

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA**

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Économiques**

**Mémoire de fin de Cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Économiques**

**Option : Économie Monétaire et Bancaire**

**Thème**

L'impact du capital humain sur l'activité de  
la banque. Cas des banques de la wilaya de  
Béjaïa

**Présenté par :**

AIT HAMOUDA Arezki Riad

AMZAL Mohand Ouali

**Sous la direction de :**

Dr. BENAHMED Kafia

**Jury :**

Examineur 1 : Mme AIANE Wahiba

Examineur 2 : MR SOUMAN Mohand Ou Idir

Rapporteur : Dr BENAHMED Kafia

# *Remerciements*

# *Remerciements*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour accomplir ce travail.*

*Nous remercions nos parents ainsi que nos frères et sœurs pour le soutien qu'ils nous ont accordés tout au long de notre chemin.*

*Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement Mme **BENAHMED Kafia** pour ses conseils, ses efforts, son aide précieuse et surtout pour le suivi efficace de notre avancement*

*Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

# *Dédicaces*

*On dédie ce modeste travail :*

*A nos chers parents qui n'ont jamais cessé, de  
formuler des prières à nos égards, de nous soutenir et de  
nous épauler pour qu'on puisse atteindre nos objectifs.*

*A nos très chères sœurs et frères et à nos meilleur(e)s ami(e)s  
« Céline » « Tarek, Karim et Abdenour » pour leur soutien  
moral et leurs conseils précieux tout au long de nos études.*

*A toute notre famille, qui ont contribué de près ou de loin à la  
réalisation de ce modeste travail.*

***Arezki Riad & Mohand Ouali***

# Sommaire

<i>Liste des abréviations</i> .....	
<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Chapitre 01 : Cadre général et théorique du capital humain</i> .....	4
<i>Introduction</i> .....	5
<i>Section 01 : Aspects théoriques sur le capital humain</i> .....	5
<i>Section 02 : Mesure du capital humain</i> .....	14
<i>Conclusion</i> .....	22
<i>Chapitre 02 : Le capital humain dans la banque</i> .....	23
<i>Introduction</i> .....	24
<i>Section 01 : Quelques concepts et généralités sur la banque</i> .....	24
<i>Section 02 : Implication et importance du capital humain dans l'activité de la banque</i> .....	35
<i>Conclusion</i> .....	47
<i>Chapitre 03 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque</i> .....	48
<i>Introduction</i> .....	49
<i>Section 01 : L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon</i> .....	49
<i>Section 02 : Résultats et commentaires</i> .....	52
<i>Section 03 : interprétation et recommandation</i> .....	70
<i>Conclusion</i> .....	74
<i>Conclusion générale</i> .....	75
<i>Bibliographie</i> .....	78
<i>Liste des figures</i> .....	82
<i>Liste des tableaux</i> .....	84
<i>Annexe</i> .....	86
<i>Résumé</i> .....	

# *Liste des abréviations*

**BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

**Big Data** : Grandes quantités de données

**BNA** : Banque Nationale d'Algérie

**CNEP** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

**CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.

**GCH** : Gestion du Capital Humain

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**HCM** : Human Capital Management (Gestion du Capital Humain en anglais)

**HRMS** : Système de Gestion des Ressources Humaines

**HXM** : Human Experience Management

**L'OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**O-data** : Données opérationnelles

**PISA** : Programme International pour le Suivi des Acquis des Élèves

**RH** : Ressources Humaines

**SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines

**X-data** : Données d'expérience

# *Introduction générale*



## Introduction générale

Le concept du capital humain a vu le jour depuis les années 1960 et s'est développé avec les travaux pionniers de deux économistes américains Théodore Schütz (1961) et Gary Becker (1962). Gary Becker est celui qui exprime pour la première fois ce concept en ces termes : « *Alors qu'il paraît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré* »<sup>1</sup>

Le concept se précise davantage avec les travaux de Becker qui désigne « *les montants alloués par les individus à l'éducation, à la formation et à l'acquisition d'une expérience professionnelle comme étant du capital au même titre que le capital physique et le capital financier* »<sup>2</sup>. Comme tout investissement, le capital humain peut s'accumuler ou se détériorer et doit procurer un bénéfice à ces détenteurs. Becker applique l'analyse microéconomique principalement à la question de l'éducation et montre que les dépenses que les individus consentent dans leur éducation (frais de scolarité, matériel, etc.) sont rentables car elles génèrent un certain niveau de revenus du travail, sur le restant de la vie active, supérieur aux coûts de l'investissement.

Depuis l'analyse microéconomique de Becker, le concept de capital humain a été largement mobilisé par plusieurs champs de recherche (macroéconomie, entrepreneuriat, ressources humaines, économie industrielle, psychologie, économie du travail, et stratégie). Au niveau des sciences de gestion, le concept de capital humain a été largement mobilisé en gestion des ressources humaines et en stratégie. L'implication du capital humain dans les entreprises trouve ses fondements d'une part dans la théorie des ressources qui s'intéresse à l'organisation de la production interne et d'autre part dans le courant contemporain dénommé Team Production qui puise ses racines dans la nouvelle théorie des droits de propriété (NTDP) et qui apporte un éclairage sur l'organisation interne et la gouvernance des entreprises.

En effet, depuis des décennies, les activités productives reposent essentiellement sur le capital humain. Aujourd'hui, le capital financier n'est plus une ressource rare car il est abondant

# *Remerciements*

# *Remerciements*

*Tout d'abord, nous tenons à remercier le bon Dieu de nous avoir donné la force, le courage et la volonté pour accomplir ce travail.*

*Nous remercions nos parents ainsi que nos frères et sœurs pour le soutien qu'ils nous ont accordés tout au long de notre chemin.*

*Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement Mme **BENAHMED Kafia** pour ses conseils, ses efforts, son aide précieuse et surtout pour le suivi efficace de notre avancement*

*Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

# *Dédicaces*

*On dédie ce modeste travail :*

*A nos chers parents qui n'ont jamais cessé, de  
formuler des prières à nos égards, de nous soutenir et de  
nous épauler pour qu'on puisse atteindre nos objectifs.*

*A nos très chères sœurs et frères et à nos meilleur(e)s ami(e)s  
« Céline » « Tarek, Karim et Abdenour » pour leur soutien  
moral et leurs conseils précieux tout au long de nos études.*

*A toute notre famille, qui ont contribué de près ou de loin à la  
réalisation de ce modeste travail.*

***Arezki Riad & Mohand Ouali***

# Sommaire

<i>Liste des abréviations</i> .....	
<i>Introduction générale</i> .....	1
<i>Chapitre 01 : Cadre général et théorique du capital humain</i> .....	4
<i>Introduction</i> .....	5
<i>Section 01 : Aspects théoriques sur le capital humain</i> .....	5
<i>Section 02 : Mesure du capital humain</i> .....	14
<i>Conclusion</i> .....	22
<i>Chapitre 02 : Le capital humain dans la banque</i> .....	23
<i>Introduction</i> .....	24
<i>Section 01 : Quelques concepts et généralités sur la banque</i> .....	24
<i>Section 02 : Implication et importance du capital humain dans l'activité de la banque</i> .....	35
<i>Conclusion</i> .....	47
<i>Chapitre 03 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque</i> .....	48
<i>Introduction</i> .....	49
<i>Section 01 : L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon</i> .....	49
<i>Section 02 : Résultats et commentaires</i> .....	52
<i>Section 03 : interprétation et recommandation</i> .....	70
<i>Conclusion</i> .....	74
<i>Conclusion générale</i> .....	75
<i>Bibliographie</i> .....	78
<i>Liste des figures</i> .....	82
<i>Liste des tableaux</i> .....	84
<i>Annexe</i> .....	86
<i>Résumé</i> .....	

# *Liste des abréviations*

**BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

**Big Data** : Grandes quantités de données

**BNA** : Banque Nationale d'Algérie

**CNEP** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

**CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.

**GCH** : Gestion du Capital Humain

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**HCM** : Human Capital Management (Gestion du Capital Humain en anglais)

**HRMS** : Système de Gestion des Ressources Humaines

**HXM** : Human Experience Management

**L'OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**O-data** : Données opérationnelles

**PISA** : Programme International pour le Suivi des Acquis des Élèves

**RH** : Ressources Humaines

**SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines

**X-data** : Données d'expérience

# *Introduction générale*



## Introduction générale

Le concept du capital humain a vu le jour depuis les années 1960 et s'est développé avec les travaux pionniers de deux économistes américains Théodore Schütz (1961) et Gary Becker (1962). Gary Becker est celui qui exprime pour la première fois ce concept en ces termes : « *Alors qu'il paraît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré* »<sup>1</sup>

Le concept se précise davantage avec les travaux de Becker qui désigne « *les montants alloués par les individus à l'éducation, à la formation et à l'acquisition d'une expérience professionnelle comme étant du capital au même titre que le capital physique et le capital financier* »<sup>2</sup>. Comme tout investissement, le capital humain peut s'accumuler ou se détériorer et doit procurer un bénéfice à ces détenteurs. Becker applique l'analyse microéconomique principalement à la question de l'éducation et montre que les dépenses que les individus consentent dans leur éducation (frais de scolarité, matériel, etc.) sont rentables car elles génèrent un certain niveau de revenus du travail, sur le restant de la vie active, supérieur aux coûts de l'investissement.

Depuis l'analyse microéconomique de Becker, le concept de capital humain a été largement mobilisé par plusieurs champs de recherche (macroéconomie, entrepreneuriat, ressources humaines, économie industrielle, psychologie, économie du travail, et stratégie). Au niveau des sciences de gestion, le concept de capital humain a été largement mobilisé en gestion des ressources humaines et en stratégie. L'implication du capital humain dans les entreprises trouve ses fondements d'une part dans la théorie des ressources qui s'intéresse à l'organisation de la production interne et d'autre part dans le courant contemporain dénommé Team Production qui puise ses racines dans la nouvelle théorie des droits de propriété (NTDP) et qui apporte un éclairage sur l'organisation interne et la gouvernance des entreprises.

En effet, depuis des décennies, les activités productives reposent essentiellement sur le capital humain. Aujourd'hui, le capital financier n'est plus une ressource rare car il est abondant

## Introduction générale

et bon marché déplaçant ainsi la stratégie des entreprises vers le développement de leur capital humain, ressource par nature intangible, inaliénable et difficilement imitable.

Par ailleurs, cette importance grandissante du capital humain dans la production interne bouleverse la nature de la firme, ses frontières et sa gouvernance interne. Cependant, si l'importance du capital humain dans le processus de création des entreprises est largement postulée dans la littérature, il demeure encore aujourd'hui des zones d'ombre dans le mécanisme par lequel le capital humain devient une ressource stratégique capable d'améliorer la performance et l'avantage concurrentiel et comment cela affecte la gouvernance des entreprises

La recherche sur le capital humain dans l'entreprise demeure complexe et continue à ce jour de susciter l'attention au niveau des chercheurs, des praticiens de l'entreprise et des pouvoirs publics. D'où l'intérêt de mener cette recherche sur l'implication du capital humain dans la performance, l'avantage concurrentiel et la gouvernance de l'entreprise, en l'occurrence la banque. Le secteur bancaire est un terrain d'étude particulièrement intéressant dans la mesure où il appartient au secteur des services dont la création de valeur dépend directement des compétences de la ressource humaine. Ainsi, notre problématique se manifeste par la question suivante : *quel est l'impact du capital humain sur l'activité de la banque ?*

L'objectif consiste du fait à examiner les effets de la valorisation du capital humain sur l'activité de la banque. Pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes basés sur l'hypothèse suivante : « le capital humain a des effets positifs sur l'activité de la banque ».

Pour bien mener ce travail, nous avons suivi une méthodologie basée sur une enquête par questionnaire destiné aux différentes agences bancaires de la wilaya de Bejaia afin de recueillir des données nécessaires à la compréhension de la contribution du capital humain à l'activité de la banque.

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique et vérifier l'hypothèse, nous avons structuré ce travail en trois chapitres. Le premier chapitre intitulé « cadre conceptuel et théorique du capital humain qui est divisé en deux sections. La première section est consacrée aux aspects théoriques du capital humain et la deuxième section est dédiée à la mesure du capital humain.

## **Introduction générale**

Le deuxième chapitre dont le titre est « Le capital humain dans la banque » est composé de deux sections. Dans la première section, nous allons présenter la banque et ses activités tant dis que dans la deuxième section, nous allons parler de l'importance du capital humain dans l'activité de la banque.

Enfin, le troisième chapitre intitulé « les effets du capital humain sur l'activité de la banque et contient trois sections. Nous allons présenter dans la première section l'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon et dans la deuxième section les résultats et commentaires. Quant à la troisième section, elle est réservée à l'interprétation des résultats issus du questionnaire mené au sein de diverses agences bancaires et des recommandations.

*Chapitre 01 : Cadre général et théorique du capital  
humain*

# Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

## Introduction

Le capital humain est un concept économique ayant une grande importance dans l'analyse contemporaine de la croissance et du développement économiques. Ce concept a été développé par des économistes tels que Schultz et Becker, qui ont montré que les dépenses en éducation et formation augmentent la productivité et les revenus futurs des individus. Cette théorie a donné lieu à des prolongements théoriques stimulants, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la formation professionnelle.

L'objectif de ce présent chapitre est de définir le concept du capital humain ainsi que son rôle de point de vue théorique selon les différents économistes tout en exposant les critères qui interviennent dans la mesure du capital humain. Les sections que nous allons aborder dans ce chapitre seront consacrées à une exploration des aspects théoriques du capital humain et à l'analyse des différentes méthodes de mesure de ce dernier.

## Section 1 : Aspects théoriques sur le capital humain

Le capital humain est considéré comme un actif incorporel qui peut être développé ou déprécié au fil du temps, et son développement est essentiel pour les entreprises et les pays pour maintenir une croissance économique durable. Il est l'ensemble des compétences, connaissances accumulées par la personne tout au long de sa vie, lui permettent de devenir un membre productif de la société.

### 1.1. Concept du capital humain

Le concept de capital humain a émergé dans les années 1960 avec les travaux de Schütz et Becker. Cependant, bien avant ces auteurs, l'idée de l'importance du facteur travail et des compétences comme éléments essentiels et concurrentiels est beaucoup plus ancienne et peut remonter à Adam Smith et même avant ce dernier. En effet, Kiker, attribue le début de ce concept aux travaux de William Petty et de John Lock qui dit que « *le travail est le père de la richesse* »<sup>3</sup> et doit être intégré dans l'estimation de la richesse Nationale.

William Farr en 1853 va tenter d'évaluer le capital humain monétairement « *comme étant la valeur actualisée nette des revenus futurs d'un individu* »<sup>4</sup>

# Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

D'autres chercheurs ont aussi contribué à la construction du concept de capital humain parmi lesquels on peut citer Adam Smith (1776) qui dans son ouvrage intitulé « La richesse des nations »<sup>5</sup>s'interroge sur la différence des salaires et soutient que l'amélioration des compétences des salariés contribuent à la création de richesse des nations.

Baptiste Say (1821), John Stuart Mill (1909), William Roscher (1878) Bagehot, Engel (1883), Fisher (1897) et Henry Sidgwick (1901) ont également contribué de diverses manières à l'émergence du concept de capital humain en mettant le facteur humain au centre de la création de valeur. Cependant, bien que ces chercheurs aient eu l'intuition que le facteur travail peut engendrer une efficacité économique plus grande, celui-ci n'est analysé qu'en tant qu'un simple facteur de production et le terme capital humain ne lui a pas été directement associé d'autant plus que ce type de capital a des caractéristiques particulières : il est détenu par des individus qui ne peuvent eux-mêmes être vendus. Il a fallu attendre les années 1960 pour que le terme capital soit associé au facteur humain avec les travaux de Schütz (1961) qui l'exprime pour la première fois. Le concept se précise davantage avec les travaux de Becker (1962), qui dans la continuité de Schütz, utilise le terme de capital pour désigner les compétences, les expériences et les talents d'un individu pouvant faire l'objet d'un investissement.

Le capital humain peut s'acquérir par l'éducation et la formation initiale, se préserver et se développer par la formation professionnelle et procure des bénéfices à ces détenteurs (salaires plus élevés, employabilité) résultant de l'augmentation de la productivité. Par ailleurs, le concept de capital humain a été largement repris dans plusieurs domaines de la littérature notamment en microéconomie, macroéconomie, psychologie, entrepreneuriat, gestion (stratégique) des ressources humaines, économie industrielle et économie du travail.

Nous devons faire référence à Gary Becker (1930-2014) qui est un économiste connu pour ses travaux de vulgarisation de l'analyse microéconomique à de nombreux comportements humains. Il a reçu en 1992 le prix Nobel d'Économie pour son apport à la construction de la théorie du capital humain au niveau macroéconomique, le capital humain est perçu comme un facteur clé de la croissance et du développement des pays. Cette approche connue sous le nom

## Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

de théorie de la croissance endogène stipule que le comportement des agents qui accumulent et véhiculent des savoirs est source d'innovation technologique donc créateur de valeur et de compétitivité montrent que les différences de capital humain entre pays permettent d'expliquer une grande partie de leurs écarts en termes de croissance économique. A cela, il faut ajouter l'avènement de l'économie de la connaissance qui correspond dans chaque pays, au secteur d'activité de production et de service fondée sur des activités intensives en connaissances.

Cette économie est intensive en capital humain et fonde son développement sur la capacité des individus à développer en continu leurs savoir-faire et leurs connaissances. L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) soutient que le capital humain « *constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité* »<sup>6</sup>. Au niveau de la microéconomie, le concept de capital humain a beaucoup été utilisé notamment en économie du travail. Parmi cette littérature on peut citer les travaux de Mincer (1974) qui a montré que « des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage »<sup>7</sup>. Pour leur part, Samuelson et Nordhaus ont défini le capital humain comme étant un élément très important « *stock de connaissances techniques et de qualifications caractérisant la force de travail d'une nation et résultant d'un investissement en éducation et en formation permanente* »

Vu le nombre important de définition du capital humains données par les différents économistes, nous avons choisi de les organiser sous forme d'un tableau présenté ci-dessous.

# Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

**Table 1 : définitions du capital humain données par les différents économistes**

Auteurs	Définitions
Schultz, T. W. (1961)	Connaissances, compétences et capacités des personnes employées dans une organisation.
Becker (1993)	L'investissement dans l'éducation, la formation, les compétences, la santé et d'autres valeurs qui ne peuvent être séparées de l'individu
Edvinsson et Malone (1997)	La connaissance organisationnelle qui est présente chez les employés mais qui ne reste pas dans l'organisation quand ils rentrent chez eux.
Bontis et al (1999)	Le facteur humain de l'organisation est la combinaison de l'intelligence, des compétences et de l'expertise qui donne à la L'organisation son caractère distinctif. Les éléments humains De l'organisation sont ceux qui sont capables d'apprendre, de changer, d'innover et de fournir l'élan créatif qui, si suffisamment motivée peut assurer la survie à long terme de l'organisation.
M. Armstrong (2006)	Les connaissances et les compétences que les individus créent, Entretiennent et utilisent.
Banque mondiale (2006)	La capacité productive incarnée dans les individus, en mettant l'accent sur sa contribution à la production économique.
Oxford English Dictionary	La compétence que la main d'œuvre possède et qui sont considérées comme une ressource ou un atout

Source : <https://revues.imist.ma/index.php/RPCoM/article/view/21384/11468>

Dans un tableau, nous avons regroupé les définitions de certains auteurs durant le 21<sup>ème</sup> siècle.

**Table 2 : définitions du capital humain au 21<sup>e</sup> siècle**



## Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

Article	Définition	Discipline
(Becker, 2002)	« Le capital humain se réfère aux connaissances, informations, idées, compétences et à la santé des individus. »	Économie
(OCDE, 200 ; P.)	« L'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique »	Économie
(Fuente et al., 2003)	« Connaissances et compétences possédées par les individus et accumulées au cours de la scolarité, de la formation et des expériences et qui sont utiles pour la production de biens, de services et de connaissances nouvelles »	Économie
(Ployhart, Moliterno, 2011)	« Une ressource créée au niveau de l'organisation à partir de l'émergence des connaissances, des compétences, des capacités et d'autres caractéristiques des individus (KSAO). »	Stratégies/psychologies
(Kor et Leblebici, 2005)	« Les ressources humaines stratégiques des entreprises telles que les professionnels avec leurs connaissances spécialisées et expertises »	Stratégie
(Wright et McMahan, 2011)	« Au niveau de l'organisation, le capital humain peut se référer à l'agrégation du capital humain individuel qui peut être combiné de manière à créer de la valeur »	Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)
(Kaplan et Norton, 2004)	« Les compétences, les talents et les connaissances que possèdent les employés de l'entreprise »	Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)

Source : <https://revues.imist.ma/index.php/RPCoM/article/view/21384/11468>

Comme on peut le constater, la définition du capital humain est très large. Dans certains contextes, le capital humain pourrait inclure uniquement l'éducation formelle alors que dans

## **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

d'autres circonstances, elle peut englober un ensemble d'investissements susceptibles d'influencer le bien-être et la productivité des personnes, des entreprises et des nations

Certains éléments reviennent très souvent dans la définition du concept de capital humain. On retrouve notamment la notion de connaissances qui peut être définie comme la combinaison d'informations et des caractéristiques des individus telles que leurs expériences, leurs valeurs et leurs perceptions.

Il ressort également de ces définitions la notion de compétences qui sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues. Fuente et al, (2003) distinguent trois composantes clés. « Tout d'abord, les compétences générales relatives à l'alphabétisation et aux notions de calcul de base et, plus largement, à la capacité de traiter l'information et de l'utiliser pour la résolution de problèmes et l'apprentissage »<sup>8</sup>. Ensuite, les compétences spécifiques sont celles qui sont liées au fonctionnement de technologies ou de processus de production particuliers. Et enfin, les connaissances techniques et scientifiques qui renvoient à la maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques qui peuvent être importantes pour la production ou le progrès technologique, comme la physique, l'architecture ou les principes ou la conception logique de circuits. Pour finir, on décèle trois niveaux d'impact du capital humain : la société, l'organisation et l'individu.

### **1.2 Le rôle du capital humain :**

## **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

L'individu et le seul qui a le pouvoir de créer de la richesse. Donc il est possible de dire que le capital humain dans l'économie moderne est crucial entant que connaissances, compétences et expériences acquises au cours d'une vie et c'est le moteur de l'innovation, de la productivité et de la progression économique. Le capital humain est celui qui stimule la compétitivité entre les entreprises et les États et la progression globale d'une société, l'investissement dans l'éducation et les formations professionnelle et le développement des compétences pour ceux ou celles qui possèdent un don inné. Donc, il est primordial d'insérer le capital humain pour parler de développement économique durable dans la globalité société car il est le facteur essentiel de la concurrence entre les entreprises.

De même, le capital humain est essentiel pour la réussite économique, notamment avec l'évolution des technologies, la mondialisation et l'accent mis sur les compétences et le savoir des individus. Selon l'OCDE, le capital humain joue un rôle de plus en plus décisif dans la réussite économique des nations et des personnes. Les technologies de l'information et des communications, la mondialisation de l'activité économique et la tendance des individus à assumer davantage de responsabilités et à devenir plus autonomes ont modifié la demande de formation. Les économistes et autres spécialistes admettent généralement que les compétences et le savoir jouent un rôle essentiel en stimulant la croissance économique<sup>9</sup>.

La formation offre des bénéfices sociaux et individuels autant que des avantages économiques soulignant l'importance de la flexibilité et de l'apprentissage continu pour répondre aux exigences changeantes de l'économie. Nombreux sont ceux qui considèrent que le rendement non économique de la formation, sous forme d'une amélioration du bien-être individuel et de la cohésion sociale, est aussi important que son effet sur les revenus du travail et sur la croissance économique. Ces objectifs individuels et collectifs de la formation ne sont pas nécessairement incompatibles avec l'amélioration visée des performances économiques, d'autant que la réalisation des objectifs économiques de l'éducation exige des individus qu'ils soient accomplis, souples et adaptables, et disposés à apprendre tout au long de leur vie.<sup>10</sup>

Ainsi, le rôle du capital humain peut être synthétisé par les points suivants :

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

- L'amélioration de la productivité et de l'efficacité : le capital humain joue un rôle crucial dans l'amélioration de la productivité et l'efficacité des organisations car des employés plus qualifiés sont généralement plus productifs donc plus bénéfiques à leurs entreprises
- L'innovation et la créativité : nous pouvons dire que le capital humain est la flamme de l'innovation et de la créativité car avec une bonne stratégie de gestion du capital humain, les employés sont plus susceptibles de générer de nouvelles idées, développer de nouveaux produits et services et améliorer des processus déjà existants.
- La croissance économique : d'un point de vue macroéconomique le capital humain est un moteur de la croissance économique car en prenant en considération l'indice capital humain, plus il est élevé, plus la croissance économique se fait de manière plus rapide quand les opportunités technologiques sont beaucoup mieux exploitées.
- Adaptabilité et flexibilité : dans le contexte actuel de l'économie, nous constatons de nombreux changements qu'ils soient technologiques, économiques ou sociaux, un fort capital humain permet aux organisations et aux économies à beaucoup mieux s'adapter et plus facilement à ce genre de changements et d'évolutions et cela est d'une importance capitale dans un monde en constante évolution.
- Développement social et amélioration de la qualité de vie : au-delà de l'économie, le capital humain contribue de façon directe au développement social donc une meilleure qualité de vie et une participation plus significative à la société.
- La compétitivité sur le marché global : plus les entreprises et les économies ont parmi leurs effectifs des employés de qualité, ces dernières sont mieux équipées pour concurrencer sur les marchés internationaux et c'est ce qui fait du capital humain un facteur clé de compétitivité.
- La durabilité et le développement à long terme : un capital humain compétant au sein d'une entreprise favorise un air de développement durable.

D'un point de vue économique, social et culturel investir dans le capital humain est donc essentiel pour assurer un avenir prospère et durable dans le temps

## **1.3 Typologie du capital humain :**

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

D'après « (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004), nous avons trois types de capital humain »<sup>11</sup>, nous citons

- Le capital humain général
- Le capital humain spécifique à une tâche
- Le capital humain spécifique à l'entreprise

## **1.3.1. Le capital humain général :**

Tout d'abord nous devons savoir que l'éducation joue un rôle fondamental dans la formation du capital humain général. Les connaissances et compétences acquises à travers l'éducation formelle fournissent une base solide sur laquelle les individus peuvent se construire tout au long de leur vie. Cela comprend non seulement les compétences académiques, mais aussi des compétences plus générales telles que la pensée critique, la communication efficace et la résolution de problèmes. L'expérience professionnelle enrichit et affine le capital humain général. En travaillant dans différents environnements, les individus développent des compétences interpersonnelles, une capacité à travailler en équipe, une adaptabilité et une résilience face aux défis professionnels. Ces compétences sont précieuses car elles peuvent être appliquées dans une variété de contextes professionnels. Ces expériences permettent aux individus d'explorer de nouveaux domaines, d'acquérir de nouvelles compétences et d'élargir leur perspective.

Enfin, le capital humain général est un atout tant pour les individus que pour les organisations. Pour les individus, il peut ouvrir des portes vers de nouvelles opportunités professionnelles et contribuer à leur épanouissement personnel. Pour les organisations, disposer d'employés dotés d'un capital humain général solide peut favoriser l'innovation.

## **1.3.2. Le capital humain spécifique à une tâche**

Ce type de capital humain a besoin d'un apprentissage spécifique donc cela peut prendre différentes formes, telles que des programmes de certification, des cours spécialisés ou des formations dispensées par l'entreprise elle-même. Cette formation vise à fournir aux individus les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir efficacement les tâches

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

spécifiques à leur domaine professionnel, l'expérience pratiquée dans le domaine est un élément clé du capital humain spécifique à la tâche. En travaillant sur le terrain, les individus acquièrent une compréhension approfondie des processus, des outils et des meilleures pratiques propres à leur domaine. Cette expérience leur permet de développer des compétences techniques spécialisées et une expertise qui ne peuvent être acquises que par la pratique et l'exposition directe aux défis et aux situations rencontrés dans leur domaine d'activité.

De plus, le capital humain spécifique à la tâche englobe également la maîtrise des technologies, des logiciels et des équipements spécialisés utilisés dans un domaine professionnel particulier. Par exemple, dans le domaine de l'ingénierie, cela pourrait inclure la capacité à utiliser des logiciels de modélisation 3D ou des équipements de mesure spécialisés. Cette expertise technique est souvent indispensable pour effectuer des tâches spécifiques avec précision et efficacité. Par ailleurs, le capital humain spécifique à la tâche est souvent étroitement lié à l'innovation et à l'amélioration continue dans un domaine professionnel. Les individus qui possèdent une expertise approfondie sont souvent à l'avant-garde de l'élaboration de nouvelles méthodes, de l'optimisation des processus existants et de la résolution de problèmes complexes. Leur connaissance approfondie du domaine leur permet d'identifier des opportunités d'amélioration et de proposer des solutions innovantes.

### **1.3.3. Le capital humain spécifique à une entreprise :**

Ce type de capital humain englobe les connaissances et les savoirs collectifs spécifiques à une entreprise dans un domaine donné. Cela signifie que les compétences, les expériences et les expertises accumulées par les individus au sein de l'entreprise contribuent à former un capital unique et précieux pour cette organisation. Ce capital humain spécifique est essentiel car il représente un avantage compétitif distinctif qui peut favoriser l'innovation, la performance et l'adaptabilité de l'entreprise dans son domaine d'activité. En effet, la valorisation et la gestion efficace de ce capital humain interne permettent à l'entreprise de se développer, d'anticiper les besoins futurs, de fidéliser ses collaborateurs et d'optimiser sa productivité. Ainsi, en investissant dans le développement et la valorisation de ce capital humain unique, une entreprise peut renforcer sa position sur le marché et assurer sa pérennité à long terme.

## **Section 2 : Mesure du capital humain**

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

La mesure du capital humain est un problème important pour les économistes. Les indices de mesure couramment utilisés incluent le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle et les compétences individuelles. Les recherches ont montré que les dépenses en éducation ont une incidence positive et significative sur les revenus futurs, et que les individus avec un niveau d'éducation plus élevé ont généralement des revenus importants.

## **2.1 L'indice capital humain :**

L'indice du capital humain a été créé par la banque mondiale en 2018 pour évaluer la quantité et la qualité du capital humain dans les différents pays<sup>12</sup>. Cela dans le but de mettre en évidence le potentiel économique et professionnel de leurs citoyens. Il quantifie combien de capital humain que chaque pays perd, par manque d'éducation et de santé. L'indice du capital humain est mesuré sur une échelle de 0 à 1, où 1 représente l'atteinte du plein potentiel. Un score de 1 indique que toute la population bénéficie d'une éducation complète et de qualité, ainsi que d'une bonne santé, reflétant ainsi l'idéal visé. La Banque mondiale a publié son premier rapport en octobre 2018 dont elle a classé 157 pays.

L'indice du capital humain offre un cadre précieux pour l'évaluation et la comparaison du capital humain à l'échelle mondiale. Il utilise une approche relative de la productivité, en comparant les résultats à un niveau de référence correspondant à une éducation complète et une santé optimale. Il met en évidence les défis auxquels sont confrontés les pays en développement en matière de mortalité infantile, d'accès à l'éducation et de santé, en prenant en compte les conséquences à long terme des disparités en matière de capital humain sur la productivité des travailleurs. Cet indice est utilisé dans l'objectif de favoriser des politiques qui permettent aux individus d'atteindre leur plein potentiel et d'améliorer leur bien-être.

## **2.2. Critères de mesure du capital humain**

La mesure du capital humain est un sujet complexe qui implique l'évaluation des connaissances, des compétences, des expériences et d'autres attributs des individus qui contribuent à la productivité de l'entreprise. Selon l'article OCDE « *Les titres et diplômes sont une solution simple et facile à utiliser pour mesurer les qualifications et les compétences. L'inconvénient est qu'ils ne reflètent pas le capital humain acquis à l'occasion d'activités*

## Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

*informelles de formation ou par l'expérience, et qu'il peut être difficile de comparer des diplômes différents (lorsqu'ils sont par exemple délivrés par divers pays) »<sup>13</sup>. Ajoutons à cela, « Pour établir une estimation de la valeur du capital humain, on a tenté de regrouper les données relatives aux projections des revenus du travail des individus durant leur vie entière, selon le niveau de formation initiale ».<sup>14</sup>*

L'autre formule consiste à évaluer, à l'aide de questionnaires, les performances des élèves et les compétences des adultes comme dans le Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves (PISA). Ces évaluations ne portent que sur certains aspects des aptitudes et compétences et se heurtent aux limites propres aux méthodes d'enquête et d'évaluation (concernant, par exemple, la taille des échantillons, la gamme des variables interdépendantes prises en compte ou les pays couverts dans les enquêtes). Pour établir une estimation de la valeur du capital humain, l'OCDE a tenté de regrouper les données relatives aux projections des revenus du travail des individus durant leur vie entière, selon le niveau de formation initiale. Cette démarche occulte l'importance des « connaissances ou qualifications collectives » que possède une organisation ou une autre entité collective. En principe, les personnes ont peu de chances de monnayer sous forme de salaire l'intégralité de leurs compétences dans la mesure où leur employeur est le seul acheteur potentiel de ces compétences. Cette méthode risque aussi de conduire à négliger les interactions et les retombées engendrées par l'amélioration du capital humain de certains membres. Enfin, il n'est pas aisé de rendre compte dans ces mesures globales des aspects éminemment spécifiques, étroitement liés à la culture, non communicables, tacites et hétérogènes du capital humain. Ces réserves indiquent à quel point il faut se montrer prudent dans les estimations de stocks ou de flux d'investissement dans le capital humain, surtout dans les comparaisons internationales. Les calculs à indice unique du capital humain doivent être complétés par des mesures plus spécifiques reposant sur une évaluation directe des connaissances et des qualifications dans les organisations.

Selon Bontis et al, ayant défini le capital humain comme étant « le facteur humain de l'organisation : L'intelligence, les compétences et l'expertise combinées qui confèrent à l'organisation son caractère distinctif, les éléments humains de l'organisation sont ceux qui sont capables d'apprendre, de changer, d'innover et de donner l'impulsion créatrice qui, si elle est



# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

correctement motivée, peut assurer la survie à long terme de l'organisation »<sup>15</sup>. Cette définition met l'accent sur le rôle de la motivation dans l'exploitation de ces capacités. La définition reconnaît l'importance du Caractère distinctif. Enfin, il fait allusion aux résultats de la durabilité de l'entreprise, en référence à la survie à long terme de l'organisation. Ainsi, plusieurs critères pour la mesure du capital humain sont à distinguer :

## **2.2.1. Les compétences**

Le capital humain est le stock de compétences que possède la main-d'œuvre. L'OCDE a défini le capital humain comme étant « le savoir, les compétences, et les attributs incarnés chez les individus qui facilitent la création d'un bien-être personnel, social et économique »<sup>16</sup>. La notion de compétence a été évoquée comme la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail données. Ainsi la compétence se réalise dans l'action : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être et à leurs attitudes éthiques. La compétence d'un employé est donc sa capacité à faire un travail donné, elle inclue les qualifications et l'éducation générée par les connaissances et les talents de l'employé. La connaissance indique les connaissances techniques et académiques des choses. Elle est généralement liée au degré d'éducation des personnes.

## **2.2.2. Les attitudes**

La théorie et les recherches en sciences sociales indiquent que les attitudes sont des constructions multidimensionnelles<sup>17</sup>. Selon une définition de Dawson (1992), en psychologie sociale, l'attitude fait référence à une disposition envers ou contre un phénomène, personne ou chose<sup>18</sup>. Cette définition fournit deux aspects d'une attitude qui sont pris en charge dans la littérature. Premièrement, une attitude est bipolaire. Elle peut être positive ou négative, favorable ou défavorable. Deuxièmement, une attitude est une réponse à une personne, un objet, ou situation. Les connaissances et les habiletés ne sont pas suffisantes pour les firmes. Ces

# Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

dernières ont besoin de travailleurs qui sont capables d'utiliser leurs connaissances et leurs capacités en faveur de la firme et qui peuvent motiver tout le monde pour atteindre le but de l'entreprise. Les attitudes sont un concept de base d'une importance considérable. Les dernières années ont vu une explosion de littérature sur le traitement des attitudes.

De plus, la recherche fondamentale dans ce sens dans la psychologie sociale a inspiré et influencé plusieurs recherches appliquées, par exemple chez les consommateurs (Gibson 2008) et en psychologie (Johnson et al). En général, lorsque nous nous référons aux attitudes d'une personne, nous essayons d'expliquer comprendre son comportement. Les attitudes sont une combinaison complexe de choses que nous avons tendance à appeler personnalité, croyances, valeurs, comportements et motivations. C'est le modèle d'attitudes à trois composantes. Une attitude comprend du fait : un affect (un sentiment), une cognition (une pensée ou une conviction) et un comportement (une action).

## 2.2.3. Les capacités

Le capital humain (appelé aussi caractéristiques individuelles) représente le stock de connaissances individuelles dans une organisation qui est représenté par ses employés avec leurs compétences, leurs attitudes et leur capacité ou agilité intellectuelle. La capacité est une dimension des caractéristiques individuelles qui figure à son tour à côté des compétences, des attitudes, de l'agilité intellectuelle, des expériences et de l'éducation. De nombreux universitaires ont également affirmé que les ressources et les capacités pouvaient prendre la forme du capital humain (Coff, 1997)<sup>19</sup>. La capacité est cette combinaison émergente d'attributs qui permet à un système humain de créer une valeur de développement.

Peter Morgan (2006) a identifié dans son rapport : « Study on capacity, change and performance »<sup>20</sup> cinq caractéristiques centrales du concept de capacité.

- La capacité concerne l'autonomisation et l'identité ;
- La capacité a à voir avec la capacité collective ;
- La capacité en tant qu'état ou condition est par nature un phénomène systémique.
- La capacité est un état potentiel

# Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain

- La capacité concerne la création de valeur publique.

## 2.2.4. Agilité intellectuelle

Il existe une longue et riche histoire d'apprentissage de la recherche en psychologie, qui remonte aux premières expériences d'Ivan Pavlov et de B. F. Skinner. Le concept d'agilité intellectuelle est beaucoup plus récent et concerne davantage l'application de la réussite de l'apprentissage que la simple connexion automatique entre un stimulus et une réponse.

L'apprentissage de l'agilité se concentre sur le comportement humain, le traitement cognitif de haut niveau et le transfert sélectif des leçons apprises dans un contexte donné et les appliquer à une approche unique. Cela inclut l'expérimentation, la réflexion sur soi-même, l'utilisation des forces individuelles, l'amélioration continue, la pleine conscience et les expériences de connexion mentale acquises dans une situation donnée. Lombardo et Eichinger (2000) ont défini l'agilité comme «la volonté et la capacité d'apprendre de nouvelles compétences pour pouvoir performer dans des conditions difficiles, différentes ou dans des conditions inédites.<sup>21</sup> L'agilité intellectuelle indique la capacité à transférer la connaissance d'un contexte à un autre, de connaître les facteurs communs entre deux informations différentes et les joindre ensemble. L'agilité intellectuelle est donc la capacité d'utiliser les connaissances dans le contexte pratique et de les augmenter à travers l'apprentissage. »

## 2.2.5. Apprentissage et éducation :

Sveiby a identifié le capital intellectuel comme « un actif incorporel ». <sup>22</sup>Il propose un cadre conceptuel basé sur trois familles d'actifs incorporels : la structure externe (marques, client et relations avec les fournisseurs), la structure interne (Gestion de l'organisation, structure juridique, systèmes manuels, attitudes, R & D, logiciels) et la compétence individuelle (formation, expérience, compétences).

La définition du capital humain de Dess et Picken est beaucoup plus large que d'autres et souligne de manière cruciale que les individus peuvent ajouter à leur base de connaissances par le biais de l'apprentissage. Les caractéristiques individuelles représentent un actif

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

incorporel et un déterminant de la performance, l'éducation et l'apprentissage ne sont qu'une dimension primordiale parmi d'autres qui existent en force parmi l'expérience et l'expertise, l'agilité intellectuelle, les compétences, les attitudes et les capacités. De surcroît, et du point de vue des entreprises, le capital humain d'une entreprise est défini comme la formation, les connaissances et les compétences de ses professionnels qui peuvent être utilisées pour produire des biens et des services professionnels.

L'apprentissage et l'éducation englobent les connaissances innées ou acquises, compétences, aptitudes et expériences des individus. Apprendre, c'est un changement : le changement provoqué par le développement d'une nouvelle compétence comprenant la loi scientifique et le changement d'attitude. Le changement n'est pas simplement accidentel ou naturel dans la façon dont l'apparence change à mesure que les gens vieillissent. L'apprentissage est un changement relativement permanent, généralement provoqué intentionnellement lorsque, par exemple, quelqu'un assiste à un cours, parcourt un livre ou lit un document de discussion.

## **2.3 Stratégies de gestion du capital humain**

Dans des entreprises et organisations, le succès dépend de la performance et des capacités du personnel. Avec un bon système HCM (Human Capital Management), l'entreprise est en mesure d'activer les leviers les plus stratégiques (management, environnement de travail, rémunération, avantages sociaux, reconnaissance, etc.) pour améliorer l'engagement des collaborateurs et maximiser la réussite de l'organisation.<sup>23</sup>

### **2.3.1. Définition de la gestion du capital humain**

La gestion du capital humain GCH ou HCM est l'ensemble des processus et outils mis en place au sein de l'entreprise pour attirer, recruter, intégrer, former et engager les collaborateurs. L'objectif de toute stratégie HCM est de faire en sorte que le personnel soit davantage impliqué dans les missions de l'entreprise pour l'aider à atteindre les résultats escomptés avec une bonne gestion des ressources humaines, l'entreprise et notamment les équipes RH, savent quelles sont les faiblesses de l'organisation en termes de performances pour

# **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

pouvoir recruter intelligemment. Cette pratique permet aussi d'avoir une compréhension et une vision claire des besoins et attentes de salariés pour leur fournir des expériences professionnelles qualitatives et faire en sorte qu'ils s'épanouissent dans leur travail et donnent le meilleur d'eux-mêmes au quotidien.

## **2.3.2. Bénéfices d'une stratégie HCM**

Un bon management des talents et du capital humain est à la fois bénéfique pour le personnel et pour l'entreprise surtout si ce système est lié à une stratégie d'optimisation des expériences. Pour les collaborateurs, le HCM et les actions et méthodes qui découlent de cette stratégie sont synonyme de :

- Bien-être professionnel : les salariés se sentent entendus et savent que les équipes dirigeantes et RH travaillent pour leur fournir un meilleur environnement et des meilleures conditions de travail.
- Cohésion d'équipe : une meilleure direction et une meilleure affectation des ressources humaines mène à un renforcement de l'esprit d'équipe et permet de créer du lien entre les collaborateurs.
- Perspectives d'évolution : les ambitions et envies d'évolution professionnelles sont prises en compte dans un système HCM et la gestion intelligente des talents permet de réaliser des affectations judicieuses.
- Développement de l'employabilité : des formations sont proposées aux salariés pour les faire monter en compétences tout au long de leur cycle de vie dans la société ce qui développe leur employabilité et leur apporte une certaine sécurité en cas de retour sur le marché de l'emploi.
- Fonctionnement interne simplifié : la gestion des avantages sociaux, des plannings et des salaires est simplifiée ce qui évite un certain stress du côté de l'employé et permet de mettre un programme de reconnaissance du travail pertinent.

Cependant, pour l'entreprise, les retombées positives sont également nombreuses et se font ressentir à plusieurs niveaux :

- Meilleure rétention des talents : si les employés sont plus heureux dans l'entreprise, ils ont peu de raisons de quitter l'organisation ce qui réduit le turn-over et les coûts qui en découlent.

## **Chapitre 1 : cadre général et théorique du capital humain**

- Amélioration de la marque employeur : des collaborateurs satisfaits et impliqués vont avoir tendance à faire la promotion de l'entreprise auprès de leur entourage, même de manière spontanée et involontaire, ce qui valorise la firme en tant qu'employeur.
- Plus grande fluidité dans les procédures managériales : les processus RH et managériaux étant standardisés et les besoins du personnel étant anticipés, les responsables sont plus efficaces et plus sereins dans leurs prises de décision.
- Productivité accrue : le gain d'efficacité et d'efficience obtenu suite à la mise en place de méthodes GCH, notamment en choisissant le bon individu au bon poste au bon moment, permet aux collaborateurs et managers de concentrer leurs efforts sur les tâches les plus stratégiques et donc gagner en productivité.
- Renforcement de l'engagement collaborateur : les collaborateurs et les équipes avancent ensemble dans un environnement de travail sain et en suivant des objectifs individuels et collectifs clairement définis ce qui renforce la confiance et l'engagement des travailleurs.

Enfin, il est clair qu'une stratégie de gestion du capital humain est bénéfique pour les entreprises et les travailleurs. Les impacts d'une telle stratégie se font ressortir à tous les niveaux et touchent à la fois les aspects financiers, sociaux, économiques ou marketing de l'entreprise.

### **Conclusion**

En somme, le capital humain est un levier indispensable pour le développement économique durable et équitable. Les nations qui investissent judicieusement dans leur population récoltent des bénéfices tangibles en termes de croissance économique, d'innovation et de qualité de vie la compétitivité des entreprises est souvent mesurée par le capital humain qui apporte cette touche qui différencie une entreprise d'une autre d'où son importance capitale dans le développement économique.

## *Chapitre 02 : Le capital humain dans la banque*

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

### Introduction

Au Moyen Âge, les banques ont évolué avec l'émergence de banquiers itinérants, facilitant le commerce international par le biais de services de change et de prêt. Les lettres de change sont devenues monnaie courante, simplifiant les transactions commerciales à longue distance. La révolution industrielle a marqué un tournant majeur, entraînant une expansion significative du système bancaire pour financer les nouvelles industries. Les fonds d'investissement ont également commencé à prendre de l'importance, soutenant financièrement diverses entreprises émergentes.

Le 20e siècle a vu les banques et les fonds d'investissement devenir des acteurs clés de l'économie mondiale, malgré les défis tels que la Grande Dépression et les guerres mondiales. Les réglementations ont été renforcées pour prévenir les crises financières, tandis que l'avènement de la technologie moderne a révolutionné les opérations financières.

Aujourd'hui, les banques et les fonds d'investissement jouent un rôle vital dans l'économie mondiale en offrant une gamme diversifiée de services financiers, allant de la gestion de patrimoine au financement des entreprises. Les banques centrales veillent à la stabilité du système financier grâce à une réglementation et une supervision rigoureuse. Dans les sections suivantes, nous présenterons quelques concepts et généralités sur la banque, avant de discuter de l'implication et de l'importance du capital humain dans l'activité bancaire.

### Section 1 : Quelques concepts et généralités sur la banque

Dans cette première section, nous allons définir quelques concepts généraux et théoriques relatifs à la banque et au système bancaire.

#### 1.1. Définition de la banque

Dans ce qui suit, nous allons donner la définition de la banque de manière générale et d'un point de vue juridique.

##### 1.1.1 Définition générale

Selon Benton E. Gup et James W. Kolari : *une banque est définie comme une institution financière qui offre une gamme de services, y compris l'acceptation de dépôts, l'octroi de prêts et la proposition de produits d'investissement. Les banques jouent un rôle crucial dans le système financier en facilitant les paiements, en fournissant de la liquidité, et en contribuant à la stabilité et à la croissance économique.*<sup>24</sup>



## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

La banque peut désigner soit un secteur d'activité économique, appelé secteur bancaire, soit un type spécifique d'établissement opérant dans ce secteur. En tant qu'établissement, une banque est une entreprise dont la profession habituelle consiste à recevoir des fonds du public sous forme de dépôts. Ces fonds sont ensuite utilisés par la banque pour effectuer, pour son propre compte, des opérations de crédit ou d'autres opérations financières. Les banques jouent un rôle essentiel dans l'économie en facilitant le transfert de fonds, en offrant des prêts, en gérant des investissements et en fournissant divers services financiers aux particuliers et aux entreprises.

### 1.1.2 Définition juridique

D'un point de vue juridique, « *Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites 110 à 113 de la loi n 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Les opérations de banque comprennent la réception de fond du public, les opérations du crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci* ». <sup>25</sup>

## 1.2 Aperçu du Système Bancaire

Le système bancaire joue un rôle crucial dans la croissance économique des pays, principalement grâce à l'intervention des banques. Dans cette sous-section, nous allons définir quelques concepts théoriques relatifs au système bancaire.

### 1.2.1 Définition du système bancaire

Le Système bancaire est défini comme étant : « *l'ensemble des banques d'une même zone monétaire qui forment un système bancaire piloté par une banque particulière qui est appelée la banque centrale qui contrôle l'ensemble des banques, l'émission des billets et définit la politique monétaire* » <sup>26</sup>.

### 1.2.2 Les établissements de crédit

Le système bancaire se compose de banques, d'établissements financiers et d'une banque centrale, qui interagissent par le biais de relations financières de créances et d'engagements. Ainsi, le système bancaire constitue un ensemble de banques opérant selon des systèmes et des

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

règles spécifiques à une économie ou à un pays. Les banques et les banques mutualistes, coopératives se distinguent de la manière suivante : elles sont autorisées à réaliser l'intégralité des opérations bancaires, comprenant la réception de fonds du public, l'octroi de crédits aux entreprises et aux particuliers, ainsi que la mise à disposition de moyens de paiement.

### 1.2.3 Les composantes du système bancaire

Les composantes du système bancaire se regroupent en plusieurs catégories principales, chacune jouant un rôle essentiel dans le fonctionnement global du système financier. Voici une vue d'ensemble des principales composantes.

#### a) Les banques commerciales

La banque commerciale est « *l'entreprise au l'établissement dont la profession habituelle est le commerce de l'argent et qui, à cet effet reçoit du public, sous forme de dépôt, des fonds qu'il emploie pour son propre compte en opérations financières* »<sup>27</sup>.

Selon Capal et Garnier : "*La banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit les dépôts d'argent de ses clients (entreprises ou particuliers), gère leurs moyens de paiement (carte de crédit, chèque...) et leur accorde des prêts.*"<sup>28</sup> La banque exerce le commerce de l'argent : elle reçoit des capitaux placés sur des comptes d'épargne ou non, échange de la monnaie, prête de l'argent à des taux d'intérêt et moyennant des commissions variables, et réalise pour le compte de tiers diverses opérations financières. De plus, elle prend en charge divers services financiers. Les banques sont soumises à une législation stricte en matière d'exercice et de contrôle, garantissant pour l'État la traçabilité des opérations financières et contribuant à la lutte contre les trafics.

Les banques commerciales occupent une position centrale dans le système financier, proposant une large palette de services aux individus, aux entreprises et à diverses organisations. Elles constituent généralement le premier point de contact pour les clients recherchant des services bancaires fondamentaux tels que les comptes courants et d'épargne, les prêts, les hypothèques et les cartes de crédit. Ces institutions jouent un rôle essentiel en facilitant l'accès aux services financiers, en soutenant l'économie par le financement des entreprises et en offrant des solutions de gestion financière aux particuliers. En assurant la

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

circulation de banques commerciales sont des piliers de la stabilité financière et du bon fonctionnement de l'économie.

### b) Les banques de dépôts

L'activité principale de la banque de dépôt consiste à effectuer des opérations de crédit et à recevoir du public des dépôts et des fonds à vue et à terme n'excédant pas deux ans<sup>29</sup>. Les institutions financières, comme les banques de dépôts, reçoivent les fonds du public, les conservent en toute sécurité et les mettent à disposition de leurs détenteurs de comptes. Elles jouent un rôle crucial dans le système financier en facilitant les transactions quotidiennes et en proposant divers services bancaires, tels que les comptes d'épargne, les comptes courants, les dépôts à terme et les services de paiement.

### c) Les banques d'investissement

Une banque d'investissement et non de dépôt « *Contrairement aux banques commerciales collectant l'argent des particuliers avant de le reprêter avec une marge d'intermédiation, une banque d'affaires ne recueille pas de dépôts* »<sup>30</sup>.

Elle se consacre entièrement au service dédié aux entreprises, les guidant dans leurs démarches de financement et d'expansion. Son expertise s'étend même à la gestion opérationnelle des sociétés dans lesquelles elle investit, visant ainsi à générer une valeur ajoutée significative. Souvent désignée sous le terme de banque d'investissement plutôt que banque d'affaires, elle se distingue nettement des banques de détail axées principalement sur les besoins des particuliers.

### d) Les banques électroniques

Également connue sous le nom de banque en ligne ou de banque virtuelle, la banque électronique se réfère à l'ensemble des services bancaires offerts par les institutions financières via des canaux électroniques, tels que l'internet, les applications mobiles ou les guichets automatiques. Ces services permettent aux clients d'effectuer diverses opérations bancaires sans avoir besoin de se rendre physiquement dans une succursale bancaire. Parmi les services offerts par la banque électronique, on trouve généralement :

L'argent, la gestion des risques et la fourniture de liquidités indispensables, les

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

- La consultation de solde et de relevés de compte en temps réel.
- Le virement d'argent entre comptes.
- Le paiement de factures et de services en ligne.
- L'achat et la vente de produits financiers tels que des actions ou des obligations.
- La demande de prêts et de cartes de crédit.
- La gestion des investissements.
- Le dépôt de chèques via des applications mobiles.

Elles offrent souvent plus de commodité et d'accessibilité aux clients, leur permettant d'accéder à leurs comptes et de réaliser des transactions à tout moment et en tout lieu, tant qu'ils disposent d'une connexion internet sécurisée. Cependant, cela implique également une dépendance accrue à la technologie et des préoccupations en matière de sécurité des données.<sup>31</sup>

### e) Les banques de développement

La banque de développement est généralement décrite comme une institution financière spécialisée dans le financement de projets à long terme qui contribuent au développement économique et social. Elle est souvent présentée comme une entité gouvernementale ou semi-gouvernementale bien que des banques de développement privées puissent également exister dans certains cas. Ce type de banque se concentre souvent sur le financement de projets tels que les infrastructures, les programmes de logement, les projets d'énergie renouvelable, les initiatives d'éducation, et d'autres projets qui peuvent avoir un impact significatif sur le développement économique d'une région ou d'un pays. La banque de développement est souvent décrite comme ayant un mandat plus large que les banques commerciales traditionnelles, mettant l'accent sur le développement à long terme plutôt que sur les profits à court terme. Elle peut également offrir des conditions de prêt plus souples, des taux d'intérêt préférentiels et d'autres incitations pour encourager les investissements dans des secteurs prioritaires pour le développement économique et social.<sup>32</sup>

### 1.3 Rôles et missions de la banque

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

Les banques occupent une position centrale dans l'économie d'un pays en exécutant diverses fonctions cruciales. Elles agissent comme des intermédiaires financiers essentiels en facilitant la circulation de l'argent, en proposant des services de dépôt et de prêt, en soutenant les investissements et en contribuant à maintenir la stabilité financière. En outre, elles jouent un rôle vital dans la création de monnaie, la gestion des risques financiers et le soutien au développement économique en offrant des services bancaires à des particuliers, des entreprises et des entités gouvernementales. En résumé, les banques représentent un pilier fondamental de l'économie en favorisant la croissance, la stabilité et l'efficacité du système financier national.

### **1.3.1 Rôles de la banque**

Le rôle des banques dans l'économie est fondamental, car elles mettent en relation les offreurs et les demandeurs de capitaux. Bien que les modes d'intervention des banques dans ce domaine aient beaucoup évolué, leur activité demeure encore aujourd'hui à la base de tous les mécanismes monétaires et financiers. La banque agit comme intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux selon deux processus distincts :

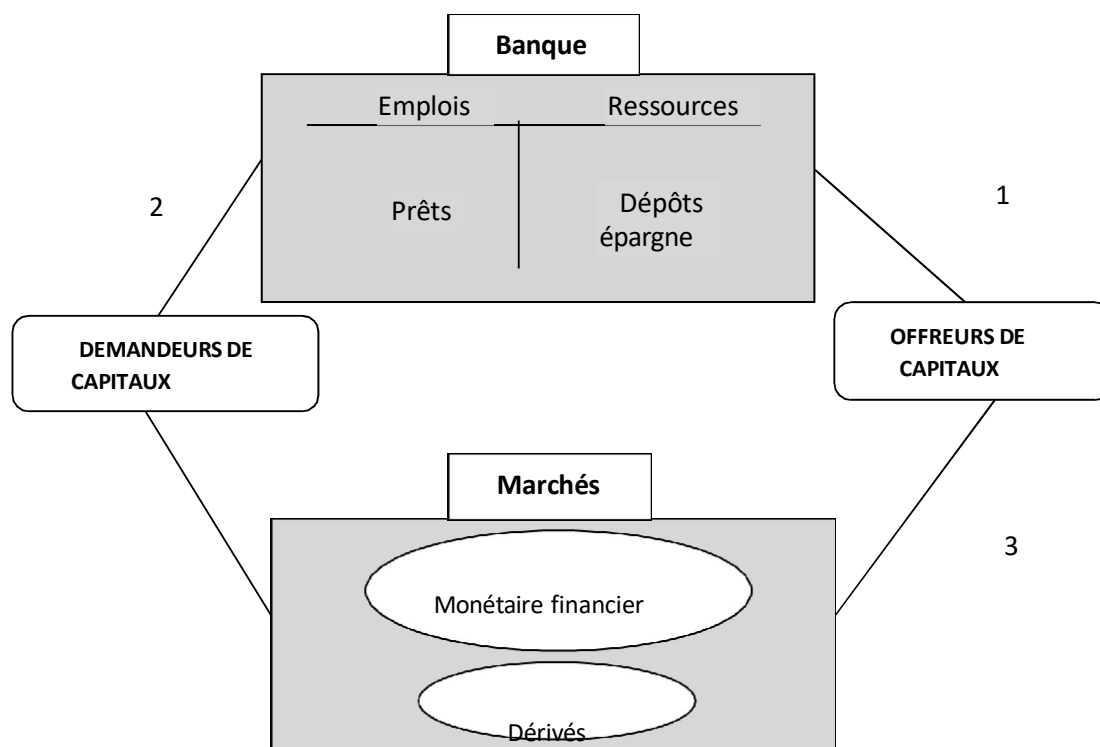
- L'intermédiation bancaire, qui consiste à insérer le bilan de la banque entre les offreurs et les demandeurs.
- La désintermédiation, phénomène par lequel une relation directe est établie entre les offreurs et les demandeurs de capitaux sur un marché financier ou monétaire.

Ainsi, le rôle économique de la banque est de mettre en relation les offreurs et les demandeurs de capitaux.

Le rôle classique des banques consiste à fournir des crédits. Dans ce cas, les banques sont des intermédiaires entre des épargnants et des emprunteurs. Cela signifie qu'elles reçoivent de l'épargne qu'elles redistribuent sous forme de crédits. Il est à noter qu'il n'y a pas de lien contractuel entre les épargnants et les emprunteurs, bien que seules les banques aient un lien juridique avec les épargnants d'un côté et avec les emprunteurs de l'autre. Dans l'intermédiation financière d'ailleurs, les banques utilisent l'argent des épargnants comme elles le souhaitent ».

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

Figure 1 : Le rôle économique des banques



Source : La banque fonctionnement et stratégies », Philippe Garsuault, Stéphane Priami, Economica 2ème édition, 1997, Paris, P08.

La banque joue un rôle crucial dans l'économie en fournissant divers services aux agents économiques, en agissant comme une entreprise de production, une entreprise commerciale et une entreprise de prestation de services :

### ➤ **Entreprise de production :**

La banque transforme les échéances et les risques financiers. La législation permet à la banque d'utiliser les capitaux déposés à son propre compte. Elle les prête en assumant les risques associés et doit rembourser les déposants à leur demande (à tout moment ou à l'échéance). Cependant, à l'exception des dépôts à terme, la banque ne peut pas déterminer la durée des dépôts pour les comptes courants ou les comptes d'épargne rémunérés, car les déposants peuvent retirer leurs capitaux à tout moment. Ces dépôts sont transformés en crédits à court, moyen et long terme, qui peuvent être remboursés par anticipation, en retard ou parfois jamais. En tant qu'intermédiaire entre les déposants et les emprunteurs, la banque garantit aux uns la disponibilité des dépôts et aux autres la pérennité des prêts.

### ➤ **Entreprise commerciale :**

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

Comme toute autre entreprise, la banque doit générer des profits et réaliser des bénéfices qu'elle distribue à ses actionnaires. Les deux principales composantes des résultats financiers de la banque sont la marge d'intérêt (provenant de l'activité d'intermédiation bancaire) et les commissions.

### ➤ **Entreprise de prestation de services**

La banque offre divers services bancaires aux agents économiques, tels que la gestion des moyens de paiement, le recouvrement des créances, les opérations de change, le conseil et l'assistance, etc.

### 1.3.2 Missions de la banque

La banque occupe une position centrale dans le financement de l'économie nationale et internationale. Elle remplit deux fonctions essentielles : la collecte des dépôts et la distribution des crédits.

### ➤ **La collecte des dépôts :**

L'ordonnance n°01 03-11 relative à la monnaie et au crédit définit les dépôts comme les fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer. Selon la même ordonnance, les fonds reçus du public ne sont pas considérés comme des fonds : les sommes attribuées ou prises en considération par les actionnaires qui détiennent au moins cinq pour cent (5%) et augmenté à huit (8%) du capital, les administrateurs et les gérants ainsi que les sommes issues de prêts participatifs.

La banque utilise les dépôts bancaires pour accorder des prêts aux clients nécessitant du financement, ces prêts sont remboursables conformément aux conditions du contrat.

### ➤ **La collecte de ressources auprès de la clientèle**

Cette procédure concerne les clients qui ne nécessitent pas l'utilisation immédiate de leurs fonds, qu'ils soient des particuliers ou des professionnels, dans le cadre de divers produits bancaires et financiers tels que l'ouverture de comptes d'épargne, courants, à terme ou titres, entre autres.

Cependant, seules les personnes physiques ou morales sont autorisées à ouvrir un compte auprès d'une banque. Cette démarche requiert la formalisation par la signature d'une "convention de compte", détaillant l'ensemble des obligations contractuelles réciproques entre

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

la banque et son client, depuis l'ouverture jusqu'à la clôture du compte. En échange des fonds collectés, un taux d'intérêt sera versé aux clients, selon le type de compte et ses spécificités.

### **➤ L'octroi de crédits à la clientèle**

Ce processus représente la transformation des disponibilités à court terme en prêts à moyen et long terme. Selon F. Bouyakoub (2000), accorder un crédit consiste à mettre à disposition de manière libre et immédiate un bien réel ou un pouvoir d'achat, moyennant la promesse que ce même bien, ou son équivalent, sera restitué dans un délai convenu, souvent avec une rémunération pour le service rendu et le risque encouru, risque de perte partielle ou totale inhérent à ce service.<sup>33</sup>

Ainsi, l'octroi de crédit est l'action par laquelle le propriétaire d'un bien économique, souvent monétaire, cède temporairement la jouissance de ce bien à une autre personne pour une période déterminée, appelée "échéance", moyennant une compensation pour le service rendu et le risque encouru. Cette compensation, appelée "intérêt", est proportionnelle à la durée d'utilisation et à la valeur du bien. Le bénéficiaire du crédit s'engage à restituer la contrepartie à la fin du délai convenu et à payer pour l'utilisation qu'il en fait, selon le type de crédit accordé. Dans certains cas, des garanties sont exigées de l'emprunteur pour renforcer la confiance qui lui est accordée.

Les deux activités principales de la banque, à savoir la collecte de dépôts et l'octroi de crédits, sont considérées comme des "activités traditionnelles". Elles impliquent des flux financiers et génèrent des intérêts. La différence entre les intérêts perçus sur les prêts accordés et les charges financières versées aux clients (intérêts des dépôts) ou à d'autres établissements (refinancement sur le marché interbancaire) est appelée la marge d'intérêt.

### **➤ L'offre de services**

Les banques offrent une gamme variée de services à leurs clients. Les services bancaires de base englobent l'ouverture, la gestion et la fermeture des comptes, ainsi que les dépôts et retraits en espèces aux guichets des agences bancaires concernées. De plus, les clients bénéficient de moyens de consultation à distance pour suivre l'évolution de leur solde, entre autres fonctionnalités. Ces services de base sont généralement gratuits pour les clients.



## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

En parallèle, les établissements bancaires proposent une multitude d'autres services liés à leurs activités, comme des conseils en gestion financière, des opérations de change, des services de placement, de souscription, d'achat et de vente de valeurs mobilières et autres produits financiers. Ces services complémentaires peuvent engendrer des frais sous forme de commissions, déterminés en fonction du nombre d'opérations effectuées et/ou de leur montant et durée.

Par ailleurs, les banques peuvent également offrir à leur clientèle divers produits d'assurance, tels que l'assurance des moyens de paiement, l'assurance emprunteur et l'assurance vie. Ces produits d'assurance viennent compléter l'offre de services bancaires, permettant aux clients de bénéficier d'une protection accrue pour leurs transactions financières et leur avenir financier.

### **➤ La gestion des liquidités**

La liquidité bancaire est habituellement définie comme la capacité d'une banque à honorer ses obligations financières à mesure qu'elles arrivent à échéance. Cela implique un équilibre délicat entre les ressources disponibles et les besoins de financement. Dans ce contexte, le système de refinancement interbancaire entre en jeu, permettant aux banques disposant d'excédents de liquidités de combler les déficits des autres banques, avec l'intervention des banques centrales pour réguler le taux du marché interbancaire.

Par ailleurs, les banques participent activement aux marchés financiers pour leur propre compte en investissant leurs fonds excédentaires, en émettant des obligations et d'autres titres de créance, ainsi qu'en facilitant les transactions d'achat et de vente d'actions, d'obligations ou de souscriptions

### **➤ Stabilité monétaire**

A l'instar des autres banques centrales, la Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution du crédit, de réguler la liquidité, de veiller à la bonne gestion des engagements financiers à l'égard de l'étranger, de réguler le marché des changes et de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire.

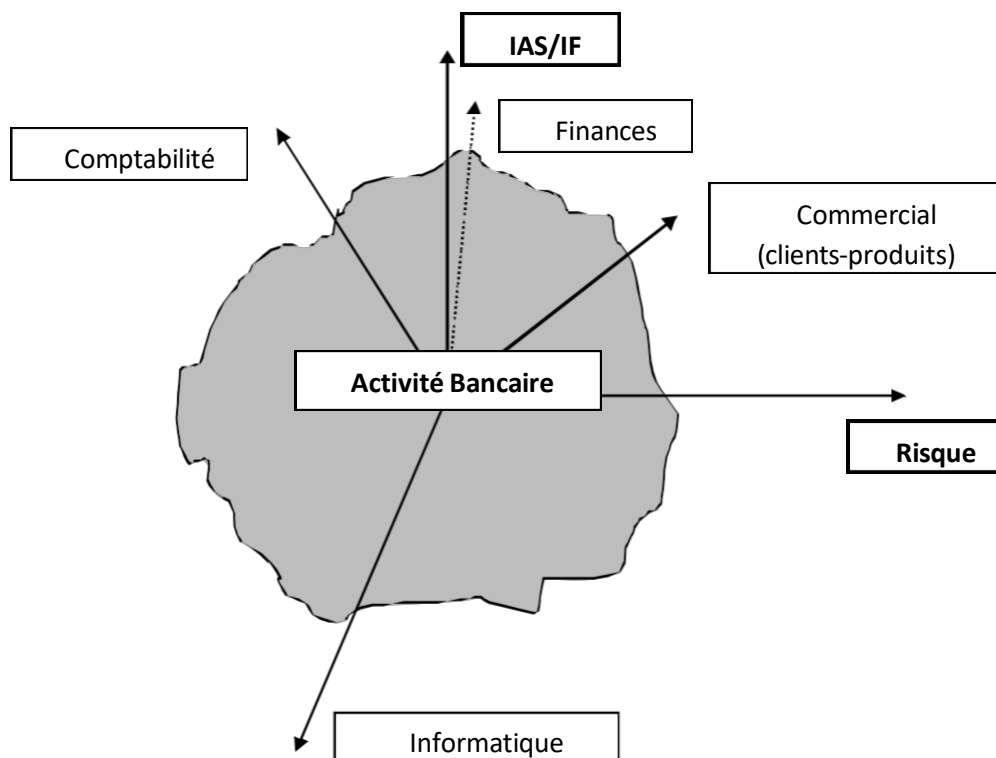
## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

### 1.3.3 La gestion de l'activité bancaire

Cette activité repose sur les fonctions suivantes :

- La fonction Commerciale ;
- La fonction financière et comptable ;
- La réglementation d'usage applicable à la banque ;
- La fonction informatique (afin de compléter les trois premiers piliers).

**Figure 2 :** Axes descriptifs de l'activité bancaire



**Source :** Pratique de l'activité bancaire, François DESMICHT, DUNOD 2ème édition, 2007, Paris, P04.

- **La fonction commerciale**

Le secteur bancaire joue un rôle essentiel en concrétisant les stratégies et actions marketing. Ses responsabilités incluent la fixation des objectifs commerciaux en collaboration avec la direction des agences, le suivi régulier de leur réalisation, le soutien aux agences dans leurs besoins commerciaux et la mise à disposition des ressources nécessaires. De plus, cette fonction doit mettre en place et former un personnel dédié aux activités commerciales. Une gestion efficace de cette fonction est cruciale pour fidéliser la clientèle existante et attirer de nouveaux clients.

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

- **La fonction financière et comptable**

La fonction financière et comptable d'une banque se concentre sur la gestion des états financiers, tels que le bilan et le compte de résultat, afin de garantir la pérennité et la solvabilité de l'institution. Ses principales responsabilités incluent l'élaboration de la stratégie financière, le maintien de l'équilibre du bilan, la gestion des liquidités, et l'anticipation des déséquilibres et des opportunités. Cette fonction englobe la comptabilité bancaire et générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière et l'audit interne.

- **La réglementation bancaire**

Qu'elle soit internationale sous forme de directives ou nationale par l'établissement des lois et règlements, la réglementation vise principalement à garantir la sécurité des déposants, à réduire les risques associés à l'activité bancaire tels que le risque de crédit, le risque de taux, le risque de change, le risque opérationnel et le risque de liquidité, ainsi qu'à assurer la traçabilité et la transparence des opérations.

- **La fonction informatique**

La fonction informatique dans le domaine bancaire est désormais un élément essentiel, s'intégrant comme un pilier complémentaire aux trois premiers. Considérée comme le centre névralgique de l'activité, elle fusionne habilement la technologie et l'expertise humaine pour simplifier et améliorer la productivité. Grâce à des logiciels sophistiqués et des réseaux de transmission efficaces, elle garantit un traitement sécurisé des données, élevant ainsi le niveau de fiabilité et de confiance. En plus de cela, la fonction informatique joue un rôle crucial dans la collecte et le stockage des informations, qui constituent le cœur même de l'activité bancaire.

### **Section 2 : Implication et importance du capital humain dans l'activité de la banque**

Le capital humain, comprenant les compétences, les connaissances, les expériences et les qualités personnelles des individus, est un pilier central pour toute organisation. Dans le secteur bancaire, cette importance est encore plus accentuée en raison de la complexité et de la nature dynamique des activités bancaires

#### **2.1 Importance du capital humain dans la banque en raison de la nature de l'activité bancaire**

Les banques, en tant qu'institutions financières, se spécialisent dans la gestion des transactions monétaires, des prêts, des investissements, et fournissent des conseils financiers.

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

Ces tâches requièrent une expertise pointue et une compréhension approfondie des marchés financiers, des régulations et des technologies émergentes. Nous examinons, dans ce qui suit, pourquoi le capital humain est crucial pour les banques, en explorant ses impacts sur la compétitivité, la gestion des risques, la performance financière, et les stratégies de développement et de rétention du personnel.

### 2.1.1. Le capital humain et la compétitivité des banques

La compétitivité des banques dépend fortement de la qualité de leurs services et de leur capacité d'innovation, deux aspects directement influencés par le capital humain.

#### 2.1.1.1. Qualité du Service

La qualité du service offert par une banque repose sur l'interaction humaine. Qu'il s'agisse de l'accueil en agence, de la gestion des comptes, des conseils en investissement, ou de la résolution des problèmes, cela nécessite des compétences et une approche professionnelle :

##### ➤ Interaction client

L'interaction client est le point de contact direct entre les clients et la banque. Cela comprend les interactions en personne, par téléphone, par courrier électronique, et via les plateformes numériques. Les employés doivent posséder d'excellentes compétences en communication pour comprendre et répondre efficacement aux besoins des clients. Une bonne interaction peut transformer un simple client en un client fidèle et promoteur de la banque.

- Aspects clés de l'interaction client :

- Personnalisation : les clients apprécient les services personnalisés qui répondent à leurs besoins spécifiques. Les banques utilisent souvent des analyses de données pour offrir des recommandations sur mesure.
- Rapidité et efficacité : la rapidité de service est cruciale. Les clients veulent des réponses rapides et des solutions immédiates à leurs problèmes.
- Empathie et courtoisie : les compétences interpersonnelles telles que l'empathie et la courtoisie jouent un rôle vital dans la satisfaction du client. Les clients veulent souvent se sentir écoutés et compris<sup>34</sup>.

- Impact sur la compétitivité des banques :

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

La qualité du service et l'interaction client ont un impact direct sur la compétitivité des banques. Une banque qui excelle dans ces domaines peut se distinguer de ses concurrents de plusieurs façons :

- Fidélisation de la clientèle : un service de haute qualité incite les clients à rester fidèles à la banque. La fidélité des clients est cruciale car elle réduit les coûts de marketing et d'acquisition de nouveaux clients.
- Recommandations positives : les clients satisfaits sont plus susceptibles de recommander la banque à d'autres, ce qui peut attirer de nouveaux clients sans coûts publicitaires supplémentaires.
- Réputation de la banque : une bonne qualité de service améliore la réputation de la banque. Une banque bien réputée peut attirer plus de clients et bénéficier d'un avantage concurrentiel durable.
- Augmentation des revenus : des clients satisfaits et fidèles sont plus susceptibles de souscrire à d'autres produits et services, augmentant ainsi les revenus de la banque.

### ➤ **Personnalisation des Services**

La personnalisation des services est devenue un atout majeur et un facteur clé dans la stratégie des banques pour améliorer la satisfaction client et renforcer leur compétitivité. Elle consiste à adapter les produits et services bancaires aux besoins spécifiques de chaque client, en utilisant des données et des technologies avancées pour offrir une expérience sur mesure.

- Importance de la Personnalisation :
  - Répondre aux Besoins Individuels : les clients souhaitent des solutions financières qui correspondent à leur situation personnelle, leurs objectifs et leurs préférences.
  - Améliorer l'Expérience Client : une expérience personnalisée est souvent perçue comme plus pertinente et satisfaisante, ce qui peut améliorer la fidélité des clients.
  - Construire des relations à long terme : la personnalisation aide à établir une relation de confiance et de loyauté entre la banque et ses clients<sup>35</sup>.
- Techniques de personnalisation :
  - Segmentation des Clients : les banques segmentent leur base de clients en fonction de divers critères tels que l'âge, les revenus, le comportement financier,

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

et les préférences de communication. Cette segmentation permet de cibler les clients avec des offres spécifiques qui répondent à leurs besoins uniques.

- Analyse de Données : l'analyse de données joue un rôle crucial dans la personnalisation. En collectant et en analysant des données sur les transactions, les interactions et les comportements des clients, les banques peuvent identifier des tendances et des besoins spécifiques.

- Big Data et Machine Learning : l'utilisation de technologies avancées comme le big data et le Machine Learning permet aux banques de traiter de grandes quantités de données et de générer des insights précis sur les préférences des clients.

- Recommandations personnalisées : les banques peuvent offrir des recommandations personnalisées sur des produits et services en fonction des analyses de données. Par exemple, un client qui épargne régulièrement peut recevoir des recommandations pour des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé ou des conseils en investissement.
- Marketing personnalisé : les campagnes de marketing peuvent être personnalisées en fonction des segments de clients. Par exemple, les jeunes professionnels peuvent recevoir des offres spéciales pour des prêts hypothécaires, tandis que les retraités peuvent être ciblés avec des produits d'investissement à faible risque.
- Services de conseil personnalisés : les conseillers bancaires peuvent utiliser des informations sur les clients pour offrir des conseils financiers sur mesure. Par exemple, un conseiller peut aider un client à planifier sa retraite en tenant compte de ses objectifs financiers et de son profil de risque.

- Avantages de la personnalisation :

- Augmentation de la satisfaction client : les clients se sentent valorisés lorsqu'ils reçoivent des services qui répondent précisément à leurs besoins. Cela augmente leur satisfaction et leur fidélité.
- Amélioration de la fidélité : les clients satisfaits sont plus susceptibles de rester fidèles à la banque et de souscrire à d'autres produits et services.
- Avantage concurrentiel : en offrant des services personnalisés, les banques peuvent se différencier de leurs concurrents et attirer de nouveaux clients.

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

- Efficacité Opérationnelle : les banques peuvent optimiser leurs ressources en ciblant les offres et les services vers les segments de clients les plus susceptibles de répondre favorablement.
- Défis de la personnalisation :
  - Protection des Données : la collecte et l'utilisation de données personnelles nécessitent des mesures de protection strictes pour garantir la confidentialité et la sécurité des informations des clients.
  - Complexité Technologique : la mise en place de systèmes de personnalisation efficaces nécessite des investissements significatifs en technologie et en infrastructure.
  - Gestion des Attentes : Les banques doivent gérer les attentes des clients pour s'assurer que les services personnalisés répondent réellement à leurs besoins et ne créent pas de déceptions.

La personnalisation des services dans le secteur bancaire est un puissant levier pour améliorer l'expérience client et renforcer la compétitivité des banques. En utilisant des techniques avancées d'analyse de données et de segmentation, les banques peuvent offrir des produits et des services sur mesure qui répondent aux besoins spécifiques de chaque client. Toutefois, il est essentiel de relever les défis associés à la protection des données et à la complexité technologique pour maximiser les bénéfices de la personnalisation.

### ➤ **Résolution des Problèmes**

Les compétences en résolution de problèmes sont essentielles pour gérer les plaintes et les litiges de manière rapide et satisfaisante, minimisant ainsi les impacts négatifs sur la réputation de la banque.

#### **2.1.1.2. Innovation et adaptation**

L'innovation et l'adaptation sont des éléments cruciaux pour améliorer la résolution des problèmes dans le secteur bancaire. Face à un environnement en constante évolution, les banques doivent adopter de nouvelles technologies et méthodes pour répondre efficacement aux besoins des clients et aux défis du marché. L'innovation permet aux banques d'optimiser leurs processus, tandis que l'adaptation les aide à rester flexibles et réactives face aux changements.

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

### ➤ Importance de l'innovation

L'innovation joue un rôle clé dans la capacité des banques à résoudre les problèmes de manière efficace et proactive. Elle englobe l'adoption de nouvelles technologies, le développement de nouveaux produits et services, et l'amélioration des processus existants.

### ➤ Adaptation aux changements

L'adaptation est essentielle pour permettre aux banques de réagir rapidement aux changements du marché, aux nouvelles réglementations et aux attentes des clients. Elle implique une culture de flexibilité et d'amélioration continue.

#### - Formation continue et développement des compétences :

- Programmes de Formation :

Offrir des formations régulières aux employés pour les tenir au courant des nouvelles technologies, des techniques de résolution des problèmes et des meilleures pratiques en matière de service client.

- Développement des Compétences en Technologie :

Former les employés à utiliser les nouvelles technologies et les systèmes automatisés pour améliorer l'efficacité et la précision dans la résolution des problèmes.

### ➤ Agilité Organisationnelle

- Méthodologies Agiles :

Adopter des méthodologies agiles permet aux équipes de réagir rapidement aux changements et de résoudre les problèmes de manière plus efficace. Par exemple, les équipes peuvent utiliser des sprints pour traiter des problèmes spécifiques et apporter des améliorations rapides.

- Culture d'Amélioration Continue :

Encourager une culture où les employés sont incités à proposer des idées d'amélioration et à expérimenter de nouvelles approches pour résoudre les problèmes.

### ➤ Feedback et Réaction Rapide

- Systèmes de Feedback des Clients :



## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

Mettre en place des systèmes pour recueillir et analyser les feedbacks des clients en temps réel. Cela permet de détecter rapidement les problèmes émergents et d'y répondre de manière proactive.

- Analyse des Données et des Tendances :

Utiliser des outils analytiques pour surveiller les tendances et les comportements des clients. Cela aide à anticiper les problèmes potentiels et à adapter les stratégies de résolution en conséquence.

### **2.1.2. Le Capital Humain et la Gestion des Risques**

La gestion des risques est une composante essentielle de l'activité bancaire. Une gestion efficace des risques repose sur des employés compétents capables d'identifier, d'évaluer et de gérer les divers risques auxquels les banques sont confrontées.

#### **2.1.2.1 Identification et Évaluation des Risques**

La première étape de la gestion des risques est l'identification et l'évaluation des menaces potentielles :

- Analystes de Crédit : ces professionnels évaluent la solvabilité des emprunteurs et déterminent le risque de crédit. Ils utilisent des modèles financiers et des analyses quantitatives pour prendre des décisions éclairées.
- Gestionnaires de Risques : ils évaluent les risques de marché, opérationnels et de conformité, et mettent en place des mesures pour les atténuer. Leur expertise permet de surveiller les indicateurs de risque et de réagir rapidement aux signes de détérioration.<sup>36</sup>

#### **2.1.2.2. Mise en Place de Stratégies de Gestion des Risques**

Une fois les risques identifiés, des stratégies doivent être mises en place pour les gérer efficacement :

-Diversification des Portefeuilles : réduire le risque en diversifiant les investissements est une stratégie clé. Les gestionnaires de portefeuille doivent posséder des compétences en finance et en analyse des marchés pour construire des portefeuilles équilibrés.

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

-Politiques de Crédit Prudentes : l'établissement de critères de prêt stricts et la surveillance continue des emprunteurs aident à minimiser les pertes. Les politiques de crédit doivent être régulièrement réévaluées pour rester alignées avec les conditions économiques.

-Outils Financiers Sophistiqués : l'utilisation de dérivés et d'autres instruments financiers pour couvrir les risques est courante. Les employés doivent être formés à l'utilisation de ces outils pour les utiliser efficacement.<sup>37</sup>

### **2.1.3 Le Capital Humain et la Performance Financière**

La performance financière d'une banque est étroitement liée à la performance de ses employés. Les compétences et la motivation des employés influencent directement l'efficacité opérationnelle et la rentabilité de l'institution

#### **2.1.3.1. Efficacité Opérationnelle**

L'optimisation des processus internes est essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle :

-Rationalisation des Processus : les employés doivent être capables de repérer les inefficacités dans les processus et de proposer des améliorations. Les compétences en gestion de la qualité et en gestion des processus d'affaires sont essentielles pour cette tâche.

-Automatisation : la mise en œuvre de technologies d'automatisation pour les tâches répétitives peut réduire les coûts et augmenter la précision. Les compétences en informatique et en gestion de projet sont nécessaires pour mener à bien ces initiatives.

-Gestion des Ressources Humaines : une gestion efficace des ressources humaines, y compris la formation, la motivation et la rétention du personnel, est cruciale pour maintenir un personnel performant et engagé.

#### **2.1.3.2. Rentabilité**

La capacité des employés à générer des revenus est un facteur clé de la rentabilité :

-Vente de produits financiers : Les compétences en vente et en négociation sont cruciales pour les employés en contact avec les clients. La capacité à comprendre les besoins des clients et à offrir des produits financiers adaptés peut augmenter les ventes.

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

-Gestion des Investissements : Les gestionnaires de portefeuille et les conseillers financiers doivent posséder une solide compréhension des marchés financiers pour maximiser les rendements des investissements des clients, ce qui améliore la rentabilité de la banque.

-Conseil aux Clients : Fournir des conseils financiers de qualité peut fidéliser les clients et générer des revenus supplémentaires par le biais de services consultatifs et de gestion d'actifs.<sup>38</sup>

### **2.1.4. Développement et Rétention du Capital Humain**

La gestion stratégique du capital humain dans les banques implique des efforts continus pour attirer, développer et retenir les talents.

#### **2.1.4.1. Recrutement et sélection**

Le recrutement de personnel qualifié est crucial pour renforcer le capital humain :

-Processus de Sélection Rigoureux : Les banques doivent mettre en place des processus de sélection rigoureux pour s'assurer que les candidats possèdent les compétences techniques et les qualités personnelles nécessaires. Cela peut inclure des tests techniques, des évaluations psychométriques et des entretiens comportementaux.

-Attraction des Talents : Les banques doivent se positionner comme des employeurs de choix en offrant des opportunités de carrière attrayantes, des packages de rémunération compétitive et un environnement de travail positif.

#### **2.1.4.2. Formation et Développement**

La formation continue est essentielle pour maintenir et améliorer les compétences des employés :

-Programmes de Développement Professionnel : les banques doivent investir dans des programmes, de développement professionnel, qui couvrent les compétences techniques et générales. Cela inclut des cours de finance, de gestion des risques, de conformité, ainsi que des compétences en leadership et en gestion des relations.

-Certifications : encourager les employés à obtenir des certifications professionnelles reconnues, telles que le CFA (Chartered Financial Analyst) ou le FRM (Financial Risk Manager), peut renforcer leur expertise et leur crédibilité.

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

### **2.1.4.3. Motivation et Rétention**

Motiver et retenir les employés talentueux est essentiel pour maintenir un capital humain stable et performant :

-Incitations Financières : Des incitations financières, telles que des primes basées sur la performance et des plans de stock-options, peuvent motiver les employés à atteindre et à dépasser leurs objectifs.

-Opportunités de Carrière : Offrir des opportunités de progression de carrière, telles que des promotions et des projets stimulants, peut améliorer la satisfaction des employés et les encourager à rester dans l'organisation.

-Environnement de Travail Positif : Créer un environnement de travail positif, où les employés se sentent valorisés et soutenus, peut améliorer leur engagement et leur rétention. Cela inclut des pratiques de gestion transparente, un bon équilibre travail-vie personnelle, et des initiatives de bien-être.<sup>39</sup>

## **2.2 Investissement dans l'éducation en Algérie**

Après l'indépendance de l'Algérie et le départ massif des français en 1962, le pays s'est retrouvé avec un énorme déficit en enseignants augmenté par un taux de natalité parmi les plus forts de l'époque (c'est le taux représentant le rapport entre le nombre annuel de naissances vivantes et la population totale moyenne sur une période et dans un territoire donné). Le gouvernement a donc repensé le système éducatif de sorte à promouvoir la langue arabe dans l'enseignement.

Et pour aboutir à ce résultat, les autorités ont adopté un système de recrutement avec un niveau requis des plus modeste à savoir celui de la 7<sup>ème</sup> année primaire et plus après avoir réussi à des concours spécifiques.

Les cours étaient assurés par des enseignants nationaux et étrangers recrutés sous contrats parmi eux les égyptiens, les syriens, les irakiens et des libanais pour la langue arabe ainsi que certains français choisissant d'enseigner plutôt que de passer leurs services militaires ceci suivant une convention signée entre l'Algérie et la France.

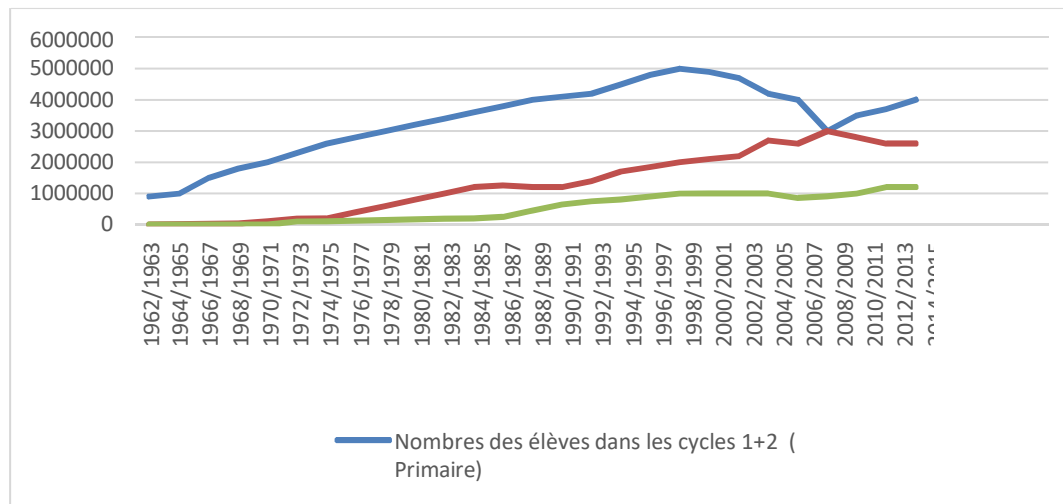
Dans les années 70, le gouvernement a aboli les écoles privées et placé toutes les écoles sous son propre contrôle avec l'apparition de l'obligation de la scolarité de tous les enfants de 6 à 15 ans et gratuite du cycle primaire à l'université et durant cette période se fait la création d'un ministère de l'enseignement supérieur et un ministère de l'enseignement primaire

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

secondaire et moyen et dont leurs fonctions sont autonomes les unes les autres.

La figure suivante montre l'évolution du nombre d'élèves dans les différents cycles de l'éducation au cours de la période (1963-2016) :

**Figure 3** : « Évolution du nombre d'élèves 1963-2016 ».



Ce tableau nous démontre le nombre d'étudiant en Algérie et son évolution au fil des années dans les 3 cycles d'étude.

Le nombre d'étudiants dans les trois niveaux d'éducation, y compris l'enseignement secondaire, a enregistré une croissance remarquable. Cette expansion découle à la fois de l'augmentation de la scolarisation et de la croissance démographique. De plus, les lois et règlements ont joué un rôle essentiel dans la scolarisation des enfants en âge scolaire et dans l'élaboration d'une politique éducative fondée sur les principes de démocratisation, de gratuité de l'éducation à tous les niveaux et d'obligation scolaire pour l'enseignement de base. Cette politique a largement contribué à l'augmentation constante du taux de scolarisation annuel dans l'enseignement de base.

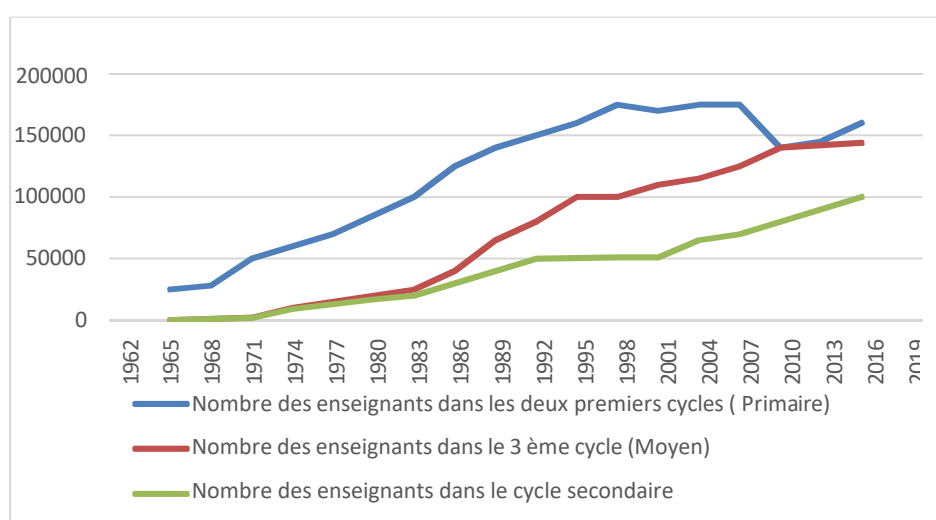
En examinant le graphique ci-dessus, nous constatons une évolution significative du nombre total d'élèves du primaire (premier et deuxième cycles), passant de 777 636 élèves lors de la première année scolaire après l'indépendance à environ cinq millions d'élèves lors de l'année scolaire 1999/2000. Par la suite, une diminution relative est observée au cours des années suivantes, atteignant 3 931 710 élèves lors de l'année scolaire 2015/2016.

Le nombre d'élèves dans le troisième cycle (moyen) lors de la première année académique 1962/1963 était d'environ 30 790 élèves, pour atteindre environ 3 158 117 élèves

## Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque

en 2008/2009, indiquant ainsi une multiplication par 100 du nombre d'élèves scolarisés en l'espace de 50 ans. Cette progression découle de la présence de deux cohortes d'élèves (ancien système de 6 ans et nouveau système de 5 ans) qui ont réussi leur examen de fin de cycle primaire lors de l'année 2003/2004. Le nombre d'élèves pour l'année scolaire 2015/2016 a atteint environ 2 637 771. Quant à l'enseignement secondaire, le nombre total d'élèves a enregistré une évolution considérable depuis l'indépendance jusqu'à l'année scolaire 2005/2006, passant de 5 823 lors de l'année scolaire 1963/1964 à 1 175 731 élèves. En 2015-2016, le nombre d'élèves inscrits a atteint 1 360 458 élèves. (Banque mondiale, 2019).

**Figure 4 :** « Nombre d'enseignants par cycle d'enseignement de 1963 à 2016 »



**Source :** (office national des statistiques, 2020)

- **Commentaires**

Le nombre d'enseignants dans les trois niveaux d'enseignement a généralement progressé au fil du temps. Dans l'enseignement primaire, il a grimpé de 19 908 enseignants en 1963 à un sommet de 171 471 enseignants en 2005, puis a légèrement baissé jusqu'à atteindre la barre des 164 930 enseignants en 2016.

Au niveau moyen, le début fut timide avec quelques 2 488 enseignants en 1963, pour atteindre les 79 783 enseignants en 1990, l'augmentation continue et atteint les 149 213 enseignants en 2016 contrairement à ceux du cycle primaire qui a connu une baisse du nombre d'enseignants durant cette même période.

L'enseignement secondaire quant à lui a connu au début un nombre d'enseignants insignifiant et a commencé à devenir considérable seulement au début des années 1980 puis il

## **Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque**

est allé dans sens de la tendance des effectifs d'élèves passant de 1 216 en 1962-1963 à 98 902 en 2016 ce qui est plutôt considérable par rapport à ce cycle.

### **Conclusion**

Le capital humain est un élément fondamental pour les banques, influençant directement leur compétitivité, leur gestion des risques, et leur performance financière. Les compétences, les connaissances et l'engagement des employés déterminent la qualité des services offerts, la capacité d'innovation, et l'efficacité opérationnelle.

En investissant dans le développement et la rétention de leur capital humain, les banques peuvent non seulement améliorer leur efficacité et leur rentabilité, mais aussi se préparer à répondre aux défis futurs dans un environnement financier en constante évolution.

***Chapitre 03 : Les effets du capital humain sur  
l'activité de la banque***



# **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

## **Introduction**

Dans un monde où l'importance du capital humain transcende chaque aspect de notre société, le secteur bancaire ne fait pas exception. En Algérie, cette réalité est particulièrement palpable. Les banques, dont l'activité repose essentiellement sur la transformation des engagements en bénéfices, doivent naviguer dans un environnement hautement réglementé et en constante évolution. Face à ces défis, il est crucial de comprendre comment le capital humain influe sur l'activité, particulièrement sur la performance, la compétitivité et la productivité de ces institutions.

Cette étude vise à explorer précisément cet impact. En menons une étude par questionnaire auprès d'un échantillon de banques commerciales à Bejaia, nous chercherons à évaluer comment le capital humain contribue-t-il à la performance opérationnelle et à l'efficacité de ces établissements. En analysant ces résultats, nous espérons non seulement saisir l'importance stratégique du capital humain dans le secteur bancaire local, mais aussi offrir des insights précieux pour renforcer la viabilité et la résilience de ces institutions face aux défis à venir. Les sections de ce dernier chapitre traiteront de l'élaboration du questionnaire et de la constitution de l'échantillon, présenteront les résultats et commentaires, et offriront une interprétation ainsi que des recommandations.

## **Section 01 : L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon**

Nous décrivons dans cette section la méthodologie du travail en présentant principalement l'élaboration du questionnaire ainsi que la population enquêtée.

### **1.1. L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon**

Dans cet élément, nous expliquons comment nous avons mené notre recherche. Tout d'abord, nous décrivons l'enquête que nous avons réalisée dont la sélection des questions, les types de questions utilisés (ouvertes, fermées, à choix multiples), et les critères de validation pour assurer la pertinence et la fiabilité des réponses.

#### **1.1.1. L'outil de collecte de données**

Dans le cadre de cette étude de cas, qui examine comment le capital humain influence l'activité bancaire des établissements financiers de la wilaya de Bejaia, nous avons choisi d'adopter une approche quantitative. Concrètement, nous avons recueilli des informations à travers un questionnaire.

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

- Définition d'une méthode quantitative

## **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

Les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à étudier. Les mesures peuvent être ordinales du genre "plus grand ou plus petit que », ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure, il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyennes ou, plus généralement, d'outils que fournit la statistique. Veut-on connaître l'évolution des prix à la consommation depuis dix ans, les intentions de vote à la prochaine élection, le lien entre le degré d'urbanisation et le taux de natalité, on fera appel à des méthodes quantitatives.<sup>40</sup>

### **➤ Définition d'un questionnaire**

Un questionnaire est une méthode de collecte de données mesurables, composée d'une série de questions posées dans un ordre déterminé. Cet outil est fréquemment employé dans les sciences sociales, telles que la sociologie, la psychologie et le marketing. Il permet de rassembler un grand nombre de témoignages ou d'opinions, les données recueillies peuvent ensuite être analysées à l'aide de tableaux statistiques ou de graphiques.

Un questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis. Le questionnaire est un outil régulièrement utilisé en sciences sociales (sociologie, psychologie, marketing).<sup>41</sup>

### **➤ Argumentation sur le choix du questionnaire comme outil d'investigation**

Nous avons opté pour le questionnaire comme outil d'investigation, car il nous permet de recueillir les informations nécessaires pour expliquer, comprendre et répondre à notre question de recherche. En outre, il simplifie les contacts avec les banques de notre échantillon, rendant le processus de collecte de données plus efficace et plus acceptable pour les répondants en vue de sa simplicité

## **1.2. Les objectifs de notre questionnaire**

## **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

Notre objectif est d'essayer d'avoir des réponses aux questions clés qui nous mèneront après l'analyse des réponses à répondre clairement à notre problématique à travers les éléments suivants :

-Quel est le rôle de la formation continue dans l'amélioration des compétences des employés de la banque ?

-Comment la gestion des talents influence-t-elle la rétention des employés et la compétitivité de la banque ?

-De quelle manière la culture organisationnelle de la banque affecte-t-elle la motivation et la productivité du personnel ?

### **1.3. Les contraintes rencontrées**

Il est essentiel de mentionner que certaines contraintes ont compliqué la mise en œuvre de cette méthodologie :

#### **1.3.1. Accès limité aux participants**

En raison de la confidentialité des données au manque de disponibilité des employés, il a été difficile d'accéder aux experts travaillant dans les banques. Cette limitation a restreint notre capacité à obtenir des informations pertinentes directement de ceux qui sont au cœur de l'industrie bancaire.

#### **1.3.2. Contraintes de temps**

La réalisation d'une enquête comporte plusieurs étapes chronophages : la création du questionnaire, sa validation, sa distribution aux participants, la collecte des réponses avec Google Forms et format papier, et enfin, l'analyse de ces réponses. Dans le cadre d'un mémoire où les délais sont souvent serrés, mener une enquête de grande envergure et obtenir des réponses significatives s'est avéré complexe.

#### **1.3.3. Fiabilité des réponses**

La qualité des réponses obtenues par les questionnaires est une autre préoccupation. Il existe toujours un risque de biais ou d'erreurs dans les réponses des participants, qui peuvent ne pas toujours prendre les questionnaires au sérieux. Cela peut affecter la fiabilité des données recueillies.

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

### 1.4. Présentation du lieu et de la population de l'enquête

Notre enquête de terrain s'est déroulée à Bejaia, Les agences bancaires locales offrent des services similaires à des tarifs comparables en raison de la réglementation du secteur en Algérie, ce qui ne permet pas de différences majeures. Les résultats de notre enquête peuvent donc être généralisés.

Nous avons sélectionné une population pour notre étude, ciblant spécifiquement les cadres des principales banques commerciales opérant dans la wilaya de Bejaia. Les institutions incluses dans notre enquête sont des acteurs majeurs du secteur bancaire algérien, notamment la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Banque Algérienne du Développement Rural (BADR), la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) et le Crédit Populaire d'Algérie (CPA).

### Section 2 : Résultats et commentaires

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différents résultats ou données recueillies depuis le questionnaire distribués dans les différentes agences bancaires.

- La population étudiée :

La population étudiée se compose de quelques banques de la wilaya de Bejaia concernant l'impact du capital humain sur l'activité bancaire de la banque (cas d'agences).

**Table 3 :** Nombres de questionnaires soumis par chaque banque

Nom des banques	CPA	BADR	CNEP	BNA	Total
Nombre de questionnaires distribués	10	10	10	10	40
Nombre de questionnaires récupérés	9	7	6	8	30
Pourcentage des agences qui ont répondu	90%	70%	60%	80%	75%

**Source :** établi par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Selon le tableau, on constate que la plupart des agents des banques ont répondu aux questionnaires, la banque qui a le plus grand taux de réponses est le CPA avec (90%), tandis

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

que la banque qui a le plus faible taux de réponses est la CNEP avec 60% le pourcentage total est de 75%, ce qui représente un pourcentage plutôt acceptable.

### 2.1. Analyse et traitement des résultats

Après avoir analysé les réponses recueillies dans le questionnaire remis aux agents des différentes banques de la wilaya de Bejaïa, nous avons obtenu les résultats suivants :

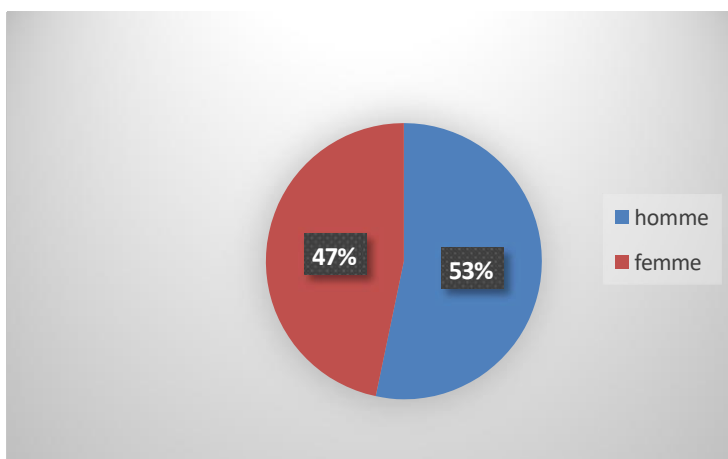
#### Question 1 : Quel est votre sexe ?

**Table 4** : Répartition des échantillons selon le sexe

Genre	Fréquence	Pourcentage %
Hommes	16	53.3 %
Femmes	14	46.7 %
Total	30	100 %

**Source** : établi par nos soins à partir des données du questionnaire.

**Figure 5** : Répartition des échantillons selon le sexe



**Source** : établi par nous-mêmes à partir des données du questionnaire.

Le graphique présente les caractéristiques sociodémographiques. Il montre le taux de présence masculine dans les agences que nous avons questionné qui est de 53,3 % tandis que la

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

présence des femmes est de 46,7 %. Cela indique que le nombre d'hommes travaillant dans le secteur bancaire est plus élevé que celui des femmes.

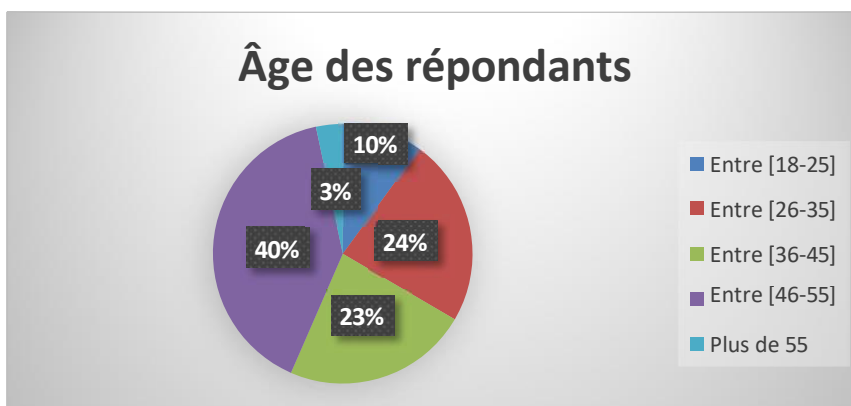
### Question 2 : Quelle est votre tranche d'âge actuelle ?

**Table 5** : Répartition des échantillons selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Entre [18-25]	3	10 %
Entre [26-35]	7	23.3 %
Entre [36-45]	7	23.3 %
Entre [46-55]	12	40 %
Plus de 55	1	3.3
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

**Source** : élaboré par nous-mêmes.

**Figure 6** : Répartition des échantillons selon l'âge.



**Source** : établi par nous-mêmes

Ce graphique représente la répartition d'âges d'une population selon les différentes tranches d'âge, ainsi que la fréquence et le pourcentage correspondant à chaque tranche d'âge. Le total de la population est de 30 personnes, et les pourcentages additionnés donnent 100 %, ce qui

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

confirme que les données sont cohérentes. Ce graphe permet de voir que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 46-55 ans, avec 40 % de la population, suivi par la tranche d'âge [26-35] et [36-45] avec des pourcentages respectifs de 24% et 23%, suivi par la tranche d'âge [18-25] qui représente 10%, tandis que la tranche d'âge la moins représentée est celle des plus de 55 ans, avec seulement 3.3 % de la population.

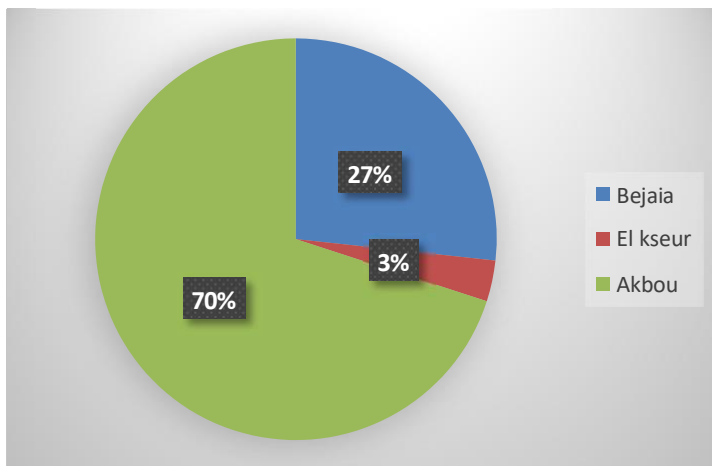
#### Question 3 : Dans quelle région se situe votre agence ?

Table 6 : La répartition des agents selon la localisation de l'agence

Localisation de la banque	Fréquence	Pourcentage
Bejaia ville	8	26.7%
Akbou	21	70%
El kseur	1	3.3%
Autre	/	/
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure 7 : La répartition des agents selon la localisation de l'agence



Source : établi par nous-mêmes

Ce graphe représente la répartition de la localisation des agences enquêtées. La répartition de la distribution des questionnaires a été faite ainsi :

La plus grande fréquence se localise à Akbou avec 21 questionnaires remis donc un taux de 70% suivie de la ville de Bejaia avec une fréquence de 8 questionnaires remis soit un taux de 26,7% tant dis que nous avons recueilli des réponses au sein d'une seule agence dans la



## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

localité d'El kseur soit 3,3% ce qui nous fait au total 30 questionnaires répartis sur ces trois localités.

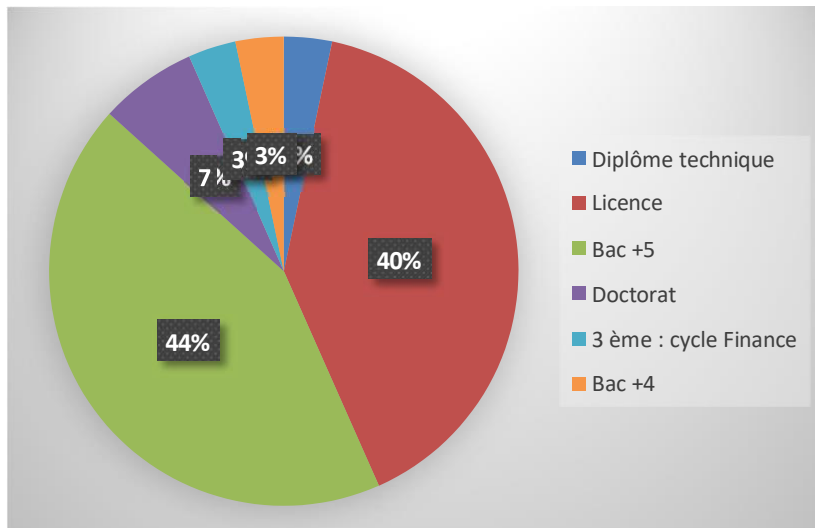
### Question 4 : Quel est votre niveau d'étude ?

**Table 7** : Répartition des employés selon leurs niveau d'étude

Niveau d'étude	Pourcentage
Bac +5	43.30%
Licence	40%
Doctorat	6.70%
Diplôme technique	3.30%
3ème : cycle Finance	3.30%
Bac +4	3.30%

Source : établi par nous-mêmes

**Figure 8** : Répartition des employés selon leurs niveau d'étude



## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Source : établi par nous-mêmes

Selon les réponses fournies par les agents, la majorité d'entre eux ont suivi des études universitaires de niveau Licence (40%), BAC+5 (43,3%), doctorat (6,6%) et BAC+4 (3,3%). Les autres agents ont suivi différents types de formations, représentant des pourcentages plus faibles (3<sup>ème</sup> cycle finance 3.3%, Diplôme technique 3.3%). Ce résultat est dû au fait que notre choix s'est porté sur les employés et cadres qui dépendent du niveau de formation élevée.

### Question 5 : Quelle est votre fonction actuelle ?

Table 8 : La répartition des employés selon leurs postes occupés

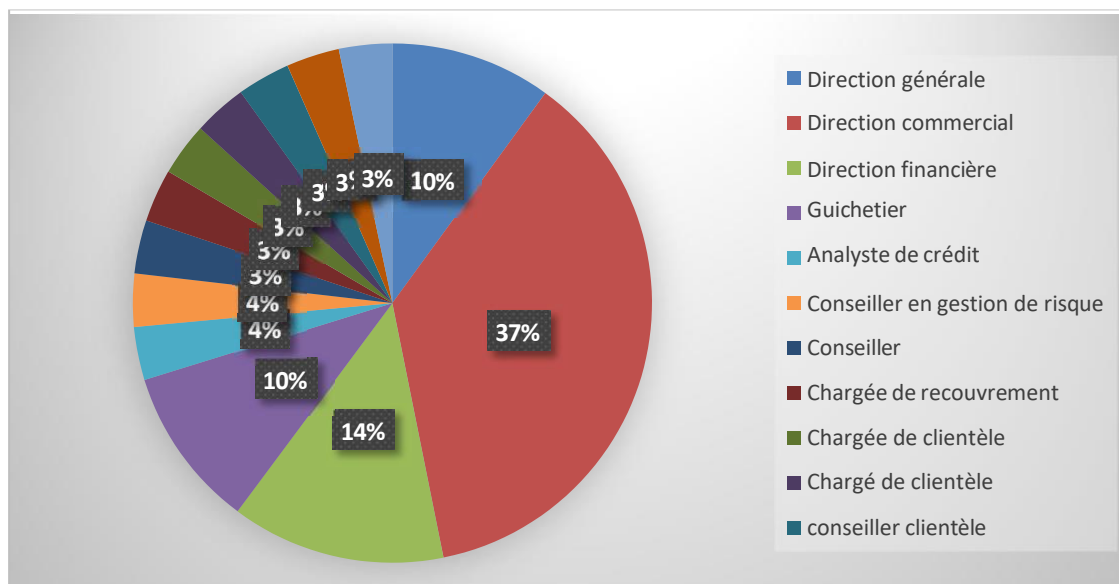
Fonction	Fréquence	Pourcentage
Direction générale	3	10%
Direction commerciale	11	36.7%
Direction financière	4	13.3%
Autre	12	40%

Source : établi par nous-mêmes

Nous avons 40% des répondants qui occupent les postes (guichetier, analyste de crédit, conseiller en gestion des risques, conseillers, chargé de recouvrement, chargé de clientèle, conseiller clientèle, chargé d'accueil et agent de back office). Ensuite, les employés qui occupent des postes au sein de la direction commerciale représentant un taux de 36 ,9% suivi par les employés occupant des postes au sein de la direction financière avec un taux de 13,3%. Enfin, les employés travaillant dans la direction générale représentent un taux de 10%.

Figure 9 : La répartition des employés selon leurs postes occupés.

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



Source : établi par nous-mêmes

Les fonctions des répondants à notre enquête sont diversifiées. Voici la répartition :

- Direction commerciale : la majorité des répondants, soit 37%, travaillent dans la direction commerciale.
- Direction générale : 10% des répondants occupent des postes de direction générale.
- Direction financière : 14% des répondants sont en direction financière.
- Guichetier : 10% des répondants sont des guichetiers.
- Analyste de crédit : 3,30% des répondants occupent des postes d'analyste de crédit.
- Conseiller en gestion de risque : 3,30% des répondants travaillent en tant que conseillers en gestion de risque.
- Conseiller : 3,30% des répondants est des conseillers.
- Chargé de recouvrement : 3,30% des répondants travaillent dans le recouvrement.
- Chargée de clientèle : 13,30% des répondants sont chargés de clientèle.
- Conseiller clientèle : 3,30% des répondants occupe le poste de conseiller clientèle.
- Chargé d'accueil : 3,30% des répondants sont des chargés d'accueil.
- Agent de back-office : 3,30% des répondants travaillent comme agents de back-office.

**Question 6 : À quel type d'établissement bancaire êtes-vous associé(e) ?**

**Table 9 :** La répartition des employés selon le type d'établissement bancaire

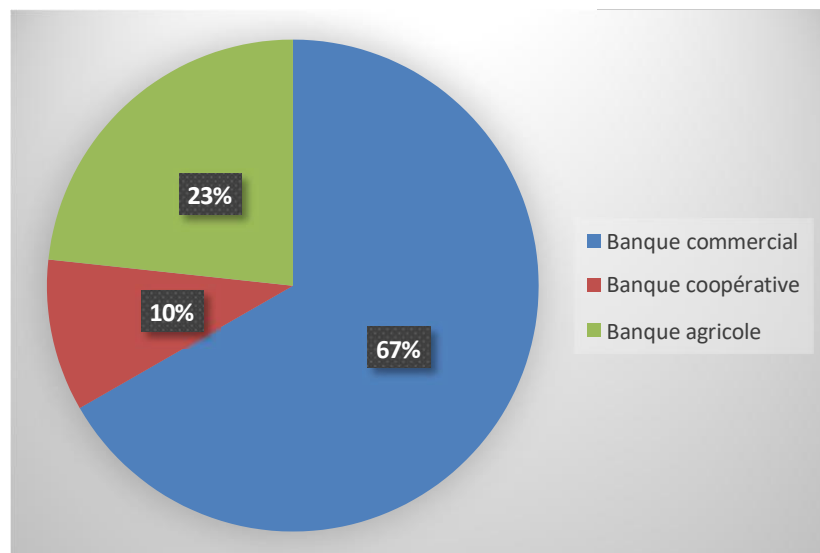
Type d'établissement bancaire	Pourcentage des répondants
Banque commerciale	66,7%
Banque agricole	23,3%

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Banque coopérative	10%
--------------------	-----

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure 10 : La répartition des employés selon le type d'établissement bancaire



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire.

La figure représente une répartition des types d'établissements bancaires dans lesquels travaillent les répondants. On observe trois catégories principales : la banque commerciale se classe en première position avec 66,7%, vient ensuite la Banque agricole avec une représentation de 23,3%, enfin la banque coopérative avec 10%.

**Question 7 : Quel est le facteur du capital humain le plus déterminant dans votre établissement ?**

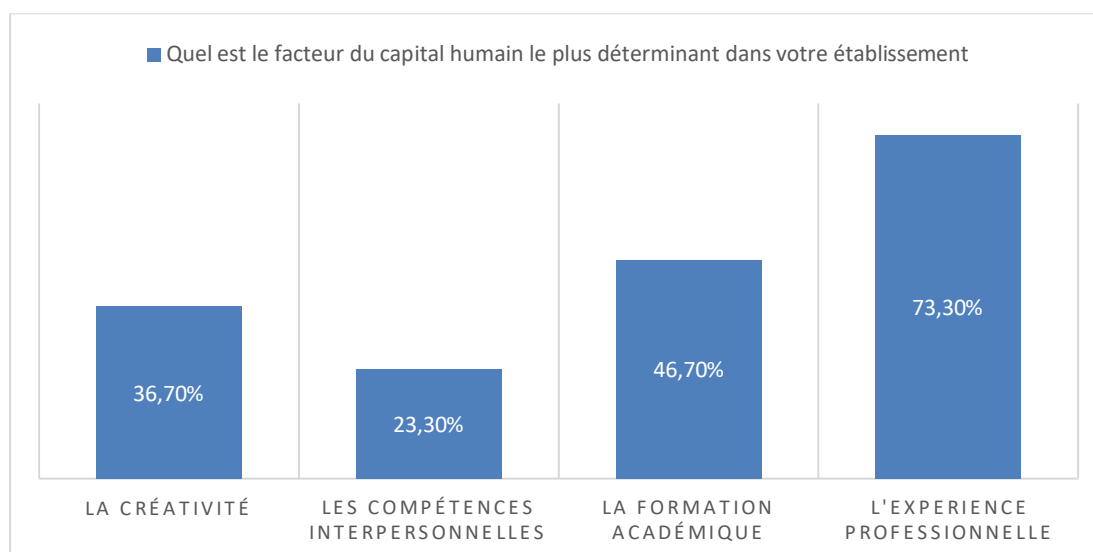
Table 10 : Facteurs humains déterminants selon les répondants.

Le facteur humain le plus déterminant	Pourcentage
La créativité	36,7%
Les compétences interpersonnelles	23,3%
La formation académique	46,70
L'expérience professionnelle	73,3%

Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Figure 11 : Facteurs humains déterminants selon les répondants.

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



**Source** : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Cette question est ouverte à choix multiples donc les répondants ont pu donner plusieurs réponses. Dans cette question portant sur le facteur de capital humain le plus déterminant dans l'établissement de chaque répondant, les agents ont répondu en masse, à hauteur de 73.3%. L'expérience professionnelle est le facteur le plus déterminant, la formation académique représentant ainsi 46.7% de l'ensemble. Ensuite, la formation académique a recueilli 14 réponses, ce qui correspond à 36.7% de l'opinion exprimée sur la vie de ses employés. Enfin, la créativité a été citée 11 fois, soit 36.7%, tandis que les compétences interpersonnelles ont été mentionnées à hauteur de 23.3% donc 7 réponses.

### Question 8 : Votre établissement offre-il des programmes de formation continue ?

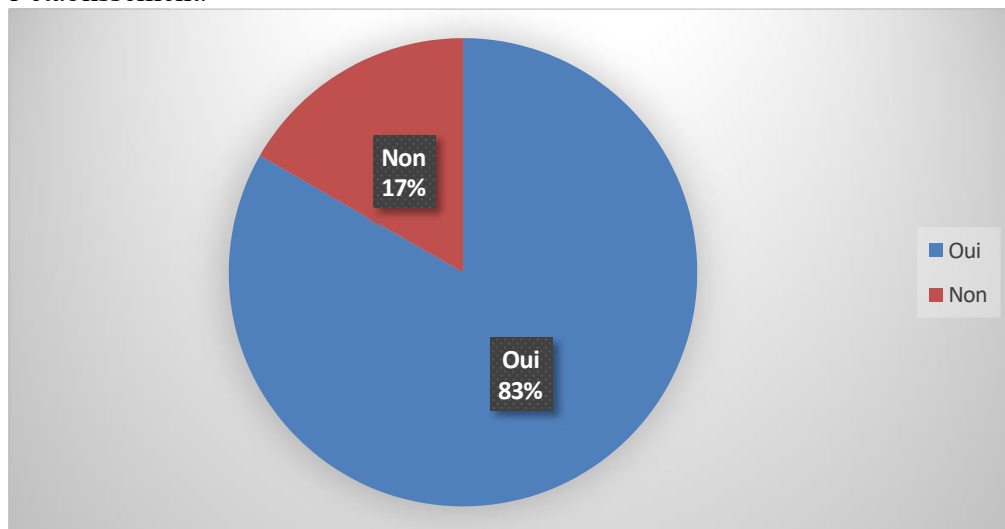
**Table 11** : La répartition des répondants selon l'offre de formation continue par l'établissement

Formation	Pourcentage	Nombre de personnes
L'établissement offre une formation continue	83.3%	25
L'établissement n'offre pas une formation continue	16.7%	5
Total	100%	30

**Source** : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

**Figure 12** : La répartition des répondants selon l'offre de formation continue par l'établissement.



Source : établi par nos soins

Le graphe illustre le pourcentage des salariés bénéficiant des programmes de formation continue par rapport à ceux qui n'en bénéficient pas. On constate que le nombre d'employés bénéficiant de formation continue, soit 25 employés représentant 83,3%, ce qui est largement supérieur à celui des employés ne bénéficiant pas de formation continue, soit 5 employés représentant 16,7%.

#### **Question 9 : La motivation des employés est-elle un facteur clé dans la performance de votre établissement ?**

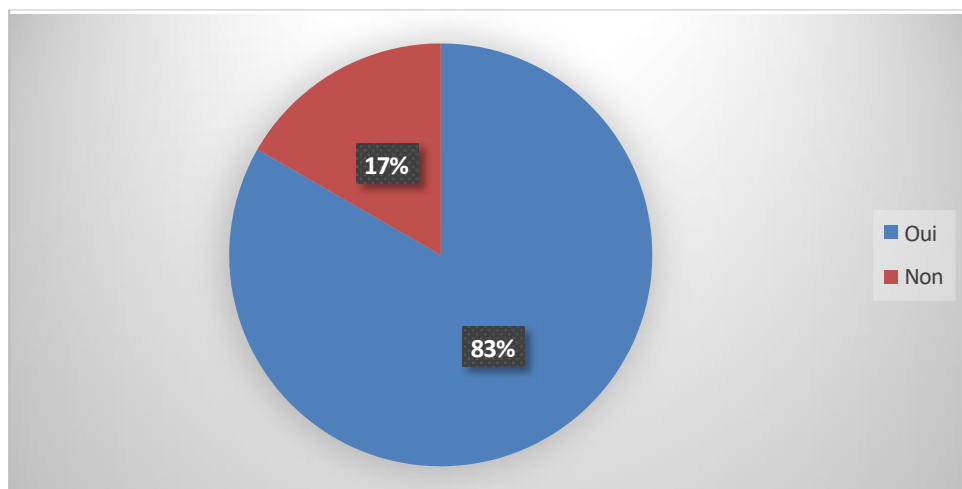
**Table 12** : La répartition des répondants selon l'importance de la motivation des employés pour la performance de l'établissement.

La motivation des employés est-elle un facteur dans la performance de l'établissement ?	Pourcentage	Nombre de personnes
La motivation des employés est un facteur clé	83,3%	25
La motivation des employés n'est pas un facteur clé	16,7%	5

Source : établi par nous-mêmes

**Figure 13** : La répartition des répondants selon l'importance de la motivation des employés pour la performance de l'établissement.

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Dans notre recherche, nous nous sommes penchés sur l'avis et le point de vue des employés sur la question suivante : la motivation est-elle un facteur clé dans la performance de l'établissement ? La réponse favorable est à 83,3 % et 16,7 % des répondant n'ont pas répondu favorablement, ils ne pensent pas que la motivation est un facteur jugé clé dans la performance de leurs établissements.

#### Question 10 : La culture organisationnelle de votre établissement favorise-t-elle le développement du capital humain ?

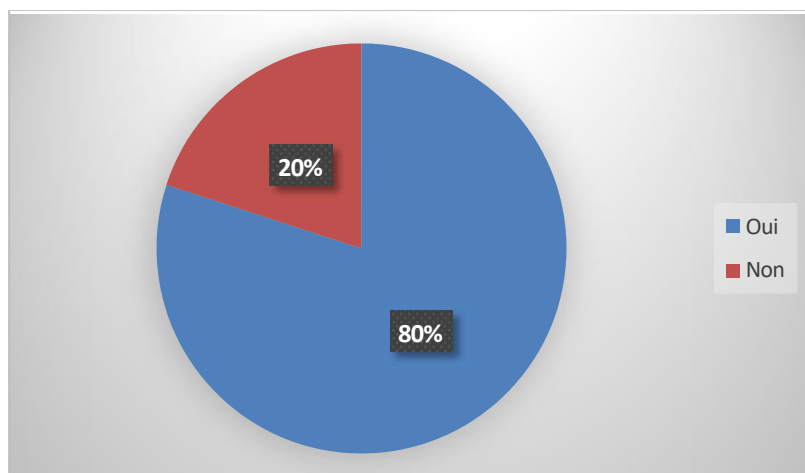
Table 13 : La répartition des répondants selon l'impact de la culture organisationnelle sur le développement du capital humain.

La culture organisationnelle	Pourcentage	Nombres de personnes
Elle favorise le développement du capital humain	80%	24
Elle ne favorise pas le développement du capital humain	20%	6
Total	100%	30

Source : établi par nous-même

Figure 14 : La répartition des répondants selon l'impact de la culture organisationnelle sur le développement du capital humain.

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Est-ce que la culture organisationnelle des établissements bancaires favorise-t-elle le développement du capital humain ? La grande majorité des salariés, soit 80 %, répondent oui tant dis que les 20 % restants trouvent qu'elle n'a pas de réel impact sur le développement du capital humain.

**Question 11 : Votre établissement a-t-il des stratégies spécifiques pour attirer des talents dans le secteur bancaire ?**

**Table 14 :** La répartition des répondants selon l'adoption de stratégies pour attirer des talents dans le secteur bancaire.

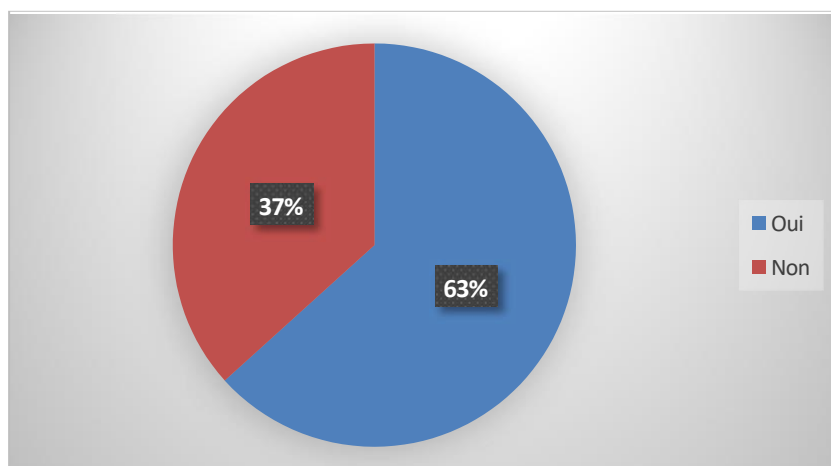
Stratégies	Pourcentage	Nombre de personnes
L'établissement ne possède pas des stratégies spécifiques pour attirer des talents dans le secteur bancaire	36,7%	11
L'établissement possède des stratégies spécifiques pour attirer des talents dans le secteur bancaire	63,3%	19
Total	100%	30

Source : établi par nous-mêmes

**Figure 15 :** La répartition des répondants selon l'adoption de stratégies pour attirer des talents dans le secteur bancaire.



### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire.

Le but de cette question est de savoir si les dirigeants ont donné une certaine importance afin de dénicher les meilleurs éléments pour les avoirs dans leurs rangs. D'après le diagramme, 63,3% des personnes interrogées estiment que des stratégies spécifiques sont utilisées par les dirigeants pour attirer des talents dans le secteur bancaire.

En revanche, 36,7% des employés n'ont pas été confrontés à cette situation. Il y a aussi une autre proportion de répondants qui considèrent que cet effet peut varier.

#### Question 12 : Quel est l'effet d'une bonne gestion du capital humain sur la satisfaction client dans votre établissement ?

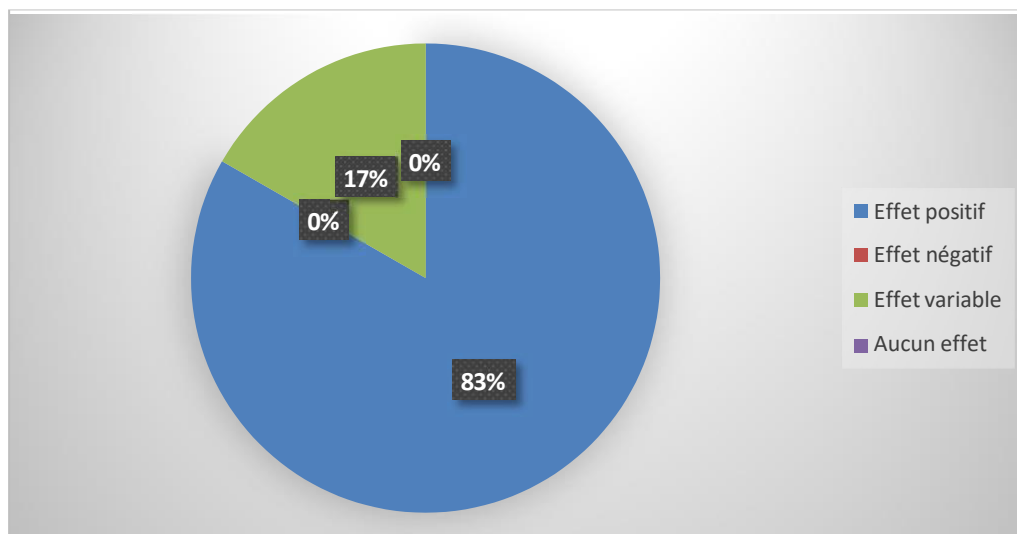
Table 15 : La répartition des répondants selon l'effet de la gestion du capital humain sur la satisfaction client.

L'effet d'une bonne gestion du capital humain sur la satisfaction client	Pourcentage
Effet positif	83,3%
Effet négatif	0%
Effet variable	16,7%
Aucun effet	0%

Source : établi par nous-mêmes

Figure 16 : La répartition des répondants selon l'effet de la gestion du capital humain sur la satisfaction client.

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Ce diagramme montre les résultats de l'effet d'une bonne gestion du capital humain sur la satisfaction client dans l'établissement des répondants. La majorité des répondants, soit 83,3%, estiment qu'une bonne gestion du capital humain a un effet positif sur la satisfaction des clients. Cela suggère que la gestion efficace des ressources humaines, telle que la formation, la motivation et le bien-être des employés, contribue de manière significative à améliorer l'expérience et la satisfaction des clients. Tandis que 16,7% des répondants pensent que l'effet d'une bonne gestion du capital humain sur la satisfaction client est variable. Cela signifie que l'impact peut changer en fonction de divers facteurs, tels que le contexte ou les conditions spécifiques de l'établissement. Aucun des répondants n'a indiqué qu'une bonne gestion du capital humain avait un effet négatif sur la satisfaction client. De même, personne n'a signalé qu'il n'y avait aucun effet de la gestion du capital humain sur la satisfaction client.

Le diagramme montre une forte perception positive de l'importance de la gestion du capital humain pour améliorer la satisfaction des clients dans ses établissements, avec une petite minorité qui trouve que son impact sur la satisfaction des clients est variable.

#### Question 13 : Quelles sont les conséquences d'un investissement dans le capital humain dans votre établissement.

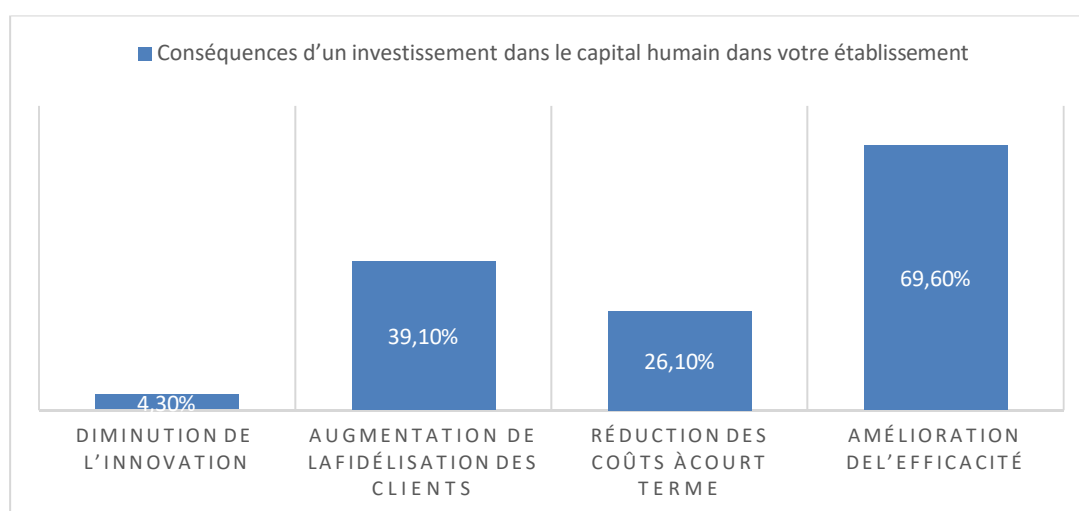
Table 16 : La répartition des répondants selon les conséquences d'un investissement dans le capital humain dans leur établissement.

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Conséquences d'un investissement dans le capital humain	Pourcentage
Diminution de l'innovation	4,3%
Augmentation de la fidélisation des clients	39,1%
Réduction des coûts à court terme	26,1%
Amélioration de l'efficacité	69,6%

Source : établi par nous-mêmes.

**Figure 17** : La répartition des répondants selon les conséquences d'un investissement dans le capital humain dans leur établissement.



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Cette question est une question ouverte à réponses multiples. Le graphe représente les conséquences d'un investissement dans le capital humain par rapport à l'avis des répondants. Ce processus représente l'amélioration de l'efficacité pour 69.6 % des cas, l'augmentation de la fidélisation des clients pour 39.1 %, ainsi que la réduction des coûts à court terme pour 26.1 %. Le niveau le plus bas dans ce tableau est la diminution de l'innovation à 4.3 %. On constate donc que l'amélioration de la performance est la tendance d'un investissement dans le capital humain.

**Question 14** : Quel est le rôle principal du capital humain dans votre établissement ?

**Table 17** : La répartition du rôle principal du capital humain.

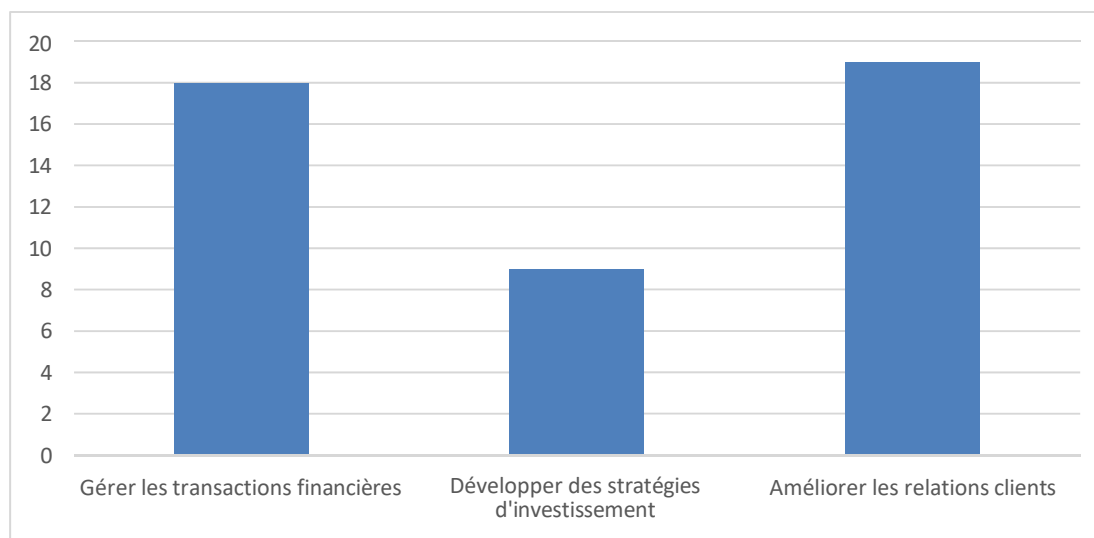
Le rôle principal du capital humain	Pourcentage
Gérer les transactions financières	60%
Développer des stratégies d'investissement	30%

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Améliorer les relations clients	63,3%
---------------------------------	-------

Source : établi par nous-mêmes

Figure 18 : La répartition du rôle principal du capital humain.



Source : établi par nous-mêmes depuis le questionnaire

Cette question est une question ouverte à choix multiples les répondants ont répondu de façon à choisir plusieurs réponses. La question a été posée pour savoir quel est le rôle principal du capital humain dans les agences des répondants. A noter que pour 63,3% des cas, le capital humain est là pour améliorer les relations avec les clients tandis que pour 60% des cas, ils se concentrent sur la gestion des transactions financière alors que 30% sont là pour développer des stratégies d'investissements.

#### Question 15 : Comment la formation continue des employés affect-t-elle la performance dans votre établissement ?

Table 18 : La répartition de l'impact de la formation continue des employés sur la performance.

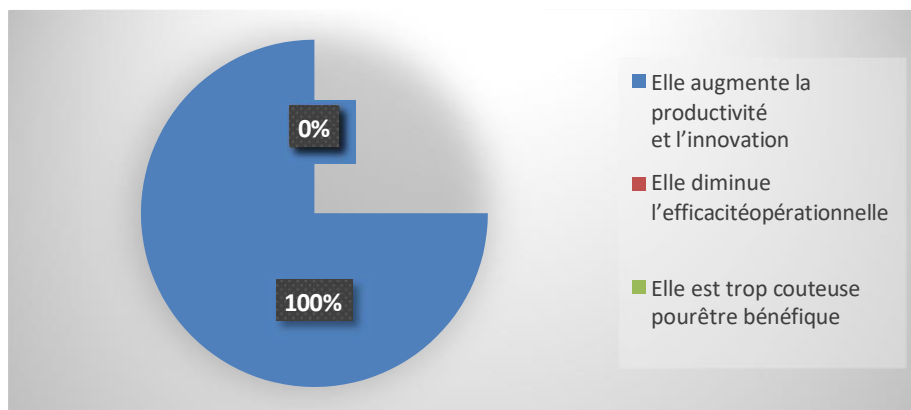
L'impact de la formation continue des employés sur la performance	Pourcentage
Elle augmente la productivité et l'innovation	100%
Elle diminue l'efficacité opérationnelle	0%
Elle est trop coûteuse pour être bénéfique	0%

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Elle n'a aucun impact significatif	0%
------------------------------------	----

Source : établi par nous-mêmes.

Figure 19 : La répartition de l'impact de la formation continue des employés sur la performance.



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

D'après ce diagramme que nous avons élaboré, l'opinion des agents des banques sur la formation continue et son impact sur la performance dans les établissements des répondants est positive où 100% des salariés ont opté pour l'augmentation de la productivité et l'innovation.

#### Question 16 : Quels sont les critères sur lesquelles se focalisent les recruteurs lors de l'embauche ?

Table 19 : La répartition des critères des recruteurs lors du processus de recrutement.

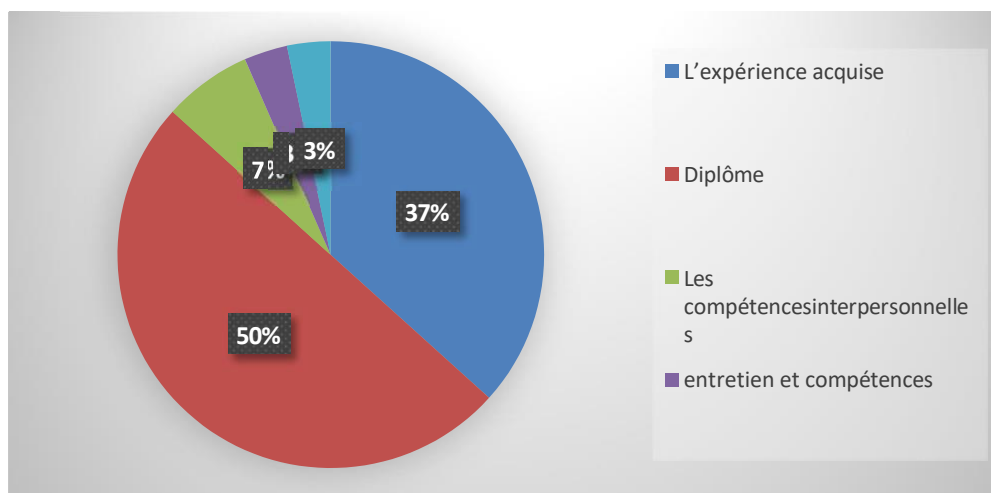
Les critères recherchés par les recruteurs	Pourcentage
L'expérience acquise	36,7%
Diplôme	50%
Les compétences interpersonnelles	6,7%

### Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Entretien et compétences	3,3%
Entretien	3,3%

Source : établi par nous-mêmes.

Figure 20 : La répartition des critères des recruteurs lors du processus de recrutement.



Source : établi par nous-mêmes à partir du questionnaire

Selon ce diagramme, le critère principal sur lequel les recruteurs se focalisent lors de l'embauche est le diplôme 50%, suivi de l'expérience acquise 36,7% puis des compétences interpersonnelles 6,7%, et enfin des compétences et de la performance lors de l'entretien (3,3% chacun). On constate que le diplôme est la valeur qui attire le plus les recruteurs selon les employées.

#### Question 17 : Quels sont les facteurs de motivation les plus significatifs pour vous ?

Table 20 : La répartition des facteurs de motivation les plus significatifs

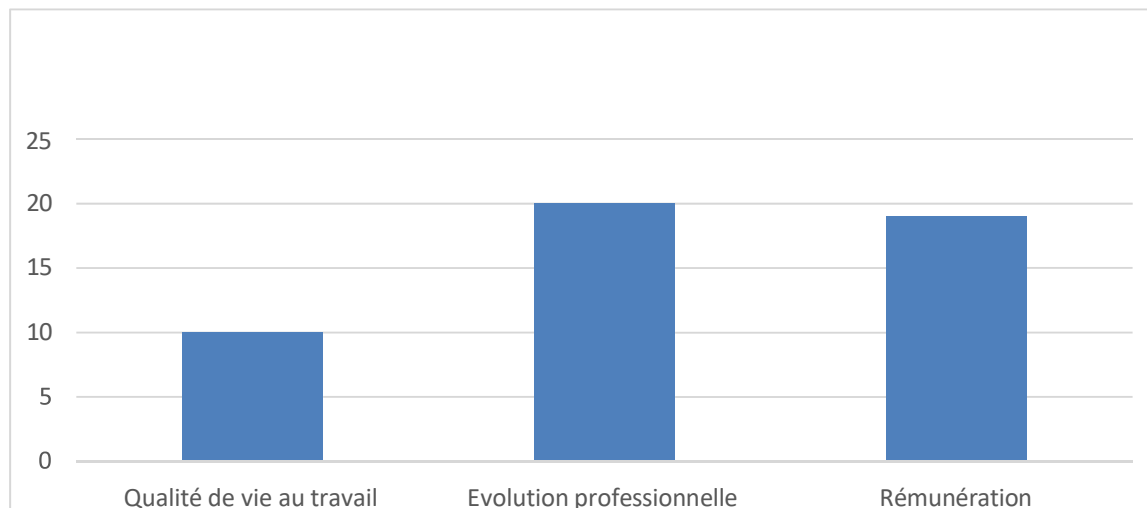
Facteurs de motivation les plus significatifs	Pourcentage
Qualité de vie au travail	33,3%

## Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque

Évolution professionnelle	66,7%
Rémunération	63,3%

Source : établi par nos soins

Figure 21 : La répartition des facteurs de motivation les plus significatifs



Source : élaboré par nous-mêmes

Cette question est une question ouverte à choix multiples, donc les répondants ont choisi plusieurs réponses et n'ont pas pris en compte un seul avis.

D'après les employés les facteurs de motivations qui les motivent le plus on retrouve en première position l'évolution professionnelle un sentiment que les employés recherchent en travaillant à hauteur de 66,7% suivie de la rémunération (tout ce qui est salaires et primes) à hauteur de 63,3% des avis. Enfin, la qualité de vie au travail, l'ambiance et les moyens attribués aux salariés est un facteur de motivation pour 33,3% des cas.

### Section 03 : interprétation et recommandation.

L'étude des informations que nous avons recueillies met en lumière l'effet et l'impact du capital humain sur le développement des banques et les résultats des agences bancaires dans notre wilaya. En améliorant et en augmentant les compétences de leurs employés, les banques peuvent optimiser la qualité de leurs services. Cette optimisation est cruciale pour répondre aux exigences croissantes du marché et pour surmonter les obstacles rencontrés par les banques. Investir dans le capital humain se traduit par une meilleure performance des agences bancaires et contribue au développement économique de notre wilaya. C'est pourquoi il est essentiel de se concentrer sur la formation et le développement des compétences des employés pour

## **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

maintenir la compétitivité et la résilience de l'industrie bancaire, tant au niveau local que national. Ainsi, mettre l'accent sur le capital humain est déterminant pour s'adapter aux défis et assurer la croissance durable du secteur bancaire au sein de notre wilaya et en Algérie en général.

### **3.1. Discussion des résultats**

Notre but ultime est d'évaluer comment le capital humain influence sur l'activité des banques dans la wilaya de Bejaia. Pour cela, nous avons opté pour une enquête de terrain avec un questionnaire afin d'évaluer un maximum d'avis des employés et de recueillir leurs témoignages sur l'importance du capital humain et son impact sur l'activité bancaire. Selon les résultats tirés des diverses opinions des employés concernant l'impact du capital humain sur l'activité de ces banques nous retenons ceci :

En premier lieu nous constatons que la marge d'âge la plus présente dans les établissements où s'est déroulé notre enquête est celle des 46-55 ans ce qui montre en partie l'absence considérable de la nouvelle génération au sein des banques donc beaucoup d'efforts fournis par les établissements à la formation de son effectif pour les adapter aux nouvelles pratiques.

En deuxième lieu nous avons constaté que dans 86,6% des cas les employés ont suivi des études universitaires donc un niveau de formation adéquat aux postes occupés.

Un point qui a aussi suscité notre attention est le fait que la formation continue est présente dans 83,3% des cas ce qui est très efficace compte tenu du nombre de nouvelles pratiques bancaires et technologies récentes et en questionnant les employés sur l'impact de ce type de formations, tous étaient d'accord et ont affirmé que cela est bénéfique car d'après eux cela augmente la productivité des employés et l'innovation au sein de leurs établissements.

Nous avons aussi parmi nos questions la suivante « est ce que les établissements où nous avons mené notre enquête possèdent des stratégies spécifiques pour attirer des talents dans leurs établissements ? ». Les réponses à cette question nous donnent un aperçu sur l'importance donnée par les dirigeants à la qualité du capital humain embauché donc au degré d'investissements des dirigeants dans l'embauche. Ce résultat met en évidence l'importance et l'impact du capital humain dans notre cas où 63,3% des répondants affirment que ce type de stratégies existe au



## **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

sein de leurs établissements tant dis que 36,7% disent que ces types de stratégies spécifiques à l'embauche ne sont pas présentes au sein de leurs établissements.

Restant toujours sur l'embauche, cette fois-ci nous avons voulu savoir quels sont les critères les plus recherchés ou le profil idéal aux yeux des dirigeants des banques que nous avons questionnés. Les réponses collectées n'ont pas été destinées spécialement aux recruteurs mais chaque employé se souvient de l'atout qu'il possédait afin de convaincre lors de son entretien d'embauche.

Nous constatons que la formation et diplôme sont à la tête des attentes des recruteurs car 50% des répondants trouvent que c'est le critère le plus recherché, vient ensuite l'expérience acquise pour 36,7% des cas. Le reste est partagé sur les qualités interpersonnelles et l'impression donné lors de l'entretien. Nous pensons ainsi, que c'est une répartition de résultats plutôt logique tandis que nous apercevons que le facteur le plus influant demeure l'expérience professionnelle des employés.

Des réponses à la question « quels sont les conséquences dans l'investissement dans le capital humain ? » sont très concluantes car pour la majorité des répondants, il y a la constatation de conséquences très positives comme l'amélioration de l'efficacité voire l'augmentation de la fidélisation des clients et aussi la réduction de quelques coûts à long terme.

Enfin, à partir de ces résultats, nous constatons que le capital humain joue un rôle crucial dans l'amélioration du système bancaire. Les réponses des employées indiquent que les compétences et le stock de savoir-faire, sont cruciale pour les banques. Ce résultat nous permet de confirmer notre hypothèse selon laquelle le capital humain contribue positivement au développement du secteur bancaire.

### **3.2. Recommandations**

Le capital humain dans le secteur bancaire joue un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'activité bancaire. L'acquisition d'un capital spécifique aux emplois est primordiale pour les banques afin de satisfaire les attentes des clients et de rester compétitives dans un marché en perpétuelle mutation. Dans ce qui suit, nous proposons quelques recommandations pour optimiser le capital humain et faire de lui un facteur de performance de l'activité bancaire :

## **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

- En se basant sur les critères, explicatifs du développement du capital humain, retenus du questionnaire, il appartient aux banques d'investir dans la formation continue de leurs salariés. Grâce à cela, les employés peuvent développer de nouvelles compétences et rester à jour avec les dernières avancées et transformations du secteur bancaire.
- Nous suggérons que chaque banque établisse des évaluations régulières des performances de ses employés afin de repérer leurs points forts et leurs domaines à améliorer, tout en leur offrant un retour constructif pour leur évolution ce qui fait une sorte de motivation
- De même, un leadership motivant joue un rôle essentiel dans la réussite de chaque banque. Il est essentiel que les dirigeants soient des exemples, capables de stimuler et de diriger leurs équipes et être à l'écoute pour atteindre des objectifs communs.
- Selon nous, toutes les banques doivent favoriser l'implication des employés en leur offrant la chance de prendre part à des projets captivants et de prendre des initiatives. Cela renforce leur motivation et leur sensation d'appartenance.
- Nous suggérons de mettre en place des occasions de progression professionnelle, telles que des programmes et des ateliers de développement des compétences, afin d'accompagner les employés dans leur progression professionnelle.
- À notre avis, la promotion de la diversité et de l'inclusion au sein de la banque apporte un enrichissement à l'environnement de travail et favorise des perspectives diversifiées et novatrices.
- Il est recommandé de favoriser une culture d'éthique et de transparence au sein de toutes les institutions bancaires. Cela consolide la confiance des clients et des partenaires et favorise un développement durable.
- Nous suggérons aussi aux recruteurs d'investir dans des stratégies spécifiques pour attirer des talents afin de les avoirs dans leurs équipes car nous connaissons tous l'importance d'un effectif talentueux au sein des entreprises.
- Enfin, il est important de favoriser la motivation sous toutes ses formes afin de ressortir le meilleur de son effectif car nous avons constaté que ce point est d'une grande utilité aux yeux des employés chose qui leur permet d'aboutir aux objectifs tracés par les dirigeants.

### **Conclusion**

### **Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque**

L'étude réalisée dans ce chapitre révèle plusieurs éléments essentiels de développement et d'évolution du capital humain. L'élaboration de ce questionnaire et l'établissement de l'échantillon ont été l'occasion de collecter des données pertinentes auprès des acteurs de l'industrie bancaire locale. L'analyse de ces informations a mis en lumière l'importance de ce capital dans l'activité bancaire et son adaptation aux normes nationales et internationales, en particulier dans les services offerts par ces banques.

Selon les résultats, le capital humain offre également un bon chemin vers une amélioration de l'efficacité opérationnelle, une réduction des coûts et une satisfaction client améliorée pour les banques de la région. Grâce à l'utilisation des formations continues pour faire face aux nouvelles technologies et normes, les clients ont également pu profiter de services plus satisfaisants et moins chers, ce qui offre aussi aux établissements une grande rentabilité. D'où le capital humain a considérablement influencé l'activité bancaire dans notre wilaya.

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Le capital humain dans les banques désigne l'ensemble des compétences, connaissances, expériences et talents des employés qui contribuent à la performance et à la compétitivité de l'institution. Ce capital humain est crucial car il englobe des compétences techniques essentielles comme la gestion des risques, la conformité réglementaire, l'analyse financière, et l'innovation technologique, ainsi que des compétences relationnelles importantes telles que les services à la clientèle, la communication et la gestion des relations.

La formation continue, le développement professionnel et le bien-être des employés sont des aspects essentiels pour maintenir et améliorer ce capital humain. En investissant dans leur capital humain, les banques peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle et leur capacité à innover, mais aussi renforcer leur résilience face aux défis économiques et aux évolutions du secteur financiers.

Les résultats de l'enquête menée dans notre étude a révélé que le capital humain des employés a un effet bénéfique sur les résultats de l'activité bancaire dans la wilaya de Bejaïa. En effet, l'analyse des données collectées nous permet de confirmer l'hypothèse du travail qui stipule que le capital humain a un impact significatif sur les performances de la banque.

Car nous pouvons dire que l'impact du capital humain se traduit par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la compétitivité et la qualité des services proposés aux clients, donc il impacte significativement et positivement sur les performances de la banque et possède un rôle clé dans le déroulement du processus de l'activité bancaire.

Cependant, les banques doivent investir davantage d'un côté, afin de permettre à leurs salariés de s'adapter aux nouvelles normes imposées par l'intelligence artificielle (IA) et la réglementation qui se durcit de plus en plus et de l'autre côté dans le maintien de ce capital qui est irremplaçable.

Nous voulons souligner le fait que nous sommes conscients de la présence de certaines insuffisances dans notre travail :

- La population interrogée limitée :

En raison de la confidentialité des données au manque de disponibilité des employés, il a été difficile de recueillir le nombre souhaité de réponses. Cette limitation a restreint notre

## Conclusion générale

capacité à obtenir des informations pertinentes et plus fiable en touchant un nombre beaucoup plus important de répondants afin d'avoir des résultats plus significatifs

- La qualité des réponses obtenues :

La qualité des réponses obtenues par les questionnaires est une préoccupation. Il existe toujours un risque de biais ou d'erreurs dans les réponses des participants, qui peuvent ne pas toujours prendre les questionnaires au sérieux. Cela peut affecter la fiabilité des données recueillies.

# *Bibliographie*

## 1. Revues

Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. **Annual Review of Psychology**, 52, 27-58.

Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. **Management Decision**, 36(2), 63-76.

Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. **Academy of Management Review**, 22(2), 374-402.

Farr, W. (1853). Équitable taxation of property. **Journal of the Statistical Society of London**, 16(1), 1-45.

Ombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. **Human Resource Management**, 39(4), 321-329.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, 76(4), 97-105.

Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. **Managing Service Quality : An International Journal**, 4(1), 61-64.

## 2. Ouvrages et Livres

Becker, G. (1964). *Capital humain : Théorie et analyse empirique référence à l'éducation*, p. 9.

Benton, E. G., & Kolari, J. W. (2000). *Banques et institutions financières : Un guide pour les administrateurs, les investisseurs et les emprunteurs* (3e éd.). John Wiley & Sons Inc.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

Catherine, K. (2016). *L'essentiel de la banque* (2e éd.). Lextenso.

Dumas, B. (2005). *La monnaie et les banques dans l'économie*. Les Presses de l'université Jean Price et Educa Vision.

Fuente, A., Green, A., de Grip, A., & Dorman, P. (2003). *The Returns to Education for Employers*. Office for Official Publications of the European Communities.

J. V. Capal, & O. Garnier. *La Banque Commerciale : La Gestion du Risque*. John Wiley & Sons, Inc.



## Bibliographie

- Kraay, A. (2018). *Methodology for a World Bank Human Capital Index*. Policy Research Working Paper No. 8593. World Bank.
- Lbailly, J., Caire, G., Figliuzzi, A., & Lelievre, V. (2006). *Économie monétaire et financière* (2e éd.). Bréla.
- Lock, J. (1960). *Second Treatise of Government*. London: Awnsham Churchill.
- Marie-Anne Frison-Roche, & Hervé Tourpe. (2000). *La banque électronique*. Le Moniteur.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. National Bureau of Economic Research.
- Morgan, P. (2006). *Study on Capacity, Change and Performance*. European Centre for Development Policy Management (ECDPM).
- OCDE. (1996). *Mesurer le capital humain : Vers une comptabilité du savoir acquis*. Paris.
- OCDE. (2001). *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social*, p. 17.
- OCDE (2001). *Du bien-être des nations*. Les Éditions de l'OCDE, 2, rue André-Pascal, Paris, p. 21.
- Saunders, A., & Cornett, M. M. (2012). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. McGraw-Hill Education.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell.
- Stephany Griffith-Jones, José Antonio Ocampo, & Joseph E. Stiglitz. (2010). *Le temps d'une main visible : Leçons de la crise financière mondiale de 2008*. Oxford University Press.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

## 3. Sites Internet

<https://www.capital.fr/votre-argent/banque-daffaires-definition-et-role-1407024>

<https://gestion-de-l-experience/employe/gestion-capital-humain>

<https://hal.science/hal-03066153/document>

<https://www.agefi.fr/news/economie-marches/quest-ce-que-la-gestion-du-capital-humain-et-pourquoi-est-ce-important-pour-les-investisseurs>

<https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Francais/1990/F1990016.pdf>, consulté le 01/04/2024.

[https://www.researchgate.net/publication/332369905\\_Capital\\_humain\\_et\\_performance\\_logistique\\_Cas\\_d\\_es\\_entreprises\\_de\\_la\\_region\\_du\\_nord\\_du\\_Maroc](https://www.researchgate.net/publication/332369905_Capital_humain_et_performance_logistique_Cas_d_es_entreprises_de_la_region_du_nord_du_Maroc)

## 4. Ordonnances et Lois

Ordonnance de la loi monnaie et crédit.

# *Liste des figures*

Figure 1 : Le rôle économique des banques .....	30
Figure 2 : Axes descriptifs de l'activité bancaire .....	34
Figure 3 : Évolution du nombre d'élèves 1963-2016 .....	45
Figure 4 : Nombre d'enseignants par cycle d'enseignement de 1963 à 2016 .....	46
Figure 5 : Répartition des échantillons selon le sexe.....	53
Figure 6 : Répartition des échantillons selon l'âge.....	54
Figure 7 : La répartition des agents selon la localisation de l'agence.....	55
Figure 8 : Répartition des employés selon leurs niveau d'étude .....	56
Figure 9 : La répartition des employées selon leurs postes occupés .....	57
Figure 10 : La répartition des employés selon le type d'établissement bancaire .....	58
Figure 11 : Facteurs humains déterminants selon les répondants.....	59
Figure 12 : La répartition des répondants selon l'offre de formation continue par l'établissement.....	60
Figure 13 : La répartition des répondants selon l'importance de la motivation des employés pour la performance de l'établissement .....	61
Figure 14 : La répartition des répondants selon l'impact de la culture organisationnelle sur le développement du capital humain.....	62
Figure 15 : La répartition des répondants selon l'adoption de stratégies pour attirer des talents dans le secteur bancaire .....	63
Figure 16 : La répartition des répondants selon l'effet de la gestion du capital humain sur la satisfaction client.....	64
Figure 17 : La répartition des répondants selon les conséquences d'un investissement dans le capital humain dans leur établissement .....	66
Figure 18 : La répartition du rôle principal du capital humain.....	67
Figure 19 : La répartition de l'impact de la formation continue des employés sur la performance.....	68
Figure 20 : La répartition des critères des recruteurs lors du processus de recrutement .....	69

## Liste des figures

Figure 21 : La répartition des facteurs de motivation les plus significatifs.....	70
---	----

# *Liste des tableaux*

Table 1 : définitions du capital humain données par les différents économistes.....	8
Table 2 : définitions du capital humain au 21 <sup>e</sup> siècle.....	9
Table 3 : Nombres de questionnaires soumis par chaque banque.....	52
Table 4 : Répartition des échantillons selon le sexe.....	53
Table 5 : Répartition des échantillons selon l'âge.....	54
Table 6 : La répartition des agents selon la localisation de l'agence.....	55
Table 7 : Répartition des employés selon leurs niveau d'étude.....	56
Table 8 : La répartition des employées selon leurs postes occupés.....	57
Table 9 : La répartition des employés selon le type d'établissement bancaire.....	58
Table 10 : Facteurs humains déterminants selon les répondants.....	59
Table 11 : La répartition des répondants selon l'offre de formation continue par l'établissement .....	60
Table 12 : La répartition des répondants selon l'importance de la motivation des employés pour la performance de l'établissement.....	61
Table 13 : La répartition des répondants selon l'impact de la culture organisationnelle sur le développement du capital humain.....	62
Table 14 : La répartition des répondants selon l'adoption de stratégies pour attirer des talents dans le secteur bancaire.....	63
Table 15 : La répartition des répondants selon l'effet de la gestion du capital humain sur la satisfaction client.....	64
Table 16 : La répartition des répondants selon les conséquences d'un investissement dans le capital humain dans leur établissement.....	66

## Liste des tableaux

Table 17 : La répartition du rôle principal du capital humain.....	66
Table 18 : La répartition de l'impact de la formation continue des employés sur la performance .....	67
Table 19 : La répartition des critères des recruteurs lors du processus de recrutement.....	68
Table 20 : La répartition des facteurs de motivation les plus significatifs .....	69

***Annexe***

# Annexe

## Questionnaire d'enquête

Madame, Monsieur

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en Science Économique, option Économie Monétaire et Bancaire (EMB), le présent questionnaire a été élaboré comme instrument pour apporter des réponses au sujet de notre mémoire qui est : la contribution du capital humain au développement des banques.

Nous vous remercions pour votre collaboration, et votre aide nous sera très utile.

### Partie 1 : Caractéristiques sociodémographiques :

#### 1- Sexe

- Homme
- Femme

#### 2- Age

- Entre [18-25]
- Entre [26-35]
- Entre [36-45]
- Entre [46-55]
- Plus de [55]

#### 3- Où se situe votre agence ?

- Béjaia ville
- Akbou
- El Kseur
- Autre ville (précisez) : .....

#### 4- Niveau d'étude

- Diplôme technique
- Licence
- Bac + 5
- Doctorat
- Autre (Précisez) : .....



## **Annexe**

### **Partie 2 : Profil du répondant :**

#### **5- Votre fonction**

- Direction générale
- Direction commerciale
- Direction financière
- Autre

#### **6- Votre type d'établissement**

- Banque commerciale
- Banque d'investissement
- Banque coopérative
- Banque agricole
- Autre

### **Partie 3 : La contribution du capital humain dans votre établissement :**

#### **7- Quel est le facteur du capital humain le plus déterminant dans votre établissement ?**

- L'expérience professionnelle
- La formation académique
- Les compétences interpersonnelles
- La créativité
- Autre (précisez) : .....

#### **8- Votre établissement offre-il des programmes de formation continue ?**

- Oui
- Non

#### **9- La motivation des employés est-il un facteur clé dans la performance de votre établissement**

- Oui
- Non

#### **10- La culture organisationnelle de votre établissement favorise-t-elle le développement du capital humain ?**

- Oui
- Non

## Annexe

**11- Votre établissement a-t-il des stratégies spécifiques pour attirer des talents dans le secteur bancaire ?**

- Oui
- Non

**12- Quel est l'effet d'une bonne gestion du capital humain sur la satisfaction client dans votre établissement ?**

- Effet positif
  - Effet négatif
  - Effet variable
  - Aucun effet
- Indiquez :.....

**13- Conséquences d'un investissement dans le capital humain dans votre établissement**

- Amélioration de l'efficacité
- Réduction des coûts à court terme
- Augmentation de la fidélisation des clients
- Diminution de l'innovation

**14- Quel est le rôle principal du capital humain dans votre établissement ?**

- Gérer les transactions financières
- Développer des stratégies d'investissement
- Améliorer les relations client

**15- Comment la formation continue des employés affect-t-elle la performance dans votre établissement ?**

- Elle augmente la productivité et l'innovation
- Elle diminue l'efficacité opérationnelle
- Elle est trop coûteuse pour être bénéfique
- Elle n'a aucun impact significatif

**16- Quels sont les critères sur lesquelles se focalisent les recruteurs lors de l'embauche ?**

- L'expérience acquise
- Diplôme
- Les compétences interpersonnelles
- Autre

## **Annexe**

**17- Quels sont les facteurs de motivation les plus significatifs pour vous ?**

- Rémunération
- Évolution professionnelle
- Qualité de vie au travail
- Autre

# *Table des matières*

# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale .....1**

**Chapitre 1 : Cadre général et théorique du capital humain .....4**

**Introduction.....5**

**Section 1 : Aspects théoriques sur le capital humain .....5**

1.1. Concept du capital humain ..... 5

1.2. Le rôle du capital humain ..... 10

1.3. Typologie du capital humain..... 12

1.3.1. Le capital humain général ..... 13

1.3.2. Le capital humain spécifique à une tâche..... 13

1.3.3. Le capital humain spécifique à une entreprise..... 14

**Section 2 : Mesure du capital humain .....14**

2.1. L'indice capital humain..... 15

2.2. Critères de mesure du capital humain..... 15

2.2.1. Les compétences ..... 17

2.2.2. Les attitudes ..... 17

2.2.3. Les capacités ..... 18

2.2.4. Agilité intellectuelle ..... 19

2.2.5. Apprentissage et éducation..... 19

2.3. Stratégies de gestion du capital humain ..... 20

2.3.1. Définition de la gestion du capital humain ..... 20

2.3.2. Bénéfices d'une stratégie HCM ..... 21

**Conclusion .....22**

**Chapitre 2 : Le capital humain dans la banque.....23**

**Introduction.....24**

**Section 1 : Quelques concepts et généralités sur la banque.....24**

# Table des matières

1.1. Définition de la banque .....	24
1.1.1. Définition générale.....	24
1.1.2. Définition juridique.....	25
1.2. Aperçu du système bancaire.....	25
1.2.1. Définition du système bancaire .....	25
1.2.2. Les établissements de crédit .....	25
1.2.3. Les composantes du système bancaire .....	26
1.3. Rôles et missions de la banque .....	28
1.3.1. Rôles de la banque .....	29
1.3.2. Missions de la banque .....	31
1.3.3. La gestion de l'activité bancaire.....	34
<b>Section 2 : Implication et importance du capital humain dans l'activité de la banque.....</b>	<b>35</b>
2.1. Importance du capital humain dans la banque en raison de la nature de l'activité bancaire.....	35
2.1.1. Le capital humain et la compétitivité des banques.....	36
2.1.1.1. Qualité du service.....	36
2.1.1.2. Innovation et adaptation .....	39
2.1.2. Le capital humain et la gestion des risques.....	41
2.1.2.1. Identification et évaluation des risques.....	41
2.1.2.2. Mise en place de stratégies de gestion des risques.....	41
2.1.3. Le capital humain et la performance financière.....	42
2.1.3.1. Efficacité opérationnelle.....	42
2.1.3.2. Rentabilité.....	42
2.1.4. Développement et rétention du capital humain .....	43
2.1.4.1. Recrutement et sélection .....	43
2.1.4.2. Formation et développement .....	43
2.1.4.3. Motivation et rétention.....	44
2.2. Investissement dans l'éducation en Algérie.....	44
<b>Conclusion .....</b>	<b>47</b>
<b>Chapitre 3 : Les effets du capital humain sur l'activité de la banque .....</b>	<b>48</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>49</b>

# Table des matières

<b>Section 1 : L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon .....</b>	<b>49</b>
1.1.L'élaboration du questionnaire et constitution de l'échantillon .....	49
1.1.1. L'outil de collecte de données .....	49
1.2.Les objectifs de notre questionnaire .....	50
1.3.Les contraintes rencontrées .....	51
1.3.1. Accès limité aux participants .....	51
1.3.2. Contraintes de temps.....	51
1.3.3. Fiabilité des réponses .....	51
1.4.Présentation du lieu et de la population.....	52
<b>Section 2 : Résultats et commentaires.....</b>	<b>52</b>
2.1. Analyse et traitement des résultats .....	53
<b>Section 3 : Interprétation et recommandation .....</b>	<b>70</b>
3.1. Discussion des résultats.....	71
3.2. Recommandation .....	71
<b>Conclusion .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>76</b>
<b>Référence bibliographique .....</b>	<b>79</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>82</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>84</b>
<b>Les annexes.....</b>	<b>95</b>

## Résumé

Le capital humain est une ressource primordiale pour les entreprises car il se constitue de l'ensemble des compétences des aptitudes et des connaissances acquises par les employés. L'objet de cette étude consiste à examiner l'effet du capital humain sur l'activité des banques en particulier sur leur performance et ce au sein des agences bancaires de la wilaya de Béjaia. L'hypothèse du travail stipule que le capital humain contribue positivement à l'activité bancaire.

Les résultats issus de l'étude confirment notre hypothèse du travail. En effet, le capital humain joue un rôle important dans la performance des banques et ce à travers notamment le niveau d'étude, l'expérience et la formation continue. Il appartient ainsi aux banques d'investir dans la formation de leurs employés en vue de créer de la valeur et accélérer leur croissance.

**Mots clés** : capital humain, formation, compétences, banque, performance.

## Abstract

Human capital is an essential resource for companies, as it consists of all the skills, aptitudes and knowledge acquired by employees. The aim of this study is to examine the effect of human capital on the activity of banks, and in particular on their performance, in bank branches in the wilaya of Béjaia. The working hypothesis stipulates that human capital contributes positively to banking activity.

The results of the study confirm our working hypothesis. Indeed, human capital plays an important role in the performance of banks, particularly through the level of education, experience and ongoing training. It is therefore up to banks to invest in training their employees in order to create value and accelerate their growth.

**Key words**: human capital, training, skills, banking, performance.

## ملخص

يعتبر رأس المال البشري مورداً أساسياً للشركات، حيث أنه يتكون من جميع المهارات والكفاءات والمعارف التي يكتسبها الموظفون. الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير رأس المال البشري على نشاط البنوك، وخاصة على أدائها، في فروع البنوك بولاية بجاية. وتنص فرضية العمل على أن رأس المال البشري يساهم بشكل إيجابي في النشاط المصرفي. وتؤكد نتائج الدراسة فرضية عملنا. في الواقع، يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في أداء البنوك، خاصة من خلال مستوى التعليم والخبرة والتدريب المستمر. لذلك فإن الأمر متروك للبنوك للاستثمار في تدريب موظفيها من أجل خلق القيمة وتسريع نموها.

**الكلمات المفتاحية**: رأس المال البشري، التدريب، المهارات، الأعمال المصرفية، الأداء.