Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1

La gestion des compétences dans les entreprises algériennes : les skills recherchés pour la performance

Skills management in Algerian companies: The skills sought for performance

MUSTAPHA GUENAOU
Enseignant chercheur
Chercheur-associé au Centre de Recherche en
Anthropologie Sociale et Culturelle Oran (Algérie)
Domaine :Socio Anthropologue des Sociétés Humaines, des
Entreprises et de la Communication
guenaoum@yahoo.fr

ABDELFETTAH ROUIMEL
Sociologue (Paris, France)
rouimelfetah@hotmail.fr

Date de soumission : 19/11/2019
Date d'acceptation : 13/01/2020
Pour citer cet article :
Guenaou , M & Rouimel A (2020) «**La gestion des compétences dans les entreprises algériennes : les skills recherchés pour la performance**», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 593 – 610

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3661509

Résumé

Ce travail de recherche entre dans le cadre d'une série d'articles qui portera, essentiellement, sur les compétences, source de la performance au niveau des entreprises. Dans cet article nous parlerons des soft skills et des hardskills afin de pouvoir parler de la performance recherchée à tous les niveaux des entreprises.

Par les compétences et la performance, nous sommes en mesure de rappeler les principes dans la gestion au sein des entreprises, dans toutes leurs formes. D'ailleurs, cette question interpelle les économistes, les sociologues et les anthropologues. L'entreprise algérienne se trouve confrontée à une concurrence qui, pour rester dans le cadre de l'ISO, ne peut être ni déloyale ni agressive. Le dernier mot revient aux consommateurs, les seuls juges de la qualité du produit sur le marché algérien

Mots clés : entreprise algérienne ; soft skills ; hardskills ; performance ; ISO.

Abstract

This research work is part of a series of articles which will focus, essentially, on skills, which are the source of performance at company level. In this article we will talk about soft skills and hardskills so that we can talk about the performance sought at all levels of companies.

Through skills and performance, we are able to recall the principles of management within companies, in all their forms. Besides, this question challenges economists, sociologists and anthropologists. The Algerian company faces competition which, to remain within the framework of ISO, cannot be unfair or aggressive. The final word goes to consumers, the only judges of the quality of the product on the Algerian market.

Keywords : Algerian company, soft skills, hardskills, performance, ISO.

Introduction

Depuis quelques années, en Algérie (Bouzidi, 1999), l'entreprise présente quelques critères d'intention à faire valoir les compétences et la performance (Lahlou, 2017) de ses employés, qu'ils soient dirigeants, cadres ou spécialisés. Dans ce sens, nous sommes attirés par ce grand nombre de questionnements qui serait porteurs de quelques marqueurs d'ordre sociologique, anthropologique et statistique. Pour toute entreprise, il est nécessaire de rappeler les principes d'organisation (D'Allard, 1947) et la structure de l'entreprise (Angers, 1950)

L'entreprise algérienne (Lahlou, 2017) est en mesure de garder une part du marché national, puisqu'il n'est pas encore le temps de parler de la compétitivité du produit national sur le marché international. Il est nécessaire de faire valoir, en premier lieu, le produit algérien, au niveau du marché local. Il est à noter : cette forme de concurrence entre les produits algériens qui interpelle les économistes (Lahlou, 2017), les sociologues et les anthropologues.

Bien qu'elle soit debout pour produire et mettre à la disposition du consommateur algérien un produit compétitif, en matière de qualité et de prix, l'entreprise algérienne est favorable pour cette concurrence qui ne peut être ni déloyale ni agressive. Elle mise, principalement, sur le placement de son produit au niveau local, voire national, sans pouvoir oser intégrer le marché international ([1]).

Avec l'arrivée et l'application des normes ISO, plusieurs entreprises algériennes sont signataires du contrat pour le respect des normes relatives à la qualité du produit respectif des producteurs. Devant cet engagement, les entreprises, concernées, sont en pleine course pour mettre en valeur leur produit ([2]).

Cette mise en valeur du produit algérien, impliquant directement les responsables de la production, est devenue trop exigeante, en matière de technicité du faire valoir les résultats du produit, placé sur le marché algérien. Il est important de signaler l'exigence des entreprises algériennes, bien que la disponibilité des dispositifs soit effective.

Cette disponibilité interroge, depuis quelques années, les responsables des entreprises algériennes ([3]) qui cherchent, principalement, à placer, dans les perspectives, leur produit sur le marché international. Pour cela, ces mêmes responsables portent leur intention sur la formation continue ou à la formation à la carte pour leurs cadres (Iyyed, 2018) ([4]).

[1] La game des produits algériens, placés sur le marché français, est très réduite. Nous prenon en considération seulement l'agroalimentaire : la limonade (Hamoud Boualem) et les fromages (Soummam).
[2] Plusieurs secteurs sont enregistrés : SONELGAZ et autres
[3] Plusieurs chefs d'entreprises nous ont accordé un temps pour des questions relatives au placement du produit algérien sur le marché national et international.
[4] Entretien avec F. Guenaou, conseillière de carrière et chargée de mission au niveau de CDC –SDH Oran.

Les entreprises doivent s'adapter, en fonction de l'environnement socioéconomique du pays : « les changements observés dans un environnement économique qui se succèdent à un rythme accélérer obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce, dans un contexte de plus en plus incertain. Que ce soit devant les impératifs de réduction de couts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover, entrainant celles-ci dans un mouvement de changement continu. » (Saidane & Bouyacoub, 2018)

Devant une situation du départ des anciens qui ont quitté leur entreprise respective, avec un important capital expérience, à la suite de la campagne de la mise en retraite anticipée, plusieurs questionnements s'imposent. Pour cette raison, le phénomène porte sur celui du faire valoir une destination vers l'économie entreprenariale, comme nous pouvons le constater au niveau de l'enseignement supérieur ([5]).

La matière, intitulée l'entreprenariat, est enseignée pour pouvoir parler de l'entreprenariat à vocation universitaire. Par ailleurs, des formations sont assurées aux enseignants par des organismes internationaux ([6]). Et, certaines entreprises cherchent à recruter leurs employés dans le milieu des jeunes diplômés de l'université algérienne ([7]).

Nous avons effectué notre enquête, lors de notre passage dans une association professionnelle de partenariat, pendant quelques mois où nous avons collecté quelques données relatives à la gestion des compétences. Sous la forme d'un entretien ouvert, nous avons entamé cette approche pour pouvoir réaliser ce travail. Toutes les entreprises se trouvent dans l'ouest algérien.

Cette question nous conduit à formuler la problématique suivante : quels sont skills recherchés par les recruteurs pour les entreprises algériennes ?

A cette problématique, nous suggérons, pour le milieu universitaire, les hypothèses suivantes :

- La recherche de soft skills
- La recherche de hardskills

[5] Cf matière sur l'entreprenariat enseignée dans le cadre du système LMD.
[6] Ces dernières années, plusieurs programmes ont été assurés par SDH –Oran
[7] Nous avons assisté à plusieurs rencontres animées par la DMI, pendant les mois de mai et juin 2018,

Recherchés par les chefs d'entreprise, les skills conduisent à la mise en avant d'une gestion propre et prometteuse d'un changement dans la stratégie relative aux différents recrutements et surtout de faire valoir cet outil organisationnel et opérationnel de la gestion effective des ressources humaines ([8]), ayant pour fondement la gestion des compétences.

A travers la démarche adoptée, nous allons aborder, dans le cadre du plan de travail, en plus d'une introduction et d'une conclusion, les points suivants : la définition des skills, les compétences individuelles, les compétences collectives, les compétences stratégiques, la gestion des compétences et les savoirs acquis.

1- Définitions des skills

En premier lieu, l'entreprise, en général, est définie par une triade qui regroupe, principalement les fondements de l'entreprise. Il faut parler du capital technique, du capital humain et du capital administratif pour pouvoir assurer une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Les compétences s'expriment par deux paradigmes soci économiques et anthropologiques : les soft skills et les hard skills.

1-1 Les softskills (Guenaou, 2018)

1-2 Les hardskills (Guenaou, 2018)

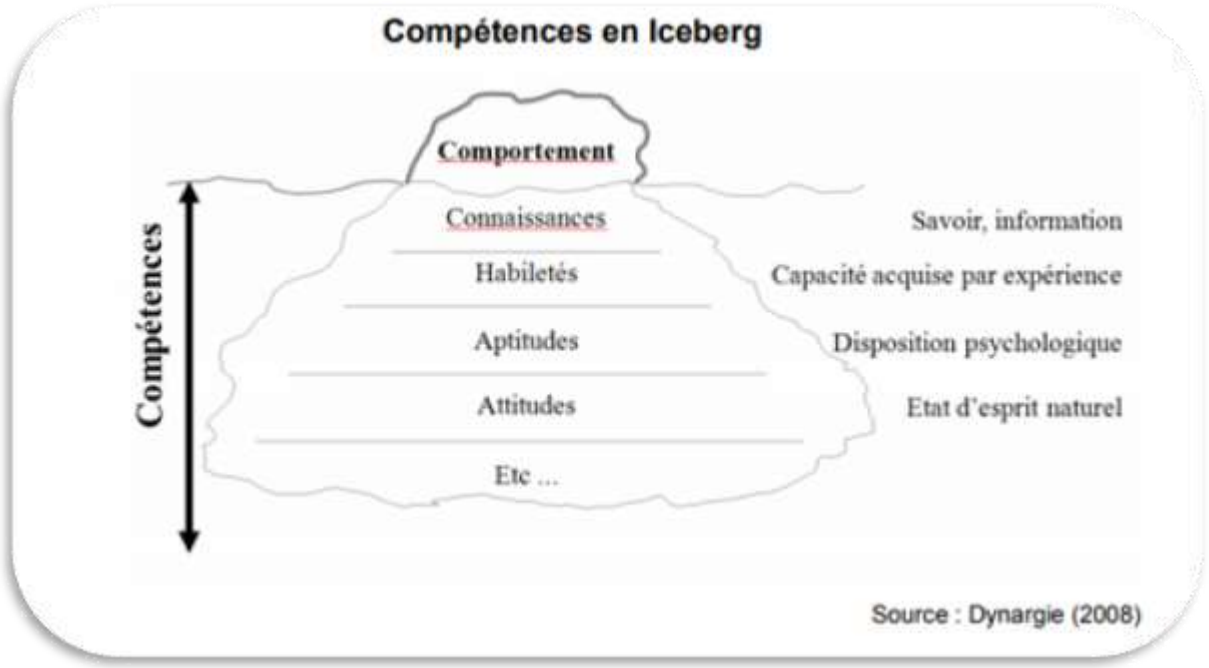
Ces deux types de skills impliquent, directement, les responsables dans la gestion des ressources humaines, celle qui vise, principalement :

- L'optimisation des performances.
- La compétitvité de l'entreprise.

Par définition, les compétences, pour tout travailleur dans une entreprise, sont spécifiquement reconnues par un ensemble de connaissances et des qualités propres « dont fait preuve (le travailleur) dans l'accomplissement de ses responsabilités induites par sa fonction (et ses tâches au sein de l'entreprise qui l'emploie). ». Sébastien Meyrat est allé plus loin pour approfondir en détail la notion de compétences. Ils donne des précisions puisqu'il s'agit d'un ensemble qui « regroupe à la fois (les) connaissances, (les) habilités, (les) aptitudes, (les) attitudes et bien d'autres spécificités appliquées à un collaborateur (compétences individuelles) ou à un groupe (compétences collectives) ». Son approche nous renvoie aux « Compétences en Iceberg » :

[8] Nous pouvons parler de OOOGERH (M. Guenaou, la nouvelle gestion des ressources humaines, encore en chantier)

Graphe n° 01 : représentation des compétences en Iceberg



Source : Sébastien Meyrat

Les skills sont plus favorables à la mise en place d'un dispositif adéquat et à l'application des directives que font valoir les responsables, dans le cadre de la politique relative à la gestion des compétences au sein de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête nous permirent de faire valoir les marqueurs de distinction que nous avons déduits, à la suite d'une approche comparative, selon la méthodologie des sciences sociales et humaines (Singly, 2006). A cet effet, nous sommes arrivés à mettre en avant les deux compétences, en fonction de l'importance du nombre des collaborateurs, au sein de l'entreprise.

Nous parlons, en effet, des compétences individuelles dans le cas où le collaborateur est seul porteur d'une action personnelle et individuelle ; pour le second cas, nous portons notre attention sur l'action d'un groupe pour rappeler les compétences collectives. Cette distinction nous renvoie à la théorie de Maurice Halbwachs (1968), celle qui met en relief la différence entre la mémoire individuelle et la mémoire collective. Pour cette raison, nous distinguons les compétences individuelles des compétences collectives, formulées par l'expression : compétences individuelles vs compétences collectives ([9]).

1-1 Les compétences individuelles

[9] Nous parlons d'une tendance anthropologique pour l'économie algérienne.

Sur la base de la notion de différenciation entre l'individuel et le collectif, les compétences individuelles sont un ensemble qui définit la caractéristique de l'individualité puisqu'elles sont produites par un travailleur « lors de la réalisation de ses tâches professionnelles », étroitement liées à son poste de travail. Elles sont, donc, « mobilisées dans l'exercice de ses fonctions », voire « généralement liées à un résultat tangible et (surtout) dépendant de l'environnement direct » du travailleur.

Les résultats de notre enquête nous ont permis de faire valoir les informations qui sont consolidées dans le tableau suivant :

Tableau n° 01 Distribution des réponses de nos enquêtés relatives à la définition des compétences individuelles

N°	Désignations	Nombre	%	Observations
01	Savoir	28	56%	Généralisation
02	Savoir – faire	19	38 %	Distinction
03	Savoir –être	03	06%	Précisions
		50	100%	

Source : auteurs

Ce tableau nous explique que les travailleurs ne maitrisent pas la notion de savoir puisque dans un premier cas, les uns utilisent le vocable savoir pour désigner tous les différents savoirs, sans pouvoir faire une distinction.C'est la raison pour laquelle le taux de réponse est trop élevé par rapport aux deux suivants.

Une partie des travailleurs a mieux distingué la différence entre la notion de savoir et celle du savoir – faire. En effet, elle avait insisté sur la notion de savoir –faire. Bien qu'il soit important par rapport à la dernière catégorie de nos enquêtés, il demeure réduit à moins de 50 % (de 56 à 38 %).

La dernière catégorie est très importante pour nous puisqu'il existe, au sein de nos entreprises, des travailleurs qui distinguent les différentes désignations du savoir. Bien qu'elle soit de 06 %, cet indice nous rappelle que ces travailleurs sont d'un niveau élevé. Nous avons enregistré ce qui suit :

Tableau n° 02 Distribution des réponses par catégorie de responsabilité de nos enquêtés relatives à la définition des compétences individuelles

N°	Désignations	Nombre	%	Observations
01	Responsable de production (*)	28	56%	Généralisation
02	Chef de département (**)	19	38 %	Distinction
03	Chef de service (***)	03	06%	Précisions
		50	100%	

*Assimilé à un directeur de production.
** responsable de l'administration et des finances.
*** un responsable des ressources humaines.

Source : auteurs

Ces résultats nous conduisent à rappeler la définition des compétences individuelles de Sébastien Meyrat : les compétences individuelles « regroupent le savoir, le savoir faire opérationnel et le savoir relationnel et les aptitudes ». Cette définition démontre l'impossibilité de définir les compétences individuelles par les travailleurs. Peut être, cette situation avait poussé les instances ministérielles à faire des offres en matière de formation pour les travailleurs d'entreprises (Iyyad, 2018).

1-2 Les compétences collectives

Pour instaurer l'esprit du faire valoir la différence entre les compétences, nous abordons, par rapport au précédent point, la notion de compétences collectives. La caractéristique principale et spécifique porte sur le nombre qui, exprimé par les éléments du groupe, dépasse l'unité.
Sur la base du même principe de l'enquête de terrain, nous sommes arrivés à procéder à un dépouillement des réponses qui ont abouti aux résultats suivants :

Tableau n° 03 Distribution des réponses de nos enquêtés relatives à la définition des compétences collectives

N°	Désignations	Nombre	%	Observations
01	Savoir	11	22%	Généralisation
02	Savoir – faire	08	16 %	Distinction
03	Savoir –être	01	02%	Précisions
04	Sans réponse	30	60%	Ignorance
		50	100%	

Source : auteurs

Ce tableau nous explique le phénomène de définition des compétences collectives par les travailleurs, au sein des différentes entreprises. Ils sont pour nous des enquêtés. A cet effet, nous relevons ce qui suit :

Le nombre d'enquêtés ignorant le savoir collectif est très important puisqu'il est d'un taux dépassant la moitié : 60 %. Les 40% , qui restent, sont distribués entre :

- La généralisation : 22%
- La distinction :16%
- Les précisions : 02%

Tableau n° 04 Distribution des réponses par catégorie de responsabilité de nos enquêtés relatives à la définition des compétences collectives

N°	Désignations	Nombre	%	Observations
01	Responsable de production (*)	01	02%	Généralisation
02	Chef de service (**)	02	04 %	Distinction
03	Chef de département (***)	03	06%	Précisions
	Autres (****)	44	88 %	Ignorance
		50	100%	

*assimilé à un directeur de production.
** un responsable de l'administration et des finances.
*** un responsable des ressources humaines.
**** les autres enquêtés.

Source : auteurs

Ces chiffres nous orientent vers la notion de non connaissance et d'inutilisation du mot savoirs collectifs, avec les différentes catégories des savoirs, comme il a été distingué dans le précédent point, lié à la définition des savoirs collectifs :

- Savoir représentant d'une dizaine de réponses d'enquêtés.
- Savoir – faire représentant d'une huitaine de réponses d'enquêtés.
- Savoir – être représentant un nombre réduit de réponses d'enquêtés.

Sur la base de ces résultats, nous impliquons Sébastien Meyrat dans sa définition des compétences collectives. D'ailleurs, nous rejoignons ses impressions relatives aux résultats de ses enquêtes : « moins répandues que la notion des compétences individuelles, les compétences collectives de plus en plus pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont organisées en secteurs et en groupes d'individus ayant un même but.» (Meyrat, 2009)

Nous sommes arrivés à une même conclusion, malgré la disponibilité des dispositifs, mis en place pour la formation continue au niveau des entreprises algériennes et la mise à niveau des travailleurs à tous les niveaux des entreprises. La culture de l'entreprise est, selon ces résultats, mal comprise par des responsables, à travers tout le tissu des PME.

Pour Sébastien Meyrat, les compétences collectives constituent « un ensemble de compétences individuelles, détenues par un regroupement d'individus et permettant de « -faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls- ». (Meyrat, 2009)

Effectivement, nous notons, uniquement, la collaboration des compétences individuelles. Pour cette raison, nous donnons une définition aux compétences collectives que nous désignons par leurs caractéristiques de partage, comme c'est le cas de la mémoire collective. Il s'agit de faire valoir les principales composantes communes aux différentes compétences individuelles. Nous insistons sur le partage dans les compétences collectives qu'il faut mettre en valeur et surtout en avant pour pouvoir les distinguer des compétences individuelles.

2- Les compétences stratégiques

Bien que notre attention soit portée sur l'utilisation du vocable compétences stratégiques, aucun de nos enquêtés n'a pu nous fournir une quelconque réponse. Nous plaçons ces données dans la catégorie des questions qui sont restées sans réponse aucune. Pour cette raison, nous empruntons la définition de Sébastien Meyrat :

« La compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise. » (Meyrat, 2009)

3- La gestion des compétences

Si les performances et la compétitivité de l'entreprise sont les principaux objectifs à atteindre par les responsables, la gestion des compétences se donne l'importance, en sa qualité d'outil,

à s'organiser, de plus en plus, afin de pouvoir passer à une autre étape. Celle-ci touche l'amélioration de l'image de l'entreprise par son produit sur le marché, sa politique et sa stratégie d'envergure économique.

Ces éléments de base contribueront à la politique d'une meilleure stratégie pour la compétitivité de l'entreprise et la concurrence, en matière de qualité et de prix du produit, placé sur le marché.

Bien qu'elle soit un outil d'efficacité, la gestion des compétences est une méthode opérationnelle qui permet non seulement d'assurer une continuité d'ordre managérial mais de pouvoir conjuguer les efforts des responsables pour consolider les idées de perspectives. Cette consolidation est en faveur de la conformité des compétences, exprimée par une concordance, fiable et quantifiable.

Par cette notion de concordance de compétences, il est important de signaler déjà quelques compétences, déjà existantes au sein de l'entreprise. L'intervention de l'outil, spécifiquement opérationnel, est en mesure d'aller chercher d'autres compétences sur le marché du travail ou à la sortie des diplômés des universités, des écoles, des centres ou des lieux de formation.

4- La gestion des compétences, la gestion des valeurs

Sébastien Meyrat, auteur d'un travail sur la gestion des compétences, avait mis en relief l'approche qu'il avait apportée pour pouvoir définir ce que signifie la gestion des compétences en entreprise. Cette étude vise l'importance et la présentation de la gestion des compétences, « ses bénéfices, ses solutions informatiques, ainsi que de donner une piste au développement de nouvelles solutions dans ce domaine. »

Son approche rappelle la méthodologie scientifique : « nous avons tout d'abord tenu un entretien avec un spécialiste pour nous expliquer ce qu'est exactement la gestion des compétences. Puis, nous avons recueilli différentes informations sur l'internet concernant ce processus et des entreprises proposant des solutions informatiques. » Nous avons insisté sur ce point pour mettre en avant toutes les entreprises algériennes qui sont dotées du système et de l'outil informatique, avec un réseau adéquat. Elles ont recours, à chaque fois, à la recherche d'une solution informatique. La gestion des compétences passe par l'outil informatique.

Selon Sébastien Meyrat, la gestion de compétences est assimilée à « une activité subdivisée en étapes distinctes ». Pour l'auteur de cette étude, ces étapes portent sur :

- La définition des compétences requises, étroitement liées au poste de travail.
- L'évaluation des compétences acquises par le personnel, astreint à rester lié à son poste.

- La réalisation d'un bilan du rapport et du rapprochement des précédentes compétences.
- L'établissement d'un plan d'actions, dépendant du bilan réalisé.
- L'exécution effective du plan d'action, établi sur la base du bilan réalisé. (Meyrat, 2009)

Il est à noter que dans toutes les entreprises existent des compétences parmi les employés de l'entreprise, communément appelé capital humain. Pour cela, ce personnel peut présenter quelques marqueurs des savoirs acquis.

5- Les savoirs acquis

Définis comme un ensemble de connaissances auquel s'ajoutent les comportements et les différentes aptitudes dans le domaine de l'exercice au sein de l'entreprise, les savoirs deviennent importants pour mettre en valeur leurs expériences, les marqueurs de leurs compétences, ceux qui deviennent les indices d'une politique de perspective de la gestion des compétences pour les premiers responsables des entreprises algériennes, surtout celles que nous connaissons.

Tout savoir d'un employé est utile et recommandé à l'action individuelle, à la performance personnelle et à la réussite collective au sein du groupe. Le savoir de l'un pourrait être complémentaire pour ceux des autres. Dans ce cadre, nous accordons une grande intention pour faire valoir le savoir de chacun des travailleurs des entreprises algériennes. Nous revenons à la notion du savoir sur un angle plus large :

« Mais l'usage que j'ai fait jusqu'ici du terme « savoir » doit être maintenant précisé. En effet, je l'ai utilisé comme terme générique, valant à la fois pour savoir *et* connaissance, en un sens assez proche du *knowledge* anglo-saxon qui ne différencie pas les deux acceptions. Or, faire une distinction entre savoir et connaissance me semble essentiel et je vais m'en expliquer plus bas. Il me faut néanmoins résoudre auparavant le problème lexicologique suivant : le mot « savoir » sert à la fois à désigner le *savoir* comme « tout », c'est-à-dire en tant que « savoir *et* connaissance », le *knowledge* anglo-saxon – c'est l'utilisation que j'en ai faite depuis le début de cet article – et le *savoir* comme « partie » de ce « tout » dans l'expression « savoir *et* connaissance ». Je propose, au moins le temps de cet article et à partir de maintenant, de nommer *savoir*, en police italique, le *savoir* en tant que « tout » et de conserver le mot « savoir », en police romaine pour l'une des deux parties de ce « tout », autrement dit : *savoir* = savoir + connaissance. » (Maisonneuve, 2014)

Deux types de savoirs peuvent se mettre en compétition au sein de l'entreprise algérienne : le premier savoir porte sur l'individu et l'autre sur le collectif. A cet effet, nous pouvons rappeler les savoirs individuels et les savoirs collectifs. Cette distinction entre les savoirs individuels et les savoirs collectifs provient de l'esprit scientifique de Maurice Halbwachs qui a longuement traité le sujet des cadres sociaux de la mémoire.

Les types des savoirs, en relation avec les compétences, sont la source de la définition de l'entreprise. A cet effet, nous avons relevé les points suivants :

L'entreprise devient, pour tout gouvernement et toute société, un acteur de l'économie du pays ; mais les travailleurs et les employés de l'administration se donnent les faveurs d'une mise en relation entre les administrateurs et les employés. Ils constituent un espace de l'échange, de l'interaction et du partage.

Les salaires sont versés aux travailleurs, entre employés et responsables –dirigeants, dans le but du faire valoir l'importance de l'interaction afin de pouvoir mettre en avant l'emploi stable et durable.

Pour parler de la relation qui existe entre l'employeur (l'entreprise) et l'employé (le travailleur), nous insistons sur le point de faire preuve d'un attachement à ce type d'interaction, expliquée par les points suivants :

- La prise en charge effective par l'entreprise des emplois, depuis l'embauche jusqu'à l'installation de l'employé en vue de faire valoir la vente des biens et services d'un côté et leur achat de l'autre côté. Les salaires sont versés en fonction de la qualité du travail et du service rendu à l'entreprise.
- L'interaction présente le bon signe de la gestion à travers la relation de travail entre le principal acteur et l'autre acteur, un agent, respectivement l'employeur et l'employé.
- Au sein d'une entreprise, deux gains se mettent en valeur mutuellement : le salaire acquis par l'employé et les bons résultats financiers de l'entreprise.
- La mise en avant du travail ensemble dans le sens de dirigeants et employés de la même entreprise.

Et enfin, nous parlons de contrat entre l'employeur et l'employé. Pour cela, nous rappelons : Par la relation de travail, il est nécessaire de comprendre la notion de contrat et leur faire – valoir dans le cadre du travail, de la communication, de l'échange mutuel, exprimé par une plus value, dégagée et partagée entre l'employeur et l'employé.

Cette approche avait conduit ce scientifique, Maurice Halbwachs, à distinguer entre la mémoire individuelle et la mémoire collective.

Conclusion

Dans le cadre de cette étude, nous somme arrivés à comprendre que la gestion des compétences dans les entreprises algériennes revient à des spécialistes, alors que nombreux de nos enquêtés, qu'ils soient responsables qui n'arrivent pas à parler de skills mais des compétences sans pouvoir faire une différence entre les soft skills et les hardskills.

Cette enquête nous a permis de faire valoir un capital lexicographique relatif à la gestion des compétences dans les entreprises algériennes et la recherche des critères de la performance. A cet effet, nous avons relevé les savoirs individuels, les savoirs collectifs, donc partagés, les savoirs matériels, les savoirs immatériels, etc.

La notion de formation est arrivée à maturité pour les entreprises algériennes des différents secteurs de l'économie. Quelques notions demeurent à faire valoir auprès des responsables puisqu'il a été question d'une maitrise très réduite de la notion des compétences pour pouvoir les gérer, en ce troisième millénaire.

Ce millénaire est celui de la vitesse, de l'information, de la communication. Il rappelle leur maitrise afin d'atteindre un niveau de la culture entrepreneuriale et managériale. A partir de ce niveau, qu'il faut atteindre à très court terme, est recommandée une mise en avant des notions de compétences, de savoirs et de performances pour entamer la gestion des compétences.

Sur la base d'une bonne gestion des compétences que l'entreprise serait en mesure de faire valoir le produit algérien sur le marché de la concurrence et la compétition, qui est le marché international. Ce but à atteindre ne pourra qu'inciter les premiers responsables, à tous les niveaux hiérarchiques, à encourager les formations et les apprentissages continus des travailleurs.

Sur la base de la formation et de l'apprentissage que le travailleur se fait valoir pour s'impliquer directement dans un engagement, fondateur des atouts économiques que l'entreprise recherche. Les compétences se mettent en valeur qu'après formation, apprentissage et/ ou mise à niveau. De ce fait, l'entreprise peut s'intéresser de plus en plus à son personnel, un ensemble facteurs de la relance économique de tout secteur et surtout son placement et sa place sur le marché international pour un produit algérien compétitif.

Plusieurs questions se posent sur l'avenir du développement en Algérie (Sid Ahmed , 2001), l'économie algérienne (Boudersa, 2003, Bouzidi, 1999), les entreprises en Algérie(Boussoumah,1984, Bouyacoub ,1987 & 1988 a, b et c), le rôle du marché et la gouvernance

(Allemand, 2005, Benredjeb,2000, Lahlou & Guenaou, 2017), l'Etat et les entreprises (Gomez, 2001 & 2003), la performance (Baret, 2006, Bergeron ,2002, Chaabouni,1992, Chandler,1992), le contrôle de gestion (Bouquin, 2004), la RSE (Capron, 2007), etc.

En perspective, nous allons aborder le sujet l'importance de la bibliographie (Maynadies, 1989,Marcles 1977), en matière de travaux sur les compétences, en raison de leur indigence. D'ailleurs, plusieurs thèmes du doctorat sont à mettre en valeur, avec le sujet de Fatima Guenaou qui, doctorante en sociologie, travaille sur la formation des étudiants en entrepreneuriat afin de pouvoir mettre en avant leurs compétences ([10]).

BIBLIOGRAPHIE

ALLEMAND (I.), (2005.) « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature », Cahier du FARGO N° 10509

ALLARD (O.D') ,1947. Principes d'organisation, Colombes.C.A.

ANGERS (F.A.), 1950. La structure de l'entreprise. Montréal : Ecole des Hautes Etudes Commerciales

BARET (P.), (2006) .« L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », 2ème journée de recherche du CEROS. pp. 1-24.

BEN REDJEB (W.), (2000). « Gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie ». DEA en Management, , faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis

BERGERON (H.), (2002).« La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME », 6° Congrès international francophone sur la PME - HEC - Montréal.

BOUDERSA (M.), (1993). « La ruine de l'économie algérienne sous Chadli », Alger : Edition Rahma.

[10] Il s'agit d'une étude comparative entre l'université d'Oran et l'Université de Perpignan.

BOUQUIN (H.) ,(2004). « Le contrôle de gestion », Paris : Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition

BOUSSOUMAH (M.) , (1984). « L'entreprise socialiste en Algérie ».Paris : Economica

BOUYACOUB (A.)

a- (1987) « Gestion des entreprises industrielles publiques en Algérie », Tome 1, Alger : Ed. OPU

b- (1988). « La gestion de l'entreprise publique industrielle », tome 2, Alger :Ed OPU

c- (1988) « De la diversité à l'unicité des modes organisationnels de l'entreprise publique 1963 – 1988. Eléments d'une problématique », Communication au séminaire sur l'expérience algérienne dans l'organisation des entreprises : de la centralisation à l'autonomie, Sétif, Mai.

BOUZIDI (A.), (1999) « Les années 90 de L'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles en Algérie » .Alger : ENAG.

CAPRON et al. (2007), La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : Editions La Découverte, Collection Repères.

CHAABOUNI (J.), (1992). « Le concept de performance dans les théories du management », Actes de Colloque, FSEG Sfax.

CHANDLER (A.D.), (1992).« Organisation et performance des entreprises », T1, Paris : Editions de l'organisation

GOMEZ (P. Y.)

a- (2001). « La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie ». Paris : Ed. La Découverte et Syros

b- (2003). « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises », Finance, contrôle Stratégie, vol. 6 ; N° 4, p. 183 – 208

HALBWACHS(Maurice) , (1968).La mémoire collective.Paris :PUF

HENRY(Jean-Robert)et BALIQUE (François), 1979.La doctrine coloniale du droit Musulman Algérien. Bibliographie systématique et introduction critique.(CNRS et Centre Régional de Publications de Marseille, Les Cahiers du CRESM)**.**Paris : CNRS

IYYAD (Charaf Baha Eddine), (2018)En toute citoyenneté, entretiens avec F. Guenaou. Paris : Edilivre

LAHLOU (Cherif)

a – (2008)« Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances», revue « Economie & Management » de l'université de Tlemcen, N° 07

b-(2012) et al. « RSE : De la performance financière à la performance Globale. », communication à la 14ème Université de Printemps de l'Audit Social (Oran-ALGERIE) 16 et 17 MAI 2012

LAHLOU (Cherif) et GUENAOU (Mustapha)

c-(2017).La gouvernance et l'entreprise privée. Entretiens préparés, réalisés et annotés Oran :E.Nadar

MAYNADIES (Michel), (1989) Bibliographie Algérienne. Répertoire des sources documentaires relatives à l'Algérie**.**Alger : OPU

MARCLES (Louise-Noêlle) , (1977)**.**La bibliographie**.** Paris : PUF

MEYRAT (Sébastien) , (2009)Gestion des compétences professionnelles en entreprise**.** Carouge : HEGGE

SAIDANE (Mohamed) & BOUYACOUB (Ahmed) ,(2018). La gestion du changement organisationnel. Le cas de la Cablerie de Sidi Bendehiba. In RISG, n° 01, pp.1-12

SINGLY (François de), (2006)**.**L'enquête et ses méthodes. Le questionnaire. Paris : Armand Colin (2e édition refondue)

WEBOGRAPHIE

AHMED, Abdelkader Sid.(2001) 5. Algérie : quel développement ? Paradigme du consensus de Washington ou paradigme asiatique ? In : Où va l'Algérie ? Aix-en-Provence : Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, http://books.openedition.org/iremam/402

MAHIOU, Ahmed (dir.) ; HENRY, Jean-Robert (dir.). (2001)Où va l'Algérie ? Nouvelle édition [en ligne]. Aix-en-Provence : Institut de recherches et d'études sur les mondes arabes et musulmans, In http://books.openedition.org/iremam/384

MAISONONNEUVE (Luc), (2014). « Formes du savoir, sens du savoir », *Pratiques* ,161-162 , in http://journals.openedition.org/pratiques/2144 ; DOI : 10.4000/pratiques.2144

SITOGRAPHIE

https://doc.rero.ch/record/13104

INDEX

Tableau n° 01 Distribution des réponses de nos enquêtés relatives à la définition des compétences individuelles p.7

Tableau n° 02 Distribution des réponses par catégorie de responsabilité de nos enquêtés relatives à la définition des compétences individuelles p.8

Tableau n° 03 Distribution des réponses de nos enquêtés relatives à la définition des compétences collectives p.9

Tableau n° 04 Distribution des réponses par catégorie de responsabilité de nos enquêtés relatives à la définition des compétences collectives p.10

Graphe n° 01 : représentation des compétences en Iceberg p.6