante : existe-t-il un rapport entre la compétence et la performance ? Le point 2 ci-après tentera de répondre à la question.

## **2) Quel rapport entre la compétence et la performance ?**

Une compétence peut exister, tout en s'étant pas mise en pratique. Dans ce cas, il y a bien individu compétent mais inefficace, et non performant. La compétence ne permet pas toujours d'exercer le métier de façon satisfaisante. Cela relève non pas d'une inaptitude générale, mais d'une inadéquation.

Une compétence non mise en exercice durant un laps de temps finit par perdre de sa pertinence et d'inactivité devenir inactivable.

La compétence peut aussi être freinée lors de sa mise en œuvre pour diverses autres raisons :

- La non motivation de l'intéressé-lui-même ;
- La non motivation de la hiérarchie peut aussi constituer un facteur réducteur d'expression de compétences ;
- L'absence d'un savoir-faire de la hiérarchie peut encore freiner l'activation de compétences ;
- Selon la nature de la performance, des procédures trop rigoureuses et peu flexibles peuvent de même empêcher leur mise en œuvre ou la décourager ;
- Selon la nature de la compétence, des procédures trop rigoureuses et peu flexibles peuvent de même empêcher leur mise en œuvre ou la décourager.

### **2.1) Le portefeuille de compétences :**

Trois types de compétences comme nous l'avons souligné sont généralement mis en exergue :

- Compétences théoriques pour exprimer les savoirs acquis en formation (initiale et contenue) ;
- Compétences pratiques pour exprimer les savoirs méthodologiques, techniques, et organisationnels acquis en situation de travail ;
- Compétences sociales, pour exprimer à la fois l'engagement à l'égard de l'organisation, et les compétences en management et communication.

### **2.2) En quoi le poste diffère-t-il de la compétence :**

Le portefeuille de compétences détenu par un individu peut être mis en activité dans le cadre d'un poste.

Est-ce à dire que le poste est un concept plus global que le portefeuille de compétence ?

Le portefeuille de compétences peut être actionné dans un cadre d'un contrat de travail traditionnel, tout comme dans le cadre d'un contrat d'activité.

Toutefois, dans le cadre de l'externalisation de certaines activités de l'entreprise, faire de plus en plus appel à des fournisseurs et partenaires externes pour des activités et produits, c'est aussi favoriser le développement des compétences à l'extérieur de ses propres structures. Les entreprises pourraient ainsi, aboutir précisément à la perte de compétitivité économique.

### **2.3) la construction d'un lien social fondé sur la stratégie des savoirs :**

Dans les prochaines années, l'accompagnement à l'édification d'un nouveau lien social sera la préoccupation majeure du corps social....La compétence devient portefeuille stratégique véhiculé par un individu à travers des centres d'autres compétences collectives en structures semi stabilisées ou en groupes de projet<sup>9</sup>.

L'intelligence artificielle produit désormais son propre inter activité dans la formation des compétences individuelles, collectives et mondialisées<sup>10</sup>.

Dans une économie mondialisées, le savoir ne signifie plus apprentissage livresque, mais prend la fluidité créative de la pensée, en interface avec les nouvelles technologies de l'information et en interactivité avec l'intelligence artificielle.

Le monde a connu le pouvoir de l'or et celui du pétrole. L'énergie atomique fascine et terrorise à la fois. Mais le pouvoir issu du savoir devient l'enjeu du XXI siècle.

Aussi, les stratégies d'entreprise qui seront bâties sur le savoir redimensionné deviendront les Bras de fer de l'économie mondialisée.

### **3) La compétence dans le cadre de l'économie mondialisée :**

Actuellement, les grandes entreprises, se mondialisent, se délocalisent, s'externalisent, s'atomisent, se dématérialise, se transversalisent, se tertiarisent, se servicialisent, coalisent, se désocialisent.

Nous sommes entrés dans une économie du savoir, dans lesquelles la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence.

Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, l'élaboration d'un référentiel des compétences est importante.

Toutefois, en pratique, on pourra rencontrer autant de variétés de référentiels de compétences, qu'il y aura d'objectifs déterminés par les entreprises qui s'y engageront.

Dans ce cadre, est ce que l'entreprise devra engager une démarche de pilotage des compétences ?

Le point ci-après s'intéresse à cette question.

### **5) Les objectifs conduisant à la mise en place d'un pilotage des compétences :**

La gestion des compétences est déterminée en général par plusieurs axes :

- La question de la rémunération ;
- Confondre la gestion des compétences avec l'évaluation de la performance et le bilan de la compétence ;
- Le problème relatif à la formation des compétences...

En effet, plusieurs éléments font cependant obstacle à opter pour construire directement un système de rémunération qui serait adossé sur les stricts contenus de portefeuilles individuels de compétences.

Prétendre identifier et donner corps au contenu d'un portefeuille individuel de compétences, dans le but exclusif d'en déduire une gradation des salaires, est un raisonnement qui occulte la réelle situation de mise en exercice de ces compétences<sup>11</sup>.

S'ajoute à ces difficultés, une autre variable qui complexifie l'opération visant à cet étalonnage : une compétence à celle seule n'est pas opérationnelle, c'est l'articulation de plusieurs d'entre elles qui permet l'acte professionnel.

#### **5.1) la nécessité d'impulser une autre stratégie de management des ressources humaines :**

Le pilotage des compétences constitue le cœur de toute la stratégie du management des ressources humaines.

La gestion des compétences dans le cadre de la durabilité de l'entreprise appelle, à notre sens, une remise en cause permanente des connaissances.

Une hiérarchisation des compétences pourrait être instituée, compte tenu non plus de leurs seules caractéristiques examinées à la lumière des nécessités d'exercices présentes, mais également en termes d'optimisations futures à privilégier.

### **5.2) La médiatisation des compétences du succès :**

La hiérarchisation des compétences peut être entreprise, fondée sur des paramètres variables selon les objectifs et projets des entreprises. Il s'agit également, pour les entreprises de soutenir et développer les compétences dominantes.

Toutefois, l'identification des paliers de progrès et de maîtrise pour chaque compétences dominante est nécessaires à notre avis.

Introduire une démarche compétence traduit une détermination sans équivoque d'engagement vers un tout autre modèle de management des ressources humaines, donc sur la stratégie de l'entreprise.

### **5.3) Une nouvelle pomme de discorde : la formation**

L'entreprise ne veut plus consommer de la formation prêt-à-porter et encore moins rémunérée, ce qui ne correspond plus à ses attentes. Il y a divorce entre ce qui est perçu comme de la transmission d'invariants sans compétences concrètes, directement utilisables sur le terrain et les formes d'actions désormais espérées par les entreprises<sup>12</sup>.

Nous pensons que le professionnel n'est pas celui qui possède des savoirs et savoir-faire, mais celui qui sait les mobiliser dans un contexte professionnel.

Il faudra à notre avis introduire de nouveaux modes de gestion fondée sur l'amélioration permanente et la mobilisation des compétences des salariés, en liaison avec le projet de la durabilité de l'entreprise.

### **Conclusion :**

Le savoir deviendra pouvoir, et le pouvoir issu du savoir devient l'enjeu du 21ème siècle. Tout le monde convient aujourd'hui que nous sommes entrés dans une économie de savoir, dans laquelle la carte de la réussite économique se dessine autour de la compétence.

La domination du pouvoir est remplacée par celle du savoir. Ceux qui allieront réflexion et pensée à l'action et à l'exécution dans l'urgence sortiront gagnants.

Avec des technologies, des méthodologies et un environnement qui changent si rapidement, on est en permanence en situation d'apprentissage d'un nouvel outil, d'une nouvelle manière de faire ou de se comporter. Ainsi, les hommes et les organisations sont confrontés aux problèmes du management, d'une masse croissante d'informations et de connaissances qui se

périment à des vitesses variables, générées non seulement par des hommes, mais aussi par les machines.

Nous pensons que l'enjeu de ce siècle, sera déterminant pour les entreprises. C'est à partir de centres consacrés aux déploiements des compétences que les armes vont s'affûter.

L'entreprise ressemble à un être vivant et que le seul moyen pour la conserver jeune, flexible et compétitives est d'en faire une organisation apprenante et créatrice de savoirs.

### **Bibliographie :**

- <sup>1</sup> G. Le Boterf, « De la compétence à la navigation professionnelle », Edition d'Organisation, Paris , 2007, p.25.
- <sup>2</sup> C.K . Prahalad , Professeur à la Business School, Université du Michigan (USA).
- <sup>3</sup> G. Hamel, London Business School.
- <sup>4</sup> G.LE BOTERF , « De la compétence ; Essai sur un attracteur étrange » , Edition d'Organisation, Paris , 1994, p.39.
- <sup>5</sup> M.GODET , « La maladie des diplômés » Futiribles n° 173 ; Février 2013.
- <sup>6</sup> M. DE. MONTMOLLIN , « L'intelligence de la tâche, éléments d'ergonomie cognitive » Berne Edition 2004, p.56.
- <sup>7</sup> B. Perret, « L'avenir du travail , les démocraties face au chômage », Edition le Seuil ? Paris 2005, p.42
- <sup>8</sup> H.Sérieys, « L'effet Gulliver » , Edition Levy, Paris 2004, p.50.
- <sup>9</sup> S. Hadjadj et D.Besson, « Une étude de cas cher Renault : Gestion des compétences et relation sociales RFG « Janvier/février 2010, p.7.
- <sup>10</sup> N. Jolis « La compétence au cœur du succès de votre entreprise » Editions d'Organisations, Paris 2000, p.10.
- <sup>11</sup> N. Jolis, « La compétence au cœur du succès de votre entreprise » , Editions d'Organisations , Paris , 2010, p.54.
- <sup>12</sup> G. Le Boterf, « De la compétence à la navigation professionnelle » , Edition d'Organisation, Paris , 2007, p.75