

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane. MIRA. Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences humaines

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de licence en sociologie

Opiton : Organisation et Travail

*Le rapport entre la Mobilité professionnelle et
le développement des compétences
Cas : Entreprise de NAFTAAL(CBR)
DE BEJAIA*

Réalisé par :

M^r Moussouni Abdelghani

M^r Nait eldjoudi Said

M^r Nasri Karim

Encadré par :

M^{elle} Idris Souhila

PROMOTION : 2012/2013

Remerciement

Tout d'abord nous exprimons nos remerciements à Dieu, de nous avoir donné le courage ainsi que la volonté et la patience pour préparer ce modeste travail.

*Nous avons l'honneur et le plaisir de présenter notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à notre encadreur M^{elle} **IDRISS SOUHILA** pour sa précieuse aide, son orientation et le temps qu'elle nous a accordé pour notre encadrement.*

*Nous tenons à remercier aussi l'ensemble de personnel de l'entreprise **NAFTAL**, notamment notre encadreur M^r **OUKRID** pour son aide.*

Nous tenons à remercier toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille, et spécialement à mon père et ma mère qui ont été toujours là à mes côtés dans les difficiles moments donnant confiance et réconfort. Je n'oublierai pas mes chères frères Merouane et Riad ainsi que leurs femmes.

Je le dédie aussi à mes cousins ; Mourad, Saou, Oussama, Mounir, Walid, Hichem, Abdallah et Yousef.

Je le dédie aussi à tout mes amis ; Samir, Djebar, Mohand cherif, Farid, Youba, Azzedine, Tahar, Billal, Rabah, Younes, Yousef ainsi mes collègues Saïd et Karim et leurs familles.

Je profite l'occasion aussi, pour rendre un grand hommage à ma deuxième famille « la garde communale » en générale et celle de Bejaia en particulier, en s'inclinant devant la mémoire des martyrs tombés en champs d'honneur pour notre chère ALGERIE.

Abdelghani

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail, à mes chers parents, pour leurs encouragements, leurs soutiens et leur éducation, et j'espère qu'un jour je pourrai être un titre de gloire pour eux.

✚ *A mes très chers grands-parents et que Dieu les protège.*

✚ *A mes sœurs que j'adore.*

✚ *A mes oncles et toutes mes tantes.*

✚ *A tous mes copains de chambre I03 « Moho , Massin , Nabil, Hakim, »*

✚ *Mes deux binômes et leurs familles, et Tous mes amis de la fac.*

Said

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont encouragé pendant toutes ces années, en leurs espérant tout le bonheur et la joie.

Je n'oublie à ces occasions mes chers frères HAFID et WASSIM et sœurs LIELA et WISSEM ainsi mes grandes mères BAYA et TATA en leurs prier longue vie.

Mes cousins et cousines en générale ainsi que mes oncles.

Mes amis de la fac, de résidence 17octobre1961.

Mes binômes ABDELGHANI et SAID

karim

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre	page
1	La répartition des salariés de NAFTAL (carburant) selon certaines variables socioprofessionnelles	55
2	la répartition des membres de la population d'étude selon le sexe.	56
3	La répartition des membres de la population d'étude selon l'âge.	56
4	La répartition des membres de la population d'étude selon la situation familiale.	57
5	La répartition des membres de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle.	58
6	La répartition des membres de la population d'étude selon niveau d'étude.	58
7	La répartition des membres de la population d'étude selon le grade professionnel.	59
8	La répartition des membres de la population d'étude selon le type de contrat.	60
9	La répartition des membres de la population d'étude selon les bénéficiaires d'une mobilité professionnelle.	63
10	Relation entre le niveau d'étude et la mobilité professionnelle interne.	64
11	Corrélation entre la mobilité et l'ancienneté professionnelle.	65
12	Corrélation entre la mobilité interne et le sexe.	65
13	La répartition des membres de la population d'étude selon la nature de changement de poste.	66
14	la relation entre mobilité interne et satisfaction du poste occupé.	67
15	La relation entre la mobilité interne et satisfaction par rapport au parcours professionnel.	67
16	Corrélation entre les critères de choix d'une mobilité et la mobilité externe.	68
17	Les effets de la mobilité professionnelle selon la population d'étude.	69
18	Corrélation entre les types de contrat de travail et la mobilité interne.	70
19	La corrélation entre la mobilité interne et son utilité dans le développement des compétences.	70
20	La corrélation entre la mobilité interne et types de compétences développées.	71

21	Lien entre la mobilité interne et la formation professionnelle.	72
22	L'apport de la formation professionnelle au développement des compétences selon la population d'étude.	72
23	La répartition de la population d'étude selon la satisfaction vis-à-vis des pratiques des ressources humaines en termes de développement des compétences.	73
24	Corrélation entre le type de mobilité interne et le grade professionnel.	74
25	La corrélation des critères de la mobilité interne et l'ancienneté professionnelle.	75

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BIU	Bordereaux inter unités
BMI	Bon mouvement interne
BOG	Bureau d'ordre
CBR	Carburant bitumes réalisation
CDD	Contrat de durée déterminée
CDI	Contrat de durée indéterminée
DRH	Direction des ressources humaines
ERDP	ENTREPRISE distribution des produits pétroliers
GPL	Gaz de petro liquéfié
GRH	Gestion des ressources humaines
ING	Service information de gestion
OSC	Œuvres sociales et culturelles
RH	Ressources humaines
UND	Unité NAFTAL de distribution

Listes des figures

N°	TITRE	PAGE
01	Les trois niveaux hiérarchiques	17
02	Exemple de diagramme en étoile	40
03	Objectifs des bilans de compétences	42

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE:.....I

Partie théorique

Chapitre1 : Cadre méthodologique

1-Motifs de choix de thème.....	05
2- les objectifs de la recherche.....	05
3-La problématique.....	06
4-Les hypothèses.....	08
5-La définition des concepts	09
6-Les méthodes et techniques utilisées.....	10
7-La pré-enquête.....	11
8-Présentation du questionnaire de recherche.....	12
9-L'échantillonnage d'étude.....	12
10-Les obstacles de la recherche sur le terrain	13

Chapitre II :Types et enjeux de la mobilité professionnelle (interne et externe)

Préambule.

1. Définition de la mobilité professionnelle	15
2. la mobilité professionnelle interne	15
2.1. La mobilité interne et ses formes.....	15
2.2. Mobilité interne volontaire ou involontaire	18
2.3. La politique de la mobilité interne	18
2.4. La mobilité interne s'appuie sur les autres fonctions RH.....	19
2.5 Les avantages de la mobilité interne.....	19
2.6. Les inconvénients de la mobilité interne	20
3. la mobilité externe.....	21
3.1. La mobilité subie.....	21
3.2. La mobilité choisie.....	22
3.3. Les conséquences de la mobilité externe.....	22
4. Les facteurs de mobilité professionnelle.....	23
4.1. Facteurs individuels.....	23
4.2. Facteurs liés à la gestion des RH.....	23
4.3. Facteurs organisationnels.....	24
5.La mobilité professionnelle et le développement des compétences.....	24
6. La clause de la mobilité professionnelle.....	24
Conclusion.....	26

Chapitre III : Développement des compétences.

Préambule.

1-Emergence de notion compétence.....	30
1.1. La mondialisation.....	30
1.2- les mutations technologiques.....	30
1.3-le contexte économique.....	31
2. Définition de la compétence.....	31
3. Les types de la compétence.....	33
3.1. Les compétences individuelles.....	33
3.2. Les compétences collectives.....	34
4. Les dimensions de la compétence.....	34
4.1-La dimension des savoirs.....	34
4.2-La dimension des savoirs –faire.....	35
4.3-La dimension des comportements (savoir –être).....	35
4.4-La dimension du potentiel.....	35
5. Les enjeux du développement des compétences pour l’entreprise et le salarié.....	35
5.1-les enjeux pour le salarié.....	35
5.2- Les enjeux du développement des compétences pour l’entreprise.....	36
6. La logique compétence.....	36
6.1. La compétence, le poste, et l’emploi.....	36
6.2. La compétence et la qualification.....	37
6.3. La compétence et la performance.....	37
6.4. Le développement des compétences et employabilité.....	38
7. Outils mis en place pour gérer et développer les compétences.....	38

7.1. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences	38
7.2. La formation.....	40
7.3. Le recrutement.....	41
7.4. Le bilan de compétence.....	41
7.5. Entretien d’appréciation.....	43
Conclusion.....	44

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l’organisme d’accueil et de la population d’étude.

Préambule

I. Présentation de l’organisme d’accueil.....	47
1. Historique de NAFTAL.....	47
2. NAFTAL District Carburants de Bejaia.....	49
3. Les missions dévolues aux différentes structures	50
3.1. Département Informatique	50
3.2 Département AMG (administration et moyen généraux)	50
3.3. Département finances et comptabilité.....	53
3.4. Département Transport & Technique.....	54
4. Les Caractéristiques socioprofessionnelles de l’effectif de NAFTAL.....	55
II. Caractéristiques de la population d’étude.....	56
Conclusion.....	60

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats.

Préambule

I. Présentation, analyse et interprétation des données.....	63
II. Discussion et vérification des hypothèses.....	77
1. Vérification de la première hypothèse.....	77
2. Vérification de la deuxième hypothèse.....	78

Conclusion générale

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

générale

L'entreprise comme agent économique est toujours confronté aux diverses mutations de son environnement économiques, sociales et organisationnelles.

La mondialisation (système marchand), les mutations économiques (nouveaux marchés), mais surtout l'avancée technologique spectaculaires (informatisation et l'automatisme) de siècle dernier ont défiguré la notion de travail, son organisation, et en ricochet le facteur humain qui sera au centre des préoccupations des services des ressources humaines, confrontées et obligées de le préparer et l'adapter à l'environnement événementiel et instable de travail et de poste.

Après être caractérisé par un ensemble de tâches répétitives, figées, ou le travailleur est privé de liberté de manœuvres, dictées par la hiérarchie avec le modèle taylorien, le poste connaîtra après les années 70 un ensemble de transformations et de mutations qui par contraste exigeront de la personne qui l'occupe plus d'innovation, de créativité et pour la première fois, de compétences.

De la logique de métier à celle de qualification, la logique compétence est apparue pour spécifier le travailleur comme un ensemble de savoir, savoir-faire, et savoir-être, observés et détectés dans des situations de travail.

Pour adapter l'homme au travail, l'enjeu n'est pas seulement de détecter ces compétences mais plutôt de comment les développer concurremment.

Multiplés moyens à la disposition des entreprises et de ressources humaines peuvent atteindre l'objectif recherché, mais la mobilité professionnelle (interne et externe), par la flexibilité et le dynamisme qu'elle offre aux salariés et aux entreprises, nous semble adéquate à l'accumulation et au développement de leurs compétences.

Notre thème de recherche s'inscrit dans cette optique pour démontrer et voir **«l'impact et le lien de la mobilité professionnelle (interne et externe) sur le développement des compétences»** consolidé pas une enquête de terrain effectuée au niveau de l'entreprise étatique **NAFTAL DE BEJAIA DISTRICT CARBURANT**.

Pour bien présenter notre recherche, nous l'avons devisé en cinq chapitres.

La partie théorique est composée de trois chapitres. Le premier chapitre est le cadre méthodologique dont on a présenté les motifs et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, des méthodes et techniques utilisées, le déroulement de pré-enquête, l'échantillon d'étude, et ainsi que les obstacles de la recherche.

Le deuxième chapitre est consacré à la mobilité professionnelle (interne et externe), on exposant les définitions de la mobilité interne, et de la mobilité externe, les facteurs de la mobilité, le rapport entre la mobilité et développement des compétences et enfin on a présenté clause de la mobilité professionnelle utilisée dans la GRH.

Le troisième chapitre est consacré au développement des compétences, en abordant histoire d'émergence de la notion de compétence, ses différentes définitions, des types, des dimensions, les enjeux et son développement et enfin on a cité quelques outils mis à la disposition des gestionnaires pour le développement des compétences.

Les deux derniers chapitres constituent notre partie pratique

Le quatrième chapitre est une présentation de l'organisme d'accueil et les différentes caractéristiques de notre population d'étude.

Le dernier chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats de notre enquête, discussion et vérification des hypothèses.

Partie

Théorique

Chapitre I

Le cadre

méthodologique

1. Les motifs de choix de thème :

C'est par l'intérêt accordé au domaine de la gestion des ressources humaines, objet de notre formation académique théorique et objet d'exercice réel dans une organisation et entreprise que notre recherche est due. La mobilité professionnelle comme politique d'ajustement d'une part ou de valorisation des compétences d'autre part fait l'objet de notre recherche.

Alors les raisons qui ont abouti sur ce choix sont :

- Montrer l'importance de la mobilité professionnelle pour l'entreprise ainsi que pour les salariés en terme de développement des compétences.
- La mobilité professionnelle fait partie intégrante des missions essentielles des ressources humaines.

2. les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche peuvent être résumés comme suit :

- Savoir si l'entreprise NAFTAL (Carburant) fait recours à la mobilité professionnelle ; subie ou choisie dans la gestion de ses ressources humaines.
- Définir les critères sur lesquels se base la mobilité professionnelle au niveau de NAFTAL.
- Montrer l'importance de la mobilité dans l'atteinte de performance et d'objectifs.
- Analyser l'impact et les effets de la mobilité sur le développement des compétences des salariés.

3. La problématique :

Depuis quelques décennies ; des changements spectaculaires du contexte socio-économique mondial ont été constatés : une restructuration industrielle, des progrès technologiques rapides, l'émergence de nouvelles formes d'organisation suite à la crise des années 70, une concurrence acharnée, une compétitivité accrue, des changements organisationnels, technologiques et managériaux. Ces changements ont entraîné de profondes répercussions sur le marché de travail et ont pesé lourdement sur les entreprises et sur ses ressources humaines.

En fait, face à cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ces ressources humaines, pour tout acte de changement et de performance. Elle doit également valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour garantir leur engagement entier et leur implication.

Le facteur humain s'est, donc, transformé dans ce contexte à une véritable richesse et à une source de compétitivité et de performance, il n'est plus conçu comme une charge sur l'entreprise comme il a été pensé dans les théories de gestion traditionnelle. Dès lors, les entreprises en développant les compétences des salariés cherchent à augmenter leur productivité et leur efficacité, valorisant ainsi au même temps leur portefeuille de compétence ; et en conséquence, leur employabilité sur le marché de l'emploi s'affirme davantage.

En effet le développement des compétences des travailleurs au sein de l'entreprise préoccupe d'un côté l'organisation et de l'autre côté, l'employé qui devra être à la hauteur des attentes de l'organisation.

Selon Philippe Zarafian « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur la situation de travail professionnelle auquel il est confronté. »¹

Toute entreprise cherche des employés compétents afin de répondre aux besoins de production et réussir ainsi à atteindre les objectifs visés par l'entreprise « Tout individu a des compétences pour effectuer une tâche que lui a été confié à réaliser

¹ ZARAFIAN Philippe, objective compétence ; pour une nouvelle logique, édition liaisons, paris ,1999. p65

alors pour qu'il puisse à faire ce travail. Ce n'est pas simplement que cette tâche est complexe mais ça demande tout une compétence selon son aptitude et les capacités de l'employé. » .¹

La tendance est aujourd'hui à la mobilité professionnelle des travailleurs dans l'organisation reste à exposer des fortes d'entrées et de sorties des salariés.

La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auxquelles elle appartient pour leur part .alors la mobilité des travailleur dessine une gestion des compétences au sein de l'entreprise par la suite d'une analyse sur le marché du travail, l'espace de la mobilité dans l'entreprise ou les compétences ne contribuent pas seulement à la gestion de la mobilité entre les emplois mais également à la gestion des carrières.

En effet l'entreprise qui voit que l'individu se fait mobile dans le travail, lui permet de développer ses compétences. Les deux notions sont doubles portantes, d'une part il permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevés par l'implication des travailleurs motives et rentables, d'autre part il donne la valeur ajouté à l'employabilité des travailleurs marqué par le chômage et la restructuration.

Les changements technologiques et organisationnels, la concurrence exacerbée sur les marchés, présentés comme paramètres structurants d'un nouvel ordre économique et social, réclament des comportements appropriés de la part des salariés, lesquels doivent faire preuve (d'avantage) d'engagement, de disponibilité, de souplesse, d'adaptabilité dans le travail.

Ces nouveaux besoins passent par la capacité du salarié à faire évoluer ses compétences pour répondre à ces nouvelles exigences et à développer par là même une plus forte capacité à la mobilité : c'est à dire à changer d'emploi, à changer d'activité, à être polyvalent, plus autonome et plus responsable... Il découle de cette vision que les deux aspects se renforcent mutuellement : la mobilité doit favoriser le

¹ LEBOTERF Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris, 2004.

développement des compétences de l'individu et l'accroissement des compétences doit augmenter l'espace de mobilité du salarié.¹

Dans cette étude il est essentiellement de s'interroger sur le lien entre mobilité professionnelle (interne et/ou externe) et le développement des compétences.

Pour mieux expliquer notre thème et lui donner un aspect plus réel, nous avons choisi NAFTAL de BEJAIA, DISTRICT CARBURANT comme le lieu de notre enquête de terrain (cas pratique).

Notre recherche s'articule autour des questions suivantes :

Quel est l'impact de la mobilité professionnelle sur le développement des compétences au sein de NAFTAL, plus précisément :

- ❖ Quels sont les déterminants et les effets de la mobilité (interne et externe) des salariés ?
- ❖ Le développement des compétences est –il une source de mobilité professionnelle ? Y a-t-il d'autres causes de la mobilité ? autrement dit :
- ❖ Dans quelle mesure la mobilité jouera-t-elle en faveur ou en défaveur du développement des compétences des salariés et de la réalisation des objectifs ?

4- les hypothèses :

Selon **Angers Maurice** : « toute science est orientée vers la vérification de ses supposition dans la réalité »²

Une hypothèse est définie comme «une proposition de réponse à la question posée ».³

Bien plus, un travail ne peut être considéré comme une véritable recherche s'il ne se structure pas autour d'une ou de plusieurs hypothèses⁴.

¹ELOUAER Illyés, **La mobilité professionnelle des salariés, in** : [Http// :www.reims-ms.fr/pdf des acte/2008elouar.pdf](http://www.reims-ms.fr/pdf/acte/2008elouar.pdf).

² ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Casbah Edition, Alger, 1997, p6.

³ GRAWITZ Madeleine, **Méthodes des sciences sociales**. Edition Dalloz, paris, 2001, p398.

⁴ QUIVY Raymond, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Edition Dunod, Paris, 1995, P113.

Face aux interrogations émises et évoquées ci-dessus, fondées sur une réflexion théorique et sur une connaissance préparatoire du phénomène étudié (phase exploratoire) nous avançons des hypothèses suivantes :

Hy1 : le salarié considère **la mobilité** comme **une marque de reconnaissance** de ses compétences.

Hy 2 : **La mobilité professionnelle** entraîne une amélioration de l'efficacité productive du salarié et de l'organisation dans laquelle il prend place.

5. Définition des concepts clés :

Dans le souci de clarté et éviter toute mal interprétation et confusion, nous avons procédé à la définition de certains concepts clés.

a) Entreprise

Selon Madeleine GRAWITZ, l'entreprise de point de vue économique est une « unité de production originale, caractéristique de capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant à des postes différents en vue de produire des biens à vendre avec profits sur le marché, mais c'est aussi un groupe social d'où utilise en dehors de profil, objectifs communs, relation, information »¹.

Selon Renauld SAINSAULIEU : « l'entreprise est une sorte de fait social spécifique, une forme de communauté humaine plus au moins ouverte ou contraignante, dès lors qu'elle associe des hommes pour réaliser une production économique en fondant sur leur capacité de communication et de collaboration une part, souvent essentielle, de la qualité des résultats et de l'intensité des performances ».²

b) Compétence :

Selon Patrick GILBERT et Michel PARLIER la compétence est définie comme « un ensemble de connaissances de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».³

On comprend que la compétence est tournée vers une action et elle est finalisée vers un but précis.

¹ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ème} Edition Dalloz, Paris, 2000, p153.

² SAINSAULIEU Renauld, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, développement, 2^{ème} revue et mise à jour, presse de science politique, Dalloz, Paris, 1995, p20.

³ DIMITRI Weiss, Ressources humaines, 2^{ème} Ed, Edition d'organisation, Paris, 1999, p296.

La définition qu'on adopte est celle présentée par Alain MEIGNANT qui insiste d'avantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé ; savoir-faire c'est-à-dire capacité à faire ; opérationnel c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement »¹.

Pour lui la compétence est un type de raisonnement et habilité mise en œuvre pour accomplir une tâche spécifique, il insiste sur la dimension d'utilité pour l'organisation.

La définition opérationnelle : la compétence est la capacité reconnue et validée en situation de professionnelle un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire, et qualités comportementales) dans un contexte de travail afin de réaliser une action, atteindre un résultat et répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.

c) Développement des compétences : se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs en augmentant leurs capacités d'accomplir les tâches qui leur sont assignées, par l'amélioration de leurs connaissances, habilités et attitudes.

Selon LEVY-LEBOYER « la notion de compétence est indissociable de la notion développement »²

d) Mobilité professionnelle : Changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé, la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (la trajectoire professionnelle).

e) Mobilité interne : selon Jean Marie PERITTI : « la mobilité interne est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe ».³

6. Les méthodes et techniques utilisées :

Afin de répondre à la question de départ, le chercheur en sciences sociales doit recueillir des données empiriques qui ensuite seront examinées et comparées aux

¹ Ibid. P296.

² LEVY-LEBOYER Claude, **La gestion des compétences**, Edition d'organisation, Paris, 2002, p14.

³ PERITTI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, Paris, 2001, p150.

résultats attendus dans les hypothèses pour pouvoir les confirmer ou les infirmer. Pour atteindre cet objectif le chercheur recourt aux méthodes et techniques adéquates qui varient selon l'objet d'étude.

La méthode est « L'ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif, une vérité »¹

À notre niveau et suivant les recommandations ci-dessus nous avons opté comme suit :

La méthode quantitative semble plus adéquate à notre objet d'étude et à la problématique posée pour les raisons suivantes :

- Décrire et rassembler un grand nombre d'informations liées au sujet.
- Expliquer le rapport de corrélation (d'association) entre les deux variables principales de l'étude ; mobilité et développement des compétences.
- Interpréter les différents avis à l'égard de leurs évolutions.

Cette méthode nous a permis la préparation des données nécessaires puis les analyser en établissant des corrélations entre les variables et enfin la comparaison des résultats observés avec les résultats attendus et l'interprétation des écarts.

Toute méthode fait appel à une technique de collecte de données.

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principes moyens d'investigations de la recherche sociale ».²

7. La pré-enquête :

À cause du manque d'informations nécessaires dans la phase exploratoire –les lectures- nous avons procédé à une pré-enquête afin de combler ce déficit et tester la méthode utilisée.

« Les entretiens exploratoires ont donc pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels le chercheur n'aurait pas spontanément lui-même pensé et à compléter ainsi les pistes de travail que ses lectures auront mises en évidence ».³

¹ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, op.cit, P27.

² Ibid.

³ QUIVY Raymond, op cit, P58.

La pré-enquête nous permis un premier contact avec notre terrain et d'avoir plus d'idées possibles sur l'entreprise. On a effectué des entretiens avec quelques membres d'entreprise toutes catégories confondues (cadre, agent de maîtrise, et les ouvriers professionnels), ce qui nous a permis de collecter plus de données, nécessaires à la formulation des hypothèses et la construction du questionnaire.

8- Présentation du questionnaire de recherche:

Le questionnaire est défini comme « technique d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématique et d'établir des comparaisons chiffrées ». ¹

On a utilisé le questionnaire pour les avantages qui offre, en particulier :

- La possibilité de quantifier de multiples données et de procéder des lors à de nombreuses analyses de corrélations.
- La collecte peut être en d'hors et sans handicaper le travail.

Notre questionnaire contient des questions fermées et ouvertes, réparties sur trois parties :

- Partie d'identification (sexe, âge, niveau d'instruction.....).
- Partie porte sur les conditions de travail et la satisfaction. les enjeux de la mobilité interne.
- Partie porte sur les critères et les enjeux de la mobilité professionnelle.
- Partie porte sur le développement des compétences des salariés à travers le processus de mobilité professionnelle.

Pour analyser les données collectées a partir de ce questionnaire on va procéder à un tri à plat (tableaux simples et un tri croisés des variables significatives (analyse statistique)

9-l'échantillonnage :

Il est défini comme « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » ².

¹ ANGERS Maurice, Op cit, p146.

² Ibid. P229.

L'entreprise NAFTAL contient (245) salariés permanents, repartis sur différentes départements.

Notre échantillon d'étude est de nature **non probabiliste**, qui contient 50 salariés repartit sur les différents grades socioprofessionnels.

On a distribué accidentellement le questionnaire à (80) personnes, le 07 AVRIL2013 et on a récupéré que (50) questionnaires le 05 MAI 2013 valables pour l'analyse au bout d'un mois.

10. Les obstacles de la recherche sur le terrain :

Durant notre enquête sur le terrain, on a rencontré un certain nombre d'obstacles qu'on peut énumérer comme suit :

- L'accord d'effectuer une enquête au sein de NAFTAL est arraché difficilement avec une restriction de temps et de durée.
- La mobilité professionnelle est rarement abordée par des études algériennes et brièvement citée dans les ouvrages théoriques.
- Le manque d'expérience sur le terrain.
- Manque de collaboration des responsables des ressources humaines faute de temps et les charges de travail.
- La non récupération d'un nombre important de questionnaires (plus de 30 questionnaires).
- La récupération des questionnaires s'est faite d'une façon discontinue.

Chapitre II

Types et enjeux

de la mobilité

professionnelle

Préambule

Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sorties de ses salariés. Une large littérature s'est constituée autour de ce sujet donnant lieu à de multiples définitions de la mobilité, que nous pouvons intégrer dans trois types de dimensions : la dimension organisationnelle, la dimension sociologique et la dimension économique.

La dimension organisationnelle considère la mobilité comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle. La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient.

Pour leur part, les économistes distinguent entre deux autres concepts à savoir la réallocation des salariés et le roulement des travailleurs.

Dans ce premier chapitre intitulé mobilité professionnelle nous allons examiner en détail la notion de mobilité professionnelle, on proposant ses types, les facteurs liés à elle, son apport avec le développement des compétences et la cause comme dernier élément. Compte tenu de la revue de la littérature en explicitant la signification de chaque concept utilisé selon les différents auteurs.

Nous allons aborder principalement les différents points de vue pour chaque thème selon la position et la vision des auteurs concernés pour l'enrichissement du concept en puisant dans la théorie des uns et des autres.

1. Définition de la mobilité professionnelle :

Selon Gilbert et Thionville ¹; Aborder la question de la mobilité personnelle c'est évoquer l'ensemble des situations de changement professionnel au niveau individuel. Il peut s'agir de changements de poste ou mutation, changements géographiques, changements de métier ou reconversions, changements de niveau social ou promotions, changements d'entreprise.

Le plus souvent, le salarié pense le changement de niveau social comme un but et les autres mobilités comme des obstacles à surmonter pour atteindre ce but. L'entreprise cherche surtout à développer la mobilité entre emplois et sites géographiques pour accroître la flexibilité de son fonctionnement.

Selon le dictionnaire des ressources humaines « la mobilité est le caractère de ce qui pour changer de place de position, c'est le changement de poste de fonction de lieu ou d'entreprise ».²

Donc être mobile veut dire avoir la volonté de changer de localisation, de faire un autre métier, de s'ouvrir à de nouveaux environnements.

2. La mobilité professionnelle interne :

En gestion des ressources humaines : « elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail .Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi ».³

2.1. La mobilité interne et ses formes⁴ :

C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité.

Ce changement peut être de deux types :

¹ Gilbert et Thionville, **la mobilité personnelle ressort et frein**, université de Lille, DESS paris, 2009 in : <http://www.DESS MRH.ORG>

² PERETTI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, paris.2001, p 150.

³ Ibid.

⁴ Araneder Julie, Leput Catherine, Céline Prévost et autres, **La mobilité interne**, in « **Les diagnostics de l'emploi territorial** », hors série n°4, France, août 2003.

- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale...
- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours, etc.

2.1.1. La mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle (mutation):

« La mutation est un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes ,à condition qu'elle soient prévues et organisés rationnellement comme un système de formation et de promotion, et l'une des solutions les plus efficaces qui permet un surcroit et de doter l'entreprise d'une structure humaine qui sera la meilleure garantie de son efficacité et de sa réussite ». ¹

Donc, c'est un mouvement d'un poste ou d'emploi à autre dans un même niveau de responsabilité. Elle se manifeste à travers les rotations, les mutations et les reconversions. En conséquence elle parait être une source de développement des compétences.

2.1.2-la mobilité verticale (promotion) :

« Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et celle qui correspond au modèle traditionnel et dominant ». ²

Donc la mobilité verticale est une sorte de récompense à un travailleur actif, par un poste de travail de rang supérieur vacant ou prévu par l'organisation.

a)-les filières promotionnelles :³

Elles définissent des trajectoires qui alternent plusieurs postes du même niveau hiérarchique avant de pouvoir envisager une mobilité verticale.

¹ PERETTI Jean Marie, op, cit, p417.

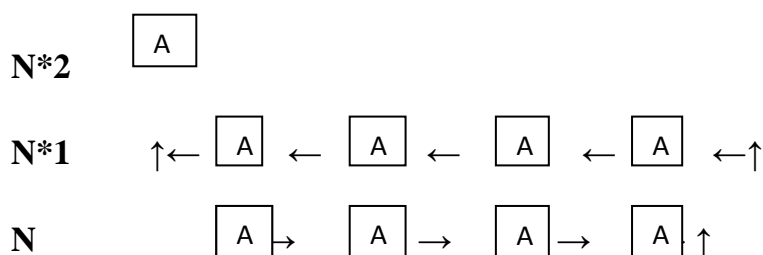
² CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} Edition DUNOD, PARIS, 2007, p417.

³ Ibid. p417.

Ainsi, une filière promotionnelle indique ses successions de postes qui permettent d'acquérir une qualification croissante et une progression de carrière au sein d'une entreprise.

Donc, on va illustrer avec une figure qui dispose de trois niveaux hiérarchiques.

Figure n°1 : les trois niveaux hiérarchiques¹ de la mobilité verticale.



Les mutations de type A1 vers A2 ou A6 vers A7 sont des décisions de mobilité horizontales. Les évolutions allant d'A4 vers A5 ou d'A8 vers A9 sont verticales. Les raccourcissements des lignes hiérarchiques et le choix de l'organigramme plats limitent les opportunités de mobilité verticale et encouragent le développement de mobilité horizontale et de parcours permettant un accroissement des compétences.

b)- Les types de mobilité verticale :

La mobilité verticale est une procédure indispensable dans la gestion de personnel et l'évaluation et l'évolution de leurs parcours. Deux types de promotions peuvent être distinguée :

- **La mobilité au coup par coup** : elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique, la nécessité de pourvoir le poste, l'absence d'outil d'évaluation adéquat peut aboutir à des échecs. Les promotions manqués qui entraînent un constat d'échec se révèlent coûteuses, aussi apparaît-il nécessaire à organiser la mobilité.
- **La mobilité organisée** : repose sur une gestion organisée de l'emploi et un système d'évaluation de personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation et une étude des répercussions et repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

¹ PERETTI Marie, Ressources humaines, 9eme Edition, paris, 2004, p244.

c) les objectifs de la mobilité verticale :

- Elle permet l'amélioration de situation socioprofessionnelle de salarié.
- Elle Concrétise les aspirations des salariés en reconnaissant leurs compétences.
- Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.
- Elle favorise la créativité et le dynamisme et ainsi une valeur ajoutée pour l'entreprise.

2.1.3-la mobilité latérale : « Elle s'exprime en termes de pouvoir informel, indépendamment de niveau hiérarchique, cette mobilité radiale ou d'inclusion reflète le rapprochement l'éloignement du salarié du noyau décisionnel de l'organisation. Cette mobilité traduit le degré d'influence ou de pouvoir exercé par une personne dans l'organisation ou elle travaille ».¹

2.2. Mobilité interne volontaire ou involontaire :

On peut recenser deux types de mobilité selon leurs caractères soit choisie ou subie.

2.2.1. Mobilité volontaire : la mobilité volontaire, est une décision choisie et prise par le salarié, sans pression de l'entreprise, pour de multiples raisons, afin de changer de poste ou de grade .Elle dépend des opportunités présentes.

2.2.2. Mobilité involontaire : c'est une mobilité imposée ou subie, lors d'un changement d'organisation ou de stratégie ou suite un rétrécissement des effectifs.

2.3. La politique de la mobilité interne :

Il est important que, malgré les turbulences rencontrées, les entreprises continuent à mobiliser leurs collaborateurs et travaillent à la fois sur leur motivations, le développement de leurs compétences et leur implications tout en respectant les évolutions des métiers et des besoins internes. Pour cela, elles investissent sur la

¹ POTOCKI MALICET Danielle, Elément de sociologie du travail et de l'organisation. Edition economica, paris, 1997, p83.

mobilité interne et par conséquent sur des programmes de GPEC et utilisent certains outils de développement tels que les « Développement Center » qui permettent de disposer d'une vision claire des compétences de chaque individu présent dans l'entreprise et de mettre en place un plan de développement personnalisé. Pour bien amener cette politique et atteindre les objectifs escomptés elle doit avoir :

- une anticipation des évolutions internes (évolution des métiers, de la taille de la structure, de l'organisation interne...)
- Une communication adaptée.
- Une mesure des risques.

Ces politiques de mobilité sont accompagnée par « des programmes de bilan de carrière et d'entretiens annuels d'activité mis en place pour aider les responsables à concilier leurs impératifs de mobilité avec les exigences et les capacités de parcours des individus ». ¹

2.4. La mobilité interne s'appuie sur les autres fonctions RH :

2.4.1. Recrutement : Proposition de tout poste vacant à la mobilité interne.

2.4.2. GPEEC : Valorisation des acquis professionnels, bilan de compétences.

2.4.3. Communication interne : Sur les métiers, les compétences, les aires de mobilité.

2.4.4. Plan de formation : Priorité voire obligation lors d'une mobilité.

2.5. Les avantages de la mobilité interne:

2.5.1. Pour le salarié : a priori la mobilité procure au salarié beaucoup d'avantages sur les plans professionnels et sociaux qu'on peut résumer dans ces points :

- Elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein de la même entreprise et acquérir plus de connaissances spécifiques de cette dernière.
- Elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale et plus de profils.
- Plus de responsabilité.
- Bénéficier des programmes de formations, d'expériences professionnelles et donc atteindre un certain niveau de performance.

¹ SAINSAULIEU Renaud, op.cit, p80.

- Accroître la motivation au travail et vaincre la lassitude et la stagnation.

2.5.2. Pour l'entreprise :

- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement.
- Fidéliser les meilleurs collaborateurs.
- Réduire la fuite des compétents vers les concurrents.
- Elle permet de sortir de situations conflictuelles, de gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive à un poste de travail.
- « favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle »¹.

2.6. Les inconvénients de la mobilité interne :

La mobilité peut générer des répercussions négatives sur le salarié et voir même pour l'entreprise.

2.6.1. Pour le salarié :

- La perte de son poste initial.
- Craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière.
- Devoir faire l'effort à se former à de nouvelles activités.
- La charge de travail.
- Réaliser de moins de performance dans un domaine qu'il ne maîtrise pas, et d'en être pénalisé.

2.6.2. Pour l'entreprise :

- Créer une instabilité par la dispersion des réseaux et des modes de coopérations existants.
- Affaiblir l'esprit d'équipe et sa dynamique.
- Gaspillage des compétences.
- Perte des acquis d'expériences.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op, cit, p419.

3. la mobilité externe :

Les changements au niveau de l'environnement économique via un marché de plus en plus concurrentiel, des clients plus exigeants et une recherche accrue de rentabilité et de performance conjuguée à une grande mutation technologique ne peuvent qu'affecter la relation jadis stable et durable entre les salariés et leurs organisations. Les désirs et les ambitions des salariés compétents ne sont pas toujours convergents avec la stratégie de l'entreprise.

S'il y a un écart significatif entre les attentes du personnel et ce que l'entreprise offre en contrepartie, il y aura vraisemblablement une rupture et un départ et c'est précisément ce qu'on appelle la mobilité externe. La mobilité professionnelle externe, subie ou choisie est donc à l'ordre du jour. Elle est considérée aujourd'hui comme une politique d'ajustement des processus de gestion des ressources humaines à court et à moyen terme.

La relation des salariés avec leurs entreprises n'est plus durable comme auparavant « On est loin aujourd'hui du statut unique de travailler salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts précaires ». ¹

Les mêmes auteurs affirment que la proportion de travailleurs sous contrats à durée déterminée, intérimaires, en stage rémunéré, en contrat aidé, voire mêmes détachés d'autres organisations, a augmenté de manière très significative. « Le parcours se conçoit de moins en moins au sein d'une seule et même organisation. Quelles qu'en soient les causes, la carrière est caractérisée aujourd'hui par une mobilité inter et intra-organisationnelle, et peut-être fonctionnelle comme géographique ». ²

3.1. La mobilité subie.

La mobilité subie ou forcée est la résultante de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu,

¹ Abecassis, F. et Roche, **Précarisation du travail et lieu social**, Paris, L'Harmattan. 2001.

² Cadin, L, et al, "**Les carrières nomades facteur d'innovation** " Revue Française de Gestion, novembre – décembre, 1999, p58-67.

d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.

Les entreprises devant des contraintes de restructurations, de nouvelles technologies, de recherche de rentabilité et de performance ou éventuellement des difficultés économiques et financières décident le plus souvent à des nouvelles affectations et reconversions ou éventuellement à des suppressions d'effectifs.

3.2. La mobilité choisie :

L'individu pour une raison ou pour une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple mais la décision ne lui revient pas.

Par contre s'il veut quitter l'organisation, c'est sa volonté personnelle qui s'exprime et l'employeur ne peut plus s'opposer et c'est le cas par exemple d'une démission.

La mobilité choisie est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs et saisir ainsi d'autres opportunités sur le marché externe. Les raisons de ce type de cette mobilité externe sont multiples : manque d'engagement organisationnel, conditions de travail défavorables, raisons familiales, rémunération insuffisante, pratiques de gestion de ressources humaine ne valorisant pas les compétences, manque de motivation et de promotion, relations mauvaises avec la hiérarchie.

3.3. Les conséquences de la mobilité externe :

La fidélisation et l'engagement à un projet donné ne sont pas éternels dans un environnement instable et changeant.

La mobilité externe devient de plus en plus un phénomène qu'on observe très fréquemment. « Si l'individu estime que l'entreprise où il travaille ne valorise pas

suffisamment ses compétences et ne réalise pas assez ses attentes, il cherche à la quitter ». ¹

Tremblay constate que « la mobilité professionnelle externe est généralement recherchée lorsque les individus sentent que leur développement personnel et technique est bloqué, que les projets qui leur sont confiés manquent de défis et que leur désir d'autonomie est étouffé ».

L'entreprise investit en formant son personnel afin d'améliorer sa performance alors que le salarié améliore son portefeuille de compétences. Sa valeur sur le marché de l'emploi devient plus importante. ²

4. Les facteurs de mobilité professionnelle: ³

La mobilité est soumise à un ensemble de facteurs qui sont à l'origine de son existence et de son élaboration. ces facteurs-facilitateurs- peuvent être individuels, intrinsèques (intéressé, supérieur hiérarchique) ou exogènes, extrinsèques liés à la gestion des ressources humaines ou à l'organisation.

4.1. Facteurs individuels :

✓ **l'intéressé :**

- Expérience antérieure réussie de changement d'emploi.
- Connaissance diversifiée des milieux professionnels
- Désir d'ajustement de soi.

✓ **supérieur hiérarchique :**

- Style de management déléгатif.
- Expérience personnelle de la mobilité.

4.2. Facteurs liés à la gestion des ressources humaines :

- Gestion préventive de l'emploi.

¹ FARASTIER, D.A., « **La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise** », i, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995, pp43-55.

² Tremblay, D.G., "**Nouvelles carrières nomades et défi du marché de travail**: une étude dans le secteur du multimédia". in : www.carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/15/Tremblay, 2003.

³ Gilbert et Thionville, **la mobilité personnelle ressort et frein**, op, cit, p 2.

- Formation préparant l'évolution professionnelle
- Diffusion large et actualisée des postes à pourvoir. Règles du jeu connues du personnel.
- Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion.

4.3. Facteurs organisationnels :

- Remplacements effectués sur des bases connues de la hiérarchie.
- Régulation centrale.
- Beaucoup d'informations sur la vie de l'entreprise et ses métiers.
- L'incertitude existante connue des salariés les maintiennent en éveil.

5. La mobilité professionnelle et le développement des compétences :

La mobilité interne peut être un gage pour le développement des compétences et d'acquisitions de multiples connaissances suite aux passages des salariés sur les différents postes et leur promotion aux niveaux hiérarchiques supérieurs. « La promotion professionnelle n'est possible qu'à partir de moment où l'individu a fait le tour des fonctions exercés à son niveau »¹.

La mobilité externe peut être une source importante pour acquérir des nouvelles compétences à travers les différents changements d'entreprises synonyme d'expérience et d'évolution.

6. La clause de la mobilité professionnelle :

Il s'agit d'une clause utilisée dans la GRH par laquelle le salarié est engagé à accepter un déplacement de son lieu de travail, il a par cette clause indiqué que plus précisément il ne souhaite pas contractualiser son lieu de travail et il ne peut pas revenir sur son propre engagement.

Par contre, la validité de cette clause expliquée selon ERIC est soumise à plusieurs conditions :

¹ EMERY Yves, GONIN François. Dynamiser les ressources humaines ; une approche intégrée pour les services public et entreprise privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999, P112

- Sa clause de mobilité doit être conforme aux dispositions éventuelles de sa convention collective sur le sujet. Il faut donc se reporter à sa convention collective pour voir ce qui est éventuellement prévu. Même en l'absence de mobilité dans son contrat de travail, une clause de mobilité institué par une convention collective peut s'imposer à lui à condition que cette modification de la convention collective lui ait été notifiée.
- La clause de la mobilité doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché compte tenu de l'emploi occupé, du travail demandé.
- La clause de mobilité ne doit pas être utilisée abusivement.

Si les conditions de validité de sa clause de mobilité sont remplies, il doit la respecter car une fois la clause de la mobilité acceptée, il est très difficile de ne pas encourir au licenciement pour faute de lors que l'employeur dans son application ne commet pas d'abus car changer de lieu du travail, devient alors une simple modification des conditions substantielles de son contrat de travail quant bien même cette modification de lieu de travail occasionnerait par vos nombres de craintes ce qui peut être le cas.

Il est donc prudent de prévoir dans la signature du contrat de travail l'indemnisation de cette obligation. ¹

¹ DELON Eric, mobilité internationale, édition liaison, Paris, 2000, P89.

Conclusion

Plusieurs typologies de la mobilité sont mises en évidence par la littérature. Ainsi, la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de postes sans évoluer dans la hiérarchie). Il y a lieu d'identifier la mobilité géographique nationale ou internationale. D'autres auteurs, relèvent une autre forme de mobilité, à savoir les transitions de carrière ou la mobilité promotionnelle. Ces transitions apparaissent comme des changements au niveau des rôles attribués à la personne ou au niveau du contexte de travail. Toutefois, elles peuvent s'exercer au sein de la même entreprise, entre l'entreprise mère et ses filiales ou bien vers une autre entreprise.

Ce chapitre nous paraît utile et on a extrait deux idées centrales :

En premier lieu, la mobilité est une source de performance et de pérennité pour l'entreprise parce qu'elle oriente, développe et maintient les compétences de ses salariés.

En seconde lieu, elle permet et offre aux salariés des opportunités d'enrichir, d'acquérir et d'évoluer dans leurs parcours professionnels.

Chapitre III

Développement des compétences

Préambule :

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome et responsable. C'est pour cette raison que la notion de compétence a gagné une place centrale dans le monde de travail et la gestion des ressources humaines. Dans ce chapitre, on proposera les différentes définitions de la compétence, des différents acteurs, les types, les dimensions, les enjeux de la notion de compétence sur les salariés et les entreprises et enfin les différents outils mis pour les développer.

1.Émergence de la compétence

Le terme compétence est apparu, au années 1970, en pleine crise du taylorisme. C'est une période où la *qualification* vient à reculer et on commence à s'interroger sur « les critères de l'autonomie et de la responsabilité ». ¹ De l'individu au travail. En effet, dans le modèle taylorien l'organisation du travail est totalement orientée vers un individu qui doit obéir et respecter des procédures des tâches, qui lui sont imposées par la hiérarchie « Il est inutile de parler de compétence, il suffit de d'écrire l'organisation du travail ». ² A partir des mutations des environnements technologiques, économiques et sociales que la notion de compétence est apparu afin d'améliorer les modes de production la qualité et le service pour assurer la survie de l'entreprise et sa pérennité

1.1. La mondialisation

La mondialisation a supprimé les frontières et a redu l'environnement de l'entreprise impitoyable. L'entreprise sous l'effet de la concurrence acharnée, est obligé de mobiliser le potentiel des hommes ; leur imaginations, motivations et leur capacité d'innover afin de garantir sa survie.

1.2. Les mutations technologiques

Elles ont transformé la totalité des activités et les fonctions de l'entreprise. La complexité des systèmes informatiques et automatiques a généré des répercussions

¹ ZARIFIAN P, **Le modèle de la compétence**, Edition liaisons, 2001, Paris, page19.

² CARRE P, CASPAR P, **Traité des sciences et des techniques de la formation**, DUNOD, Paris, 1999, page224.

importantes sur le travail qui devient une Combinatoire de compétences mobilisés autour d'événements imprévisibles.

1.3-Le contexte économique : L'augmentation des échanges, le raccourcissement des cycles économiques et technologiques, et l'obsolescence rapide des produits exigent la flexibilité des systèmes de gestion et l'adaptation des modes de production. L'enjeu n'est plus la production de masse mais plutôt un produit personnalisé afin de se distinguer dans un marché qui se mondialise.

2. Définition de la compétence :

Il n'existe pas de définition unique de la notion compétence adoptée par l'ensemble des théoriciens et praticiens. La compétence se caractérise par une diversité d'interprétations qui varient selon les courants et les disciplines. Elle est une notion vague, complexe, un mot éponge..., une notion qui n'est pas encore produite dans une approche normalisée et validée de manière empirique.

Toutefois, il est essentiel d'approfondir la définition de la compétence et de cerner ses caractéristiques. L'objectif étant de mieux comprendre les enjeux liés à l'utilisation de cette notion.

La définition la plus répandue de la notion compétence est issue de la trilogie classique qui définit la compétence comme une somme de savoirs, de savoir-faire, et de savoir-être détenus par un individu. Cette représentation, révélée statique et comptable, a été révisée par de nombreux chercheurs et praticiens.

Selon Jean AUBERT¹ « la notion de compétence renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation de l'action, des connaissances, savoir-faires, et comportement qui assurent de l'activité humaine en situation de travail ». Gay BOUTERF, l'un des meilleur expert de Management et de développement des compétences s'oppose à cette définition qui selon lui, est une définition statique et qui n'a pas évolué malgré l'évolution de l'entreprise et de son environnement et il propose une autre définition : « La

¹ AUBERT Jean, management des compétences, Edition Dunod, Paris, 2002, P1.

compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés ».¹

Il distingue plusieurs types de compétences² :

- Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
- Savoirs procéduraux (savoir comment procéder, comment s'y prendre)
- Savoirs d'environnement savoir management, système de gestion, produits....)
- Savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire),
- Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire),
- Savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre).

Mais ces compétences ne peuvent être mobilisés et aménagés sans un contexte encourageant et incitant, un environnement favorable, par les moyens externes mis à la disposition de l'individu, à savoir les machines, les équipements, des systèmes d'aide informatisés, et des réseaux documentaires...etc.)

Philippe ZARIFIAN, en parfait accord avec cette vision, définit la compétence comme : « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté...³ La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée à la responsabilité de domaines à assumer. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment.⁴

Zarafian explicite la définition en la référant à la question de la responsabilité. Il reformule ainsi la définition de la compétence : c'est « la prise d'initiative et l'assumer des responsabilités de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles »⁵ « L'assumer de responsabilité » signifie : -

¹LE BOTERF Gay, **De la compétence à la navigation professionnelle**, Edition d'organisations. Paris 2000, P43.

² LE BOTERF Gay, **Développer la compétence des professionnels**, Edition d'organisations. Paris 2000, p117.

³ Zarafian Philippe, **Objectif compétence, pour une nouvelle logique**, Edition Liaisons .paris, 1999, p 65.

⁴ Ibid. p69.

⁵ Ibid. p82.

aller jusqu'au bout des initiatives prises - répondre de la portée de son action - se soucier du destinataire dans la production du service - exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité.

Pour ne pas se noyer dans la diversité des définitions des concepts de la compétence, une simplification est parait indispensable. la compétence peut être définie comme une capacité à l'action, et se caractérise comme suit :

- Elle est contingente : soutenue par le salarié qui la manifeste, et conditionnée par la situation et par l'organisation du travail.
- Elle est une construction : apprise, car le salarié n'est pas naturellement ni spontanément compétent. Il le devient par des apprentissages théoriques et par l'expérience.
- Elle est une notion abstraite : Elle est inobservable, et seules ses manifestations (performances, résultats...) peuvent être observées.
- Elle est reconnue par les autres : le salarié ne peut se déclarer compétent, mais, il est compétent parce qu'il est reconnu en tant que tel par autrui.

3. Les types de la compétence :

Toute compétence comprend deux dimensions inséparables : individuelle et collective. Le salarié est de moins en moins compétent tout seul. Pour agir avec compétence, il doit savoir coopérer avec les connaissances et compétences des autres dans le cadre des réseaux de ressources collectives.

3.1. Les compétences individuelles : sont celles dont la gestion des Ressources Humaines s'est intéressée le plus. Elles sont détenues par l'individu et mobilisées dans son action. Ce sont celles les plus évaluées et les plus rémunérées dans les entreprises engagées dans la gestion par les compétences. Pour Guy Le BOTERF, la compétence individuelle constitue¹ :

¹LE BOTERF Gay, construire les compétences individuelles et collectives, op cit, P120.

- **Un savoir mobiliser:** posséder des connaissances ou des capacités mais savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées.
- **Un savoir combiner :** le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle.
- **Un savoir transférer :** toute compétence est transférable ou adaptable.
- **Un savoir-faire éprouvé et reconnu :** la compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité.

3.2. Les compétences collectives :

Elles sont aussi essentielles que les compétences individuelles car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. La compétence collective s'appuie donc sur la qualité des interactions, de l'interdépendance et de l'ouverture à la coopération. Elle suppose « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ».¹

Dimension collective de la compétence, sont bien plus que la somme des compétences individuelles, ce sont celles que les individus mettent à la disposition des autres, pour la résolution de problème. Il s'agit de la mise en commun des savoir faire dans un cadre structuré et dans un but donné. LE Boterf Gay, l'explique que leur développement « tend à devenir une préoccupation croissantes des entreprises et des organisations ».²

4. Les dimensions de la compétence :

La compétence peut être cernée dans les dimensions des savoirs, des savoirs faire, savoirs être et enfin de potentiel que chaque un s'occupe d'un domaine précis.

4.1-La dimension des savoirs : constituée par les connaissances générales et

¹ ZARIFIAN Philippe, Op.cit, p71.

² LE BOTERF Gay, ingénierie et évaluation des compétences, 4^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2002, P138.

spécifiques considérées comme un pré-requis nécessaire à la réalisation des activités particulières, le savoir donc reflète le niveau de connaissance du candidat.

4.2-La dimension des savoir-faire : Les savoirs faire sont des expériences pratiques. la volonté d'affirmer la dimension de savoirs faire se traduit encore souvent par la formule «être capable de ». L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au –delà du constat de compétences une garantie relative sur son avenir.

4.3-La dimension des comportements (savoir-être) : la dimension de savoir être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementales qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées.

Exemple : capacité d'animer une réunion.

4.4-La dimension du potentiel : l'évaluation de potentiel correspond à un pronostic de réussite ou on ne s'attache plus aux aptitudes, mais à la capacité prouvée dans différentes situations de travail réelles.

En recourant à des exercices variés, mobilisant les capacités requises par situations professionnelles à laquelle se destinent les candidats, il est possible d'apprécier les qualités de gestion, d'organisation, d'encadrement. Le potentiel fournit donc des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières.¹

5. Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise et le salarié :²

Le rôle de la compétence est de taille dans les perspectives qu'elle offre au salarié dans sa carrière, et réciproquement à la pérennité et au développement que l'entreprise garantissait.

5.1. Les enjeux pour le salarié : La compétence représente un enjeu professionnel important pour le salarié. Le développement des compétences lui donne la possibilité

¹ ZARAFIAN Philippe, **Objectif formation**, Edition liaison, Paris, 2001, P65.

² Amari S. S, Séminaire international sur le capital intellectuel des organisations des affaires arabes dans les économies contemporaines, LA problématique de la construction des compétences, université de Chlef ,13-14 décembre 2011.

et représente pour lui un atout dans la gestion de sa carrière, et le développement de ses projets professionnels, sans oublier qu'elle représente aussi un facteur essentiel de motivation. Enfin la compétence est un élément de reconnaissance sociale, et elle pourrait aussi participer à la dynamique collective à condition qu'elle devienne une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence (l'entreprise, l'individu).

5.2. Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise :

Actuellement la survie et le développement des entreprises sont liés directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. La fonction de ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés.

Dans ce nouveau contexte, la compétence permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, et ce, par la mobilisation de l'ensemble des individus sur les métiers et les projets de l'entreprise.

6. La logique compétence : De la logique de métier, à celle de poste et puis de qualification, qui devient obsolètes et figées, la logique de compétence demeure la seule qui peut accompagner et satisfaire les nouvelles exigences de travail.

6.1. La compétence, le poste, et l'emploi : Selon Philippe ZARIFIAN,¹ Le poste représente le lieu de réunion entre le « Travail » qui est un « ensemble d'opérations que l'on peut objectiver, décrire, organiser et imposer dans les ateliers », et le « Travailleur » qui constitue un « simple porteur de capacités ». Le poste est donc un lieu d'affectation ou le salarié est localisé et décrit par une fiche de poste. L'emploi type,² introduit par le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) depuis les années 70-une évolution par rapport à la logique du poste-désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités

¹ ZARIFIAN Philippe, op.cit, P 88.

² KERLAN Françoise, **Guide pour la GPEC** 3^{ème} Edition, EDITION d'organisation, paris 2007 .P18.

identiques suffisamment homogènes pour être occupées par un même individu. Un emploi type regroupe plusieurs postes.

Dans cette vision, l'emploi est considéré comme une clé organisant les différents domaines de gestion des Ressources Humaines (le recrutement, la classification, la mobilité...).

Cependant, les notions de poste et d'emploi, figées dans une liste de tâches, s'avèrent obsolètes et inappropriées aux exigences du travail imprévisible et incertain, les entreprises attachent, de plus en plus, une importance particulière à la gestion par compétences (compétences individuelles et collectives). Ces compétences ne peuvent être ni prescrites par la hiérarchie, ni décrites dans un poste de travail.

Toutefois, la gestion par les compétences ne signifie pas la faillite de l'emploi type. L'emploi demeure la référence pour le repérage des compétences.

6.2. La compétence et La qualification :

La qualification désigne l'évaluation et le classement du potentiel d'un salarié. Elle repose principalement sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être, déterminés en fonction de situations types, jugés essentiels pour l'exercice d'une profession ou d'un métier.

Paul SANTELMANN explique que la qualification est différente de la notion de compétence « la qualification des employés est définie profession par profession à partir de la spécialité de formation des personnes en emplois .les professions exercées en grande proportion par des personnes possédant un diplôme de la même spéciale que leurs profession sont considérés comme qualifiés les autre sont des professionnels non qualifiés ». ¹

6.3. La compétence et la performance :

La performance s'apprécie à deux niveaux : ²

¹ SANTELMANN P, Qualification ou compétences, en finir avec la nation d'emplois non qualifié, Edition liaison, 2002, P 24.

² Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Edition Dunod, paris 2001.

- L'efficacité, qui consiste en l'atteinte des objectifs escomptés.
- L'efficience, qui désigne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour leur réalisation. La compétence n'est pas synonyme de la performance. Elle constitue, plutôt, le processus de mobilisation des ressources qui génèrent la performance. En d'autres termes, la performance constitue le résultat de la compétence.

6.4. Le développement des compétences et employabilité :

Généralement, la notion de 'l'employabilité' désigne la capacité d'un salarié à retrouver facilement un emploi dans une entreprise autre que la sienne. Avec la démarche compétences, cette notion se transforme pour prendre un nouveau sens.

En encourageant l'employabilité de ses salariés l'entreprise cherche, à entretenir et à développer les compétences requises par les emplois que ses salariés occupent ou qu'ils pourront occuper dans le cadre d'un redéploiement interne.

7. Outils mis en place pour gérer et développer les compétences :

Afin de mieux relever le défi et tenir à bien la nouvelle démarche, des outils nouveaux dans le jargon des ressources humaines sont mis en place, à savoir la gestion prévisionnelle des emplois et compétence(GPEC), bilan de compétence, entretien d'appréciation, formation et nouveaux critères de recrutement.

7.1. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

Pour pouvoir identifier les compétences afin de pouvoir en disposer selon les besoins, il est nécessaire d'avoir à disposition quelques outils. Ceux-ci permettront une meilleure mise en œuvre de l'acquisition des compétences, de leurs évaluations, et de leurs identifications.

La gestion des compétences permet de faire face à de rapides changements dus à la conjoncture, aux contraintes de la production ou encore à la flexibilité.

Le principe de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est de mesurer les écarts qui existent entre la situation réelle et la situation souhaitée

afin de définir des stratégies. Autrement dit, il s'agit de mesurer, d'analyser et de chercher à réduire les écarts entre ce qui était prévu et ce qui est réalisé.

La démarche se fait en 4 étapes :¹

- Décrire l'organisation et le contenu des emplois et des ressources actuels.
- Identifier et décrire le contenu des emplois et des ressources futurs en fonction des évolutions externes (politiques, économiques, ...) et internes (organisationnelles, ...)
- Analyser les écarts entre les deux.
- Identifier ce qui va permettre un ajustement (ex : formation, recrutement)

La GPEC a donné lieu à différents outils qui permettent de repérer l'adéquation d'une personne ou d'un groupe de personnes par rapport au besoin d'un poste ou d'un processus. En voici quelques-uns :

- Fiche de métier : celle-ci est composée de la description de la mission ainsi que d'un listing des différentes activités à accomplir et des compétences à avoir.
- Tableau de compétences: il permet soit de repérer les compétences nécessaires pour un processus, c'est la demande ou d'exprimer les compétences disponibles, c'est l'offre.

¹ Piolle, J-M, **Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise**. Edition Ms, Paris , 2001, PP90.

- Diagramme en étoile (cf. figure 5): il rassemble sur un diagramme les compétences souhaitées pour un emploi.

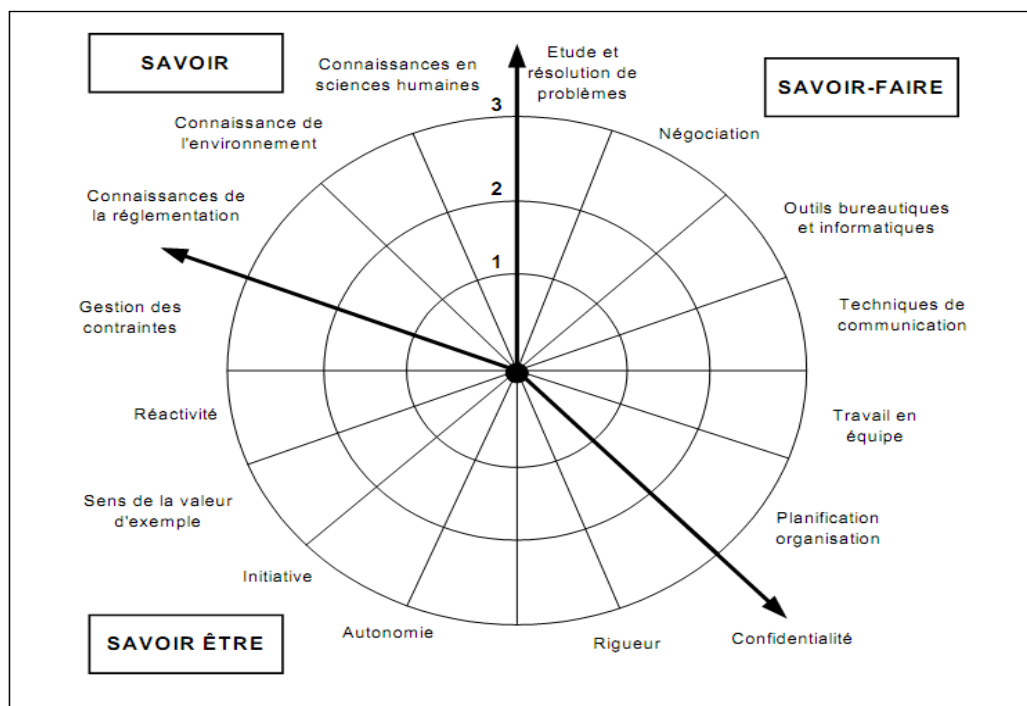


Figure 5 : exemple de diagramme en étoile (Piolle, 2001, p.91)

La GPEC va permettre à l'entreprise de faire de la gestion en étant mobile et flexible, donc en s'adaptant à l'environnement. En effet elle pourra s'organiser au mieux en fonction des besoins en emplois et en ressources de l'entreprise.

7.2. La formation :

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale et formation professionnelle. La première représente les années d'école, d'apprentissage et est certifiée par des diplômes. On en tient d'ailleurs souvent compte lors de recrutement. La seconde est plus tournée vers l'acquisition de compétences et est plus spécifique au métier.

Mais que ce soit de formation initiale, professionnelle ou continue, on peut dire qu'elle profite à tout le monde. L'individu va augmenter son portefeuille de compétences grâce aux nouvelles acquisitions. La formation est importante pour l'organisation qui, grâce à elle, diminue les écarts entre les compétences requises et

réelles. la formation s'inscrit dans un projet d'évolution de compétences en lien avec les objectifs économiques de l'entreprise. Elle a un rôle stratégique.

« L'évolution actuelle des organisations, sans rendre obsolètes les compétences traditionnelles impose l'acquisition de nouvelles compétences- d'où l'importance, à tous les niveaux, de la capacité à apprendre, à le faire en permanence et de manière autonome »¹

Dès lors, les entreprises vont mettre sur pied un plan de formation qui va faire le lien entre le désir d'évolution de l'entreprise et sa situation actuelle. Celui-ci comprend une définition du cadre de référence qui permet aux différents acteurs de s'orienter, mettre en évidence les orientations majeures de la formation (mise à niveau des connaissances, acquisition de nouvelles connaissances, ...), exprimer les contraintes financières et préciser le rôle des différents acteurs. Ceci implique une analyse des besoins de formation qui aboutira à un accord entre les différents acteurs concernés (formateur, entreprise, individus).

7.3. Le recrutement :

Dans un sens la gestion des compétences est une aide pour le recrutement puisqu'elle permet une adéquation entre la personne recrutée et le besoin de l'entreprise. Dans un autre sens le recrutement est un outil pour la gestion car il permet d'introduire de manière ciblée dans l'entreprise les personnes et les compétences attendues par l'organisation.

7.4. Le bilan de compétence :

Pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que l'on recherche, il est nécessaire d'évaluer la personne. Cette évaluation permettra un ajustement de l'individu si nécessaire. Pour cette évaluation, il existe deux outils: Le bilan de compétences et l'entretien d'appréciation. « d'où l'importance accrue de bilan de compétences², envisagé à la fois du point de vu de l'organisation qui a besoin de faire l'inventaire des ces ressources en compétences- acquises ou a quérables -et de point

¹ LEVY-LOBOYER Claude, la gestion des compétences, Edition d'organisation 2^{eme} Edition 2009.P116.

² Ibid. P68.

de vue de l'individu qui gère lui-même sa carrière en tirant parti de ses talents et capacités à développer des nouvelles compétences » le bilan de compétences est défini selon la loi française 91-1405 du 31 décembre 1991, par « un objet qui permet à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet de formation ». ¹

Les objectifs du bilan de compétences sont résumés dans le schéma suivant (cf. figure6):

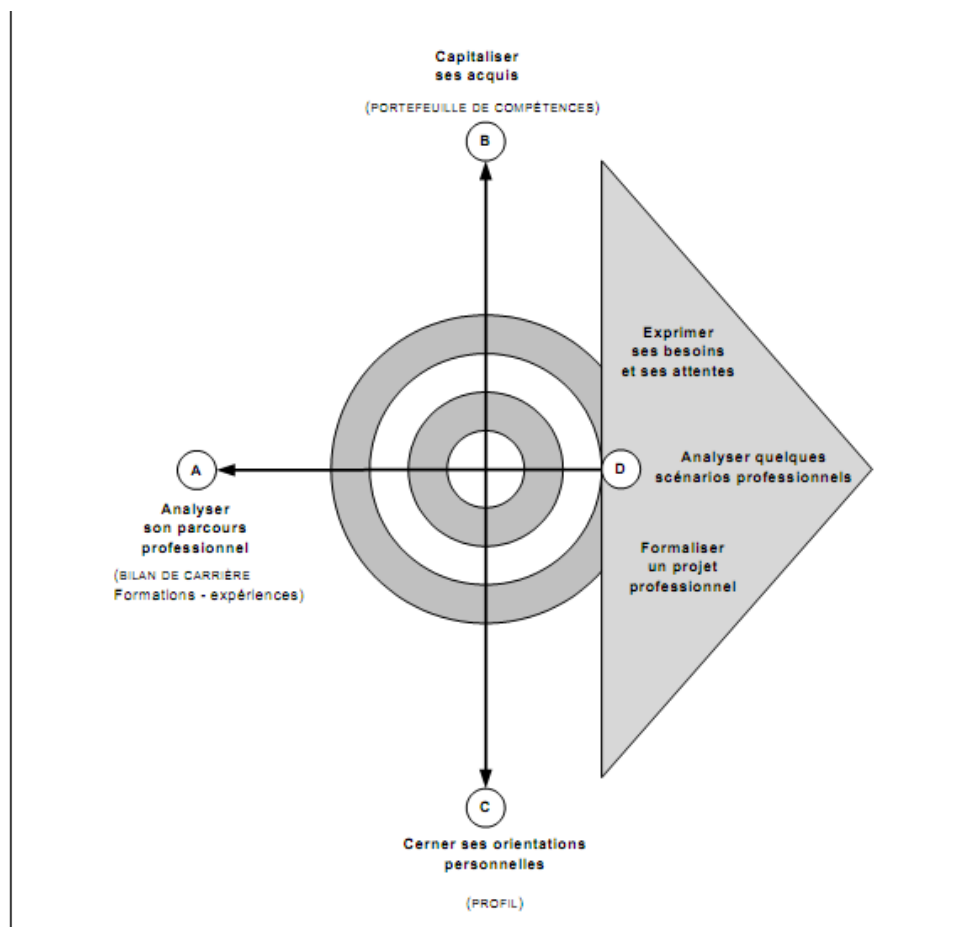


Figure 6 : Objectifs des bilans de compétences (Reinold & Breillot, 1993, p.159)

(A) : L'individu fait le point sur sa carrière par un inventaire de ses expériences et de ses ressources.

(B) : IL s'agit de constituer un portefeuille de compétences qui permet à l'individu de prendre conscience de son capital.

¹Reinbold, M.-F., Breillot, J.-M. Gérer la compétence dans l'entreprise. Paris, l'Harmattan, P158.

(C) : il encourage la personne à apprendre à mieux se connaître, c'est-à-dire à identifier ses réactions, sa manière de transférer et comprendre sa manière de fonctionner.

(D) : son objectif est de définir un projet professionnel. Le bilan de compétence est donc défini comme un outil en faveur de l'employé, en faveur de l'individu.

7.5. Entretien d'appréciation :

L'entretien d'appréciation est le deuxième outil pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que recherche l'entreprise. Il semble que l'objectif prioritaire de l'entretien d'appréciation est de motiver le salarié à faire encore mieux ou à mieux faire. Il s'agit d'un entretien face-à-face entre le supérieur et le subordonné qui a pour but de juger la performance actuelle de l'employé afin de l'ajuster au projet de l'organisation.

« L'entretien se déroule autour de 3 pôles: analyse des résultats produits par rapport aux objectifs antérieurs et fixation de nouveaux objectifs, ajustement de l'emploi »¹. Contrairement au bilan de compétences qui est un outil pour l'employé, l'entretien d'appréciation est un outil de management centré sur l'organisation.

¹ Piolle, J-M, op cit, P 161.

CONCLUSION

D'après la revue de la littérature commentée au cours de ce second chapitre de ce travail, la plupart des auteurs soulignent l'importance du développement des compétences par le biais de la formation professionnelle quant à l'engagement des salariés au projet de l'organisation.

Non seulement la notion ou la logique compétence a fait face aux changements divers, économiques ,technologiques et sociaux que les entreprises doivent affronter mais plutôt a donné elle-même un changement à la conception de travail(événement, communication, service), à l'organisation(cellule, projet, réseau) et surtout à l'homme (autonomie, créativité, responsabilité),unité fondamentale de tout processus et source d'un énorme réservoir de compétences qu'il suffit juste des outils et climat favorables afin de les détecter et les développer, pour bénéficier en retour d'une contre partie.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de

l'organisme

d'accueil et de

l'échantillon

Préambule :

Dans notre thème de recherche « mobilité professionnelle et développement des compétences », l'objectif visé est de démontrer le lien et les effets de la mobilité professionnelle sur le développement des compétences que ce soit, les compétences individuelles qui concernent directement le salarié, ou les compétences collectives qui se développent en équipe au sein de l'entreprise.

Pour réaliser notre enquête, nous avons sollicité l'entreprise étatique NAFTAL BEJAIA (district carburant), chargée de la distribution et la commercialisation de carburant. Avec un effectif avoisinant les (244) salariés, répartis sur les différentes catégories socioprofessionnelles, et une présence féminine minime(39), nous avons choisi de collecter des données auprès d'un échantillon pris au hasard.

En distribuant (80) questionnaires pendant la période de stage effectué, nous avons à la fin récupéré uniquement (50), touchant toutes les catégories professionnelles.

I. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'entreprise NAFTAL DISTRICT CARBURANT qui était notre terrain d'enquête est une entreprise étatique chargée de la commercialisation et la distribution de carburant, qu'on va présenter ici ainsi les départements qu'elle contient et les différentes tâches qui leurs sont assignées.

1. Historique de NAFTAL

Issue de SONATRACH, (société nationale pour la recherche, transport, production, transformation, la commercialisation des hydrocarbures), l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) à été créée par le décret N°80-101 du 06 avril 1980.

Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de la distribution de produits pétroliers. Le 04 mars 1985, les anciens districts (Carburants, lubrifiants, pneumatique et bitume) ont été regroupés sous le nom UND (unité NAFTAL de distribution).

En 1987, l'activité raffinage est séparée de la distribution, conformément au Décret n° 87- 189 du 25 Août 1987 modifiant le décret n°80-101 du 6 Avril 1980, modifié, portant création de l'Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers, il est créé une Entreprise nationale dénommée :

« Entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers », sous le sigle de « NAFTAL ».

A partir de 1998, elle change de statue et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- De l'enfûtage GPL
- De la formulation des bitumes
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatique, GPL /produits spéciaux.
- Du transport des produits pétroliers.

Elle est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivé.

Le 01 janvier 2000 l'activité GPL enfûtage est séparée de l'activité CLP.

Par décision n°S 554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et l'identification des zones de distribution « CLP » (carburants, lubrifiants et pneumatiques).

Par décision n°S 555 du 29 mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP.

Par décision n°S 770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des Districts CLP et création des Districts Commercialisation.

A partir du 01.12.2006 l'activité Carburants est séparée de l'activité commercialisation...

2. NAFTAL District Carburants de Bejaia :

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit :

Les directions sont rattachées à une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le service information de gestion, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

Les différentes tâches et responsabilités sont :

- ✓ Identifier et recenser les infrastructures, équipements et autres moyens matériels (camions, canalisations) relevant de l'activité carburants du District ainsi que les structures d'organisation (services maintenance, installations fixes, surveillance et entretien canalisations, reconnaissance produits...etc.) et les moyens humains œuvrant pour l'activité carburants.
- ✓ Suivre les plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et ravitaillement en carburants des dépôts et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- ✓ Exécuter les programmes de distribution établis par les Districts Commercialisation pour la livraison de la clientèle ; Gérer les stocks en carburants au niveau des dépôts et communiquer régulièrement des points de situation aux structures concernées de la Branche.
- ✓ Est responsable, en liaison avec les structures HSEQ, de la sécurité industrielle des installations, équipements et moyens des centres carburants et canalisations
- ✓ Est responsable, en liaison avec les responsables concernés des centres carburants et canalisations, de la sûreté interne des installations et moyens ;
- ✓ Gérer, en liaison avec les structures de la Branche, les relations avec les Directions des raffineries NAFTEC, les Directions régionales STPE et SNTR ;
- ✓ Approuver les bordereaux inter unités (BIU) émis par les Districts Commercialisation vers le District Carburants ;
- ✓ Traiter le bon mouvement interne (BMI) en liaison avec les Chefs de centres carburants lors des conseils de Direction de District;

- ✓ l'environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relations de travail ;
- ✓ Gérer les relations avec les partenaires locaux (fournisseurs et clients) et les autorités et administrations locales ;

3. Les missions dévolues aux différentes structures :

L'entreprise de NAFTAL CRB de Bejaia est composée de différents départements qui sont :

3.1. Département Informatique :

Le service de département informatique ou sien de l'entreprise de NAFTAL est compose deux service comme suit :

- 1) Service Information de Gestion (ING)
- 2) Service Système et Réseaux

a).Les missions de département de l'informatique sont :

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District
- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.
- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications informatiques opérationnelles.
- Gérer les systèmes et réseaux du District.

3.2 Département AMG (administration et moyen généraux) :

Ce département est chargé de plusieurs missions :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district
- Assurer la gestion des ressources humaines
- Assurer la gestion de l'administration
- Assurer la gestion des œuvres sociales et culturelles

3.2.1. Service administration:

Il est divisé en plusieurs sections chargées de diverses missions.

a-Section gestion du personnel :

- Gestion administrative du personnel.
- Veiller à l'application de la réglementation.
- Tenir à jour les différents registres réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail.....etc.).
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
- Élaboration et suivi du planning des congés annuels.
- Établissement des titres de congés annuels et récupérations.
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- Établissement des attestations de travail et Divers documents.
- Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation).

b-Section gestion paie :

Elle charge de plusieurs missions :

- Préparation, établissement et vérification de la paie.
- Établir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- Établir les relevés des émoluments.

c- Section prestations sociales :

- Gérer les dossiers (allocation familiale) et procéder a leur paiement.
- Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la CNAS et MIP
- Remboursement des prestations sociales CNAS et MIP
- Gestion des dossiers de retraites

3.2.2. Services ressources humaines :

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
- Élaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- Établissement et suivi des prévisions, des budgets et des plans de formations

- du personnel.
- Veille à l'application de la réglementation en vigueur.
- Tenir à jour le fichier personnel
- Traitement des requêtes du personnel
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- Suivi de l'apprentissage
- Suivi des stagiaires

3.2.3 Services du moyen généraux : Il est divisé en trois sections :

a-Section BOG (bureau d'ordre) :

- Assurer la réception, l'enregistrement et le dispatching du courrier pour toutes les structures et constituer et actualiser les annuaires téléphoniques et Standard.

b -Section entretien bâtiment :

- Assurer l'entretien des locaux, meubles et immeubles.
- Assurer la gestion des charges (Electricité, eau, téléphone.....)

c- Section économat :

- Assurer la gestion du magasin pour l'approvisionnement en consommable de bureau et informatique et fournir les documents de gestion.
- Satisfaire les commandes des structures.

d-Cellule OSC (Œuvres sociales et culturelles) : elle est chargée de la gestion de :

- Colonies de vacance et camps de toile, prêts sociaux, cures thermales, compétition sportive et OMRA...
- Aide financières aux veuves et orphelins et frais d'obsèques.

3.3. Département finances et comptabilité :

Le département finances et comptabilité a pour mission de :

- Coordonner et suivre toutes les activités de comptabilité de trésorier, budget et patrimoine
- Consolider, analyser les états comptables et veiller à la sincérité des comptes du District
- Veiller à la concordance des écritures comptables avec les flux physiques et financiers

Il comprend trois services à savoir :

3.3.1 Service trésorerie : sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investissement, fournisseurs et autres dépenses.
- Établir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)

3.3.2-Service comptabilité générale :

Il est composé de deux sections, la Section SVCD et la Section comptabilité.

Sa mission est de :

- Procéder aux écritures comptables conformément aux préconisations du plan comptable national.
- Élaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
- Élaborer les analyses et synthèses comptables

3.3.3- Service budgets et coûts : Sa mission est de :

- Élaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût
- Contrôler et traiter les situations financières du District

- Procéder aux ajustements des budgets et crédits
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

3.4. Département Transport & Technique : il a pour mission :

- Élaborer les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts, et canalisation et en suivre l'exécution.
- Élaborer les plans annuels et pluriannuels de transport, en prenant en charge les besoins de distribution et ravitaillement des produits commercialisés.
- Suivi de la réalisation des travaux.
- Élaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation, extension, remise à niveau, remplacement) des installations fixes, canalisation, réseau de stations services et autres.
- Établir un rapport d'activité périodique

Ce département comporte les services suivants :

3.4.1. Service exploitation et maintenance : Sa mission est de :

- Vérifier l'application des prescriptions du règlement d'exploitation, de sécurité des équipements et installation fixes.
- Établir les performances de maintenance.
- Assurer la maintenance des installations au niveau des dépôts carburants

3.4.2. Service études et réalisation : sa mission est

- D'établir la partie technique des cahiers de charges.
- De contrôler et diriger les différents travaux.
- De suivre les travaux programmés ayant trait aux projets.

Le District dispose de deux (02) dépôts carburants à Bejaia, un (01) à TAHER /W.JIJEL, un (01) à Bordj Bou Arreridj et un (01) à M'SILA.

4. Les Caractéristiques socioprofessionnel de l'effectif de NAFTAL :

D'après les statistiques récupérées auprès des services des ressources humaines pendant la période de notre enquête sur le terrain, l'effectif de NAFTAL DISTRICT CARBURANT est reparti comme suit :

Tableau N°1 : La répartition des salariés de NAFTAL (carburant) selon certaines variables socioprofessionnelles.

Caractéristiques des salariés de NAFTAL		Fréquence	%
Grade professionnel	Agent d'exécution	47	19%
	Agent de maîtrise	115	47%
	Cadre	83	34%
TOTAL		245	100%
Sexe	Homme	206	84%
	Femme	39	16%
Type de contrat	CDI	245	64%
	CDD	139	36%
Total		384	100%

Source : document interne.

D'après le tableau on constate que NAFTAL est parmi les grandes entreprises vu le grand nombre de salariés qu'elle emploie. L'effectif est réparti sur les différents types de grade professionnel avec une présence de sexe féminin dans tous les niveaux hiérarchiques. Malgré son statut de grande entreprise, ça n'empêche pas NAFTAL aye recours au recrutement pour des durées déterminés(CDD).

II- Caractéristiques de la population d'étude :

Après dépouillement des données collectées sur notre population d'étude, nous avons ressorti les caractéristiques de la population :

Tableau n°2 : Répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	31	62%
Féminin	19	38%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque d'après ce tableau, que la majorité des membres de l'échantillon est de sexe masculin avec un taux de **62%** par contre le taux des enquêtés de sexe féminin est estimé à **38%**.

Ces taux peuvent être expliqués par les raisons suivantes :

- ✓ La nature de travail à NAFTAL qui nécessite des déplacements fréquentes intra et inter-wilayas.
- ✓ Travail en équipe et surtout des permanences, ce que la femme n'arrive pas souvent à assurer à cause des obligations familiales.
- ✓ La présence faible des femmes dans notre échantillon reflète fidèlement leur présence faible dans l'entreprise.

Tableau n°3 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage
[20 - 35[29	58%
[35 - 50]	21	42%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après ce tableau ci-dessus on remarque que la répartition des enquêtés selon la variable AGE est comme suit : **58%** pour les moins de 35 ans ,**42%** pour les moins de 50 ans.

Ces pourcentages peuvent être justifiés par :

- ✓ La date de création de NAFTAL qui remonte au années 80, et ce qui résulte comme recrutement, pour la tranche d'âge 35-50.
- ✓ Politique d'emploi des jeunes à partir des années 2000.

Tableau n°4 : Répartition de la population d'étude selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Marié	31	62%
Célibataire	19	38%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci –dessus montre que la majorité des enquêtés de la population d'étude sont des mariés avec un taux de **62%** alors que les célibataires représentent **38%**, nulle présence pour les veufs et les divorcés.

La dominance des mariés s'explique par :

- ✓ Naftal offre une stabilité et une confiance en termes de pérennité d'emploi, par son gigantisme et son statut juridique, ce qu'incitent les employés à fonder leur petite famille.
- ✓ La situation de célibat est pratiquement le cas des nouveaux recrutés.

Tableau n°5 : Répartition de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelle (ans)	Fréquence	Pourcentage
[0 - 10[31	62%
[10 - 20[16	32%
[20 - 30]	03	06%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après le tableau ,**62%** des enquêtés ont moins de 10ans d'ancienneté professionnelle, alors que **32%** ont moins de 20ans et **06%** pour 20ans et plus.

Ces statistiques reflètent :

- ✓ La nouvelle politique de recrutement des jeunes adoptée par Naftal pendant la décennie 2000, qui est la cause de dominance des non expérimentés sur l'effectif de l'entreprise.
- ✓ Le faible taux des expérimentés est du au départ à la retraite d'un coté et de la mobilité externe de l'autre coté.

Tableau n°6: Répartition de la population d'étude selon le niveau d'étude

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage
Primaire	01	02%
Secondaire	12	24%
Universitaire	29	58%
Diplôme professionnel	8	16%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité des enquêtés ont un niveau d'étude supérieur avec un taux de **58%**. le niveau d'instruction du reste des enquêtés est reparti comme suit : **24%** de niveau secondaire, **2%** de niveau primaire, et enfin **16%** pour les salariés qui ont suivi des formations professionnelles.

Les chiffres obtenus s'expliquent ainsi ;

- ✓ L'entreprise Naftal privilège le niveau d'étude supérieur à cause de la nature des postes qui exige des compétences administratives et de gestion élevées.
- ✓ Les faibles taux des salariés qui ont un niveau d'étude inférieur s'expliquent par le niveau d'étude général élevé de la population par rapport aux années précédentes caractérisées par l'analphabétisme et manque des moyens de scolarisation et de formation.

Tableau n°7 : Répartition de la population d'étude selon le grade professionnel

Grade professionnel	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution	5	10%
Agent de maîtrise	11	22%
Cadre	34	68%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité de l'échantillon sont des cadres avec un pourcentage de **68%**. la catégorie d'agent de maîtrise représente 22%, par contre 10% sont des agents d'exécution.

Notre constat nous amène à dire que :

- ✓ Un besoin accru de l'entreprise à la qualification (cadre) pour l'accompagner dans son projet de développement, d'extension et d'amélioration de produit et des services.

Tableau n°8 : Répartition de la population d'étude selon le type de contrat.

	Fréquences	Pourcentage
Contrat de travail Indéterminé	26	52%
Contrat de travail Déterminé	24	48%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque à travers le tableau un équilibre entre les deux types de contrat de travail (CDI - CDD) avec un léger écart de 4% pour le CDI qui représente **52%** des contrats des enquêtées contre **48%des enquêtés** insérés sous le contrat déterminé.

Au première vue, nous pouvons expliquer les résultats ci-dessus par :

- ✓ L'ancienne politique d'emploi et de recrutement qui vise la stabilité et la permanisation.
- ✓ Suite aux difficultés économiques des entreprises, émergence de nouvelles formes de contrats de travail temporaires ou déterminés.
- ✓ La politique d'insertion et des contrats aidés élaborée pas l'état en faveur des jeunes et pour le soutien des entreprises.

En résumé, notre échantillon se caractérise par, une domination de sexe masculin (62%) avec présence de sexe féminin (38%), dans une répartition d'âge qui varie entre 20-50ans. On registre un niveau d'étude très élevé (universitaire 58%) de la population d'étude mais manque d'expérience professionnelle (moins de 10ans) .le grade professionnel « cadre » est dominant (68%).Enfin les deux types de contrat sont présents avec une légère déférence pour les contrats de durée indéterminée (52%) contre (48%) pour les contrat à durées déterminées.

Conclusion :

A travers les éléments présentés, dans ce premier chapitre de la partie pratique, on distingue une entreprise d'accueil étatique, à grande taille, gérée avec un organigramme simple, un effectif jeune d'une majorité masculine, dotés d'un niveau d'études souvent élevé. Des facteurs qui encouragent et donnent des possibilités et opportunités aux salariés à la mobilité et à la promotion et par contraste à l'enrichissement de leurs parcours professionnels et au développement de leurs compétences.

En l'occurrence notre population d'étude se caractérise par une majorité masculine jeune, dotés d'un niveau d'étude varies répartie sur les différents grades professionnels.

Chapitre V

Analyse et interprétation des données

Préambule :

Pour répondre aux objectifs de la recherche « le lien entre la mobilité professionnelle et le développement des compétences » au sein de NAFTAL CBR, nous avons pris une population d'étude représentative de 50 personnes. Pour donner une crédibilité à notre recherche nous avons opté pour l'analyse et l'interprétation des données observées à partir de la présentation de ses données sous forme de tableaux simples et le croisement des variables (analyse statistique) et cela dans l'objectif de vérifier nos deux hypothèses:

HYPOTHESE 1 : « Le salarié considère la mobilité comme une marque de reconnaissance de ces compétences »

HYPOTHESE 2 : « La mobilité professionnelle entraîne une amélioration de l'efficacité productive du salarié et de l'organisation dans laquelle il prend place ».

I-Présentation, analyse et interprétation des données du terrain :

Tableau 9 : Répartition de la population d'étude selon les bénéficiaires d'une mobilité professionnelle (interne et externe).

	Fréquences	Pourcentage
Mobile *	31	62%
Non mobile*	19	38%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

Mobile* : les salariés qui ont bénéficiés d'une mobilité.

Non mobiles * : les salariés qui n'ont pas bénéficiés.

D'après le tableau, on constate qu'un nombre considérable d'enquêtés ont bénéficié d'une mobilité avec un taux de **62%**, alors que **38%** (de reste de l'échantillon) n'ont pas vécu une mobilité.

Les chiffres ci-dessus nous poussent à dire :

- ✓ Une dynamique et forte mobilité des salariés à NAFTAL.
- ✓ Le service des ressources humaines ne néglige pas la mobilité, et l'intègre dans sa politique.

Tableau 10 : Relation entre le niveau d'étude et la mobilité professionnelle interne

Mobilité interne Niveau d'étude	Mobile		Non mobile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Primaire	01	100%	00	00%	01	100%
Secondaire	08	66.66%	04	33.33%	12	100%
Universitaire	17	58.62%	12	41.37%	29	100%
Diplôme professionnel	05	62.05%	03	37.05%	08	100%
Total	31	62%	19	38%	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque dans le tableau que la majorité des salariés de niveau secondaire **66.66%** ont bénéficié d'une mobilité contre **33.33%** qui n'ont pas eu la chance. Pour les universitaires **58.62 %** ont bénéficié à leurs tours d'une mobilité contre **41.37%** qui n'ont pas bénéficié. Pareil aussi pour les diplômés professionnels, la majorité d'entre eux avec un taux de **62.05%** ont bénéficié d'une mobilité contre seulement **37.05%** qui n'ont pas bénéficié.

D'après le tableau, on constate que :

- ✓ La mobilité interne a touché systématiquement tous les niveaux d'études et elle n'est pas propre à un niveau spécifique.
- ✓ Malgré son importance, le niveau d'étude ne demeure pas l'unique facteur sur lequel se focalise la politique de mobilité, mais d'autres paramètres peuvent être pris en considérations.

Tableau 11 : Corrélation entre la mobilité interne et l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté \ Mobilité	Mobile		Non mobile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Moins de 10 ans	14	45,16%	17	54.48	31	100
[11-20] ans	14	87.5%	02	12.5%	16	100
[21-30] ans	3	100%	0	00	3	100
Total	31	62%	19%	38%	50	100

Source : enquête de terrain.

A travers le tableau ci-dessus, on remarque que dans la catégorie dont l'ancienneté est entre [11-20] a un taux élevé de mobilité de **87.5%** contre **12.5%** qui non pas bénéficie de la mobilité. Pour la catégorie d'ancienneté de [21-30] le taux est **100%**, pour la population mobile. Par contre les salariés qui ont moins de 10 ans d'ancienneté **54.48%** n'ont pas bénéficié d'une mobilité contre **45.16%** qui ont bénéficié.

Les taux peuvent avoir les explications suivantes :

- ✓ C'est en accumulant plus d'ancienneté, par conséquent plus d'expérience dans leurs parcours professionnel que les travailleurs connaissent les différents types de mobilité, et de promotion.
- ✓ L'expérience et l'ancienneté sont des facteurs essentiels dans la mobilité des salariés à NAFTA.

Tableau 12 : Corrélation entre le sexe et la mobilité interne.

Sexe \ Mobilité	Mobile		Non mobile		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	20	64.51%	11	35.48 %	31	100 %
Féminin	11	57.89	08	42.10%	19	100 %
TOTAL	31	62 %	19	38%	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque d'après les données de tableau N12, une forte mobilité chez le sexe masculin avec un taux de **64.51%** contre **35.48%** de la population non mobile. Le sexe féminin enregistre aussi une forte mobilité qui avoisine **57.89%** contre **42.10%** qui n'est mobile.

D'après les résultats :

- ✓ Le sexe masculin est dominant, dans la politique de la mobilité à Naftal par rapport au sexe féminin, mais ne reste pas une règle officielle et générale.
- ✓ D'après les études intérieures qu'on était faites le sexe Femina préfère la stabilité dans l'emploi par conséquent elles renoncent à tout mobilités.
- ✓ Le sexe n'est pas un facteur déterminant du mouvement et la mobilité des salariés.

Tableau 13 : Répartition de la population d'étude selon la nature de changement de poste (involontaire+volontaire).

	Fréquence	Pourcentage
Changement volontaire	20	64.51%
Changement involontaire	09	29.03%
Non réponse	02	6.45%
Total	31	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau récapitule la répartition des enquêtés selon la nature de changement de poste, ce qui a donné les résultats suivants : **64.51%** ont choisis à leur gré le changement, contre **29.03%** qui ont confirmé que le changement de poste pour eux était imposé ou involontaire.

On peut estimer que NAFTAL :

- ✓ Accorde une importance aux aspirations de ces salariés, et leurs choix sont pris en considération.
- ✓ Sauf que, des cas de changement forcé de poste, signifient que l'autorité organisationnelle impose une certaine rigueur, et une rationalité en termes d'orientation et d'affectation de ses effectifs.

Tableau 14 : Lien entre la mobilité interne et la satisfaction au poste occupé.

Satisfaction Mobilité	Satisfait		Pas satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%
Mobile	23	74.19%	08	25.80%	31	100%
Non mobile	13	68.42%	06	31.57%	19	100%
TOTAL	36	72%	14	28 %	50	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau affiche un climat de satisfaction des salariés par rapport à leurs postes occupés. **72%** sont satisfait de leurs postes contre **28%** qui ne sont pas. **74.19%** qui ont bénéficié d'une mobilité sont satisfaits de leurs postes de travail occupé contre **25.80%** qui ne sont pas satisfait.

Les autres enquêtes, **68.42%** affichent une satisfaction malgré qu'ils n'ont pas bénéficié d'une mobilité contre **31.57** qui ne sont ni satisfait ni avoir eu une mobilité. On résume sans contestation ;

- ✓ Que la mobilité est une source de satisfaction pour les salariés à NAFTAL.
- ✓ Malgré son impact, la mobilité n'est pas toujours la seule raison de satisfaction alors on suppose que, d'autres facteurs peuvent être à l'origine.

Tableau 15: Relation entre la mobilité interne et satisfaction par rapport au parcours professionnel.

Satisfaction parcours mobilité	Très satisfait		Satisfait		Peu satisfait		Pas du tout Satisfait		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mobile	12	38.70 %	8	25.80 %	9	29.03 %	2	6.45 %	31	100%
Non mobile	4	21.05 %	3	15.78 %	8	42.10 %	4	21.05 %	19	100%
Total	16	32%	11	22%	17	34%	6	12%	50	100%

Source : enquête de terrain.

Dans le tableau ci-dessus on remarque que **38.70 %** et **25.80%** des enquêtés mobiles sont respectivement tellement satisfaits et beaucoup satisfaits de leur parcours professionnel contre **6.45%** qui ne le sont pas du tout. Pour ceux qui n'ont pas bénéficié d'une mobilité interne, ils affichent leur insatisfaction ; **42.10%** sont un peu satisfaits contre **15.78%** qui sont beaucoup satisfait. Les résultats ci présents peuvent être interprétés comme suit :

- ✓ La mobilité a un impact fondamental sur les salariés de Naftal .Ils se sont tellement satisfaits, de leur parcours professionnel dès qu'ils bénéficient d'une promotion.
- ✓ La mobilité est une source de satisfaction.

Tableau 16: Corrélation entre les critères de choix d'une mobilité et la mobilité externe.

Critères de choix Mobilité Externe	Mobile		Non mobile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Adéquation avec le projet professionnel	05	55.55%	04	44.44%	09	100%
Politique d'évaluation de carrière	09	33.33%	18	66.66%	27	100%
Politique RH	05	71.41%	02	28.57%	07	100%
Lieu géographique	02	66.66%	01	33.33%	03	100%
Total	21	45.65%	25	54.34%	46	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci- présent donne les résultats suivants : **55.55%** des enquêtés mobiles considèrent Adéquation avec le projet professionnel comme un critère pour la mobilité externe contre **44.44%** pour les non mobiles. La politique de RH enregistre **71.41%** de taux contre **28.57%** qui l'ont choisi comme critère de mobilité. En fin la proximité de lieu de travail du lieu de résidence demeure un critère de mobilité externe avec un taux de **66.66%** contre **33.33%**.

On résume alors que :

- ✓ Beaucoup de facteurs peuvent être à l'origine de la mobilité externe à l'instar de la Politique RH, Adéquation avec le projet professionnel et le Lieu géographique.
- ✓ Pour la fidélisation de ses salariés et le maintien des compétences, Naftal doit améliorer sa politique de RH et la mettre en priorité des préoccupations.
- ✓ L'enjeu est de taille, surtout dans les secteurs concurrentiels, où les compétences seront rares et chères.

Tableau 17: Les effets de la mobilité professionnelle selon la population d'étude.

	Fréquence	Pourcentage
Effets positifs	47	94%
Effets négatifs	03	06%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que la majorité absolue des interrogés **94%** ont répondu que la mobilité professionnelle apporte des effets positifs, et **6%** uniquement ont une vision négative sur la mobilité.

- ✓ Cette unanimité sur les effets positifs de la mobilité démontre l'importance de cette dernière en termes d'opportunités qu'elle offre aux salariés pour enrichir leurs parcours professionnels, d'acquérir des nouvelles expériences et accumuler des nouvelles compétences.
- ✓ Souvent la mobilité est accompagnée de divers avantages ; promotion, prime, augmentation de salaire, ce qui permet une meilleure situation sociale.

Tableau 18 : Corrélation entre le type de contrat de travail et la mobilité interne.

Type de Contrat Mobilité	mobile		Non mobile		Total	
	F	%	F	%	F	%
CDI	17	65.38%	09	34.61%	26	100%
CDD	14	58.33%	10	41.66%	24	100%
Total	31	62%	19	38%	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque à travers le tableau n°18 : le salarié sous contrat type CDI a une probabilité de **17/26** soit **65.38%** d'être mobile, contre 34.61% de non mobile, alors que ceux sous contrat type CDD a une probabilité de **14/24** soit **58.33%** d'être mobile contre **41.66%** de non mobile.

Cette prédisposition de salariés sous contrat CDI à la mobilité peut être justifié par :

- ✓ La gestion des ressources humaines se base préalablement sur les salariés permanents dans l'élaboration des programmes des prévisions des emplois et des compétences et les plans annuels de formation.
- ✓ Naftal investit à long terme, donc la nature de contrat de travail est un facteur déterminant dans la trajectoire et la mobilité de ses salariés.

Tableau 19 : la corrélation entre la mobilité interne et son utilité pour le développement des compétences.

Utilité de mobilité Mobilité	Utile		Pas utile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Mobile	29	93.54%	2	6.45%	31	100%
Non mobile	19	100%	0	00%	19	100%
Total	48	96%	2	4%	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après les réponses, on remarque que **93.54%** et **100%** pour respectivement , les mobiles et les non mobiles sont mis d'accord sur l'utilité de la mobilité pour le développement des compétences, par rapport à **6.45%** qui ont dit le contraire.

Les chiffres parlent d'elles mêmes et confirment majoritairement que la mobilité est un moyen très utile pour le développement des compétences des salariés.

Tableau n°20 : La corrélation entre la mobilité interne et types de compétences développée.

Compétence Mobilité	Savoir		Savoir-faire		Relation		Savoir+savoir faire		Savoir-faire +relation		Savoir +relation		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Mobile	0	/	14	45.16%	4	12.90%	2	6.45%	7	22.58%	4	12.90%	31	100
Non Mobile	1	5.26%	9	47.38%	2	10.52%	3	15.79%	3	15.79%	1	5.26%	19	100
Total	1	2%	23	46%	6	12%	5	10%	10	20%	5	10%	50	100

Source : enquête de terrain.

Selon les réponses des interrogés sur la compétence ou les compétences les plus touchées grâce à la mobilité, **45.16%** ont opté pour le savoir-faire, contre **22.58%** pour savoir faire +relation. Réciproque pour les non mobiles, avec un taux de **47.38%** pour le savoir-faire et **15.78%** pour le savoir-faire +relations.

Ces présents chiffres peuvent confirmer :

- ✓ L'influence positive de la mobilité professionnelle sur le développement des compétences des salariés.
- ✓ Malgré les proportions différentes, la mobilité ne développe pas uniquement le savoir -faire, mais plutôt, le salarié élargit son champ de connaissance et son réseau relationnel.

Tableau 21 : Lien entre mobilité interne et la formation professionnelle.

Mobilité interne Bénéficiaire d'une formation	Mobile		Non mobile		Total	
	F	%	F	%	F	%
OUI	22	62.85 %	13	37.14%	35	100
NON	9	60 %	6	40 %	15	100
Total	31	62 %	19	38 %	50	100%

Source : enquête de terrain.

Selon le tableau la majorité des salariés qui ont bénéficié d'une formation professionnelle avec un taux de **62.85%** sont de type mobile contre **37.14%** qui n'ont pas bénéficié d'une mobilité. Pour ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation **60%** sont de types mobiles contre **40%** de type non mobile.

Les statistiques dévoilent que :

- ✓ La formation n'est pas propre uniquement aux salariés mobiles mais elle est ouverte à tous les salariés qui expriment le besoin.
- ✓ Naftal accorde une importance au développement des compétences de ses salariés en leur assurant des formations différentes.
- ✓ On n'entraîne pas forcément ou automatiquement une promotion au formé.

Tableau n°22 : Utilité de la formation professionnelle sur le développement des compétences selon la population d'étude.

Développement des compétences Bénéficiaire d'une formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Oui	34	97.14%	01	2.85%	35	100%
Non	12	80%	03	20%	15	100%
Total	46	92%	04	8 %	50	100%

Source : enquête de terrain.

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que **97.14%** qui ont bénéficié d'une formation croient à l'utilité de la formation dans le développement des compétences contre **2.85%** qui ne voient pas son utilité. Pour les non bénéficiaires **80%** sont pour l'utilité de la formation dans le développement des compétences.

Les résultats confirment que :

- ✓ la formation est un moyen parmi d'autre, très utile et efficace pour le développement des compétences des salariés.
- ✓ L'entreprise en général et NAFTAL en particulier doit investir dans ce canon.

Tableau N° 23 : La répartition de la population d'étude selon leur satisfaction vis-à-vis des pratiques des ressources humaines en termes de développement des compétences.

	Fréquence	Pourcentage
Totalement efficaces	37	74%
Pas efficace	13	26%
Total	50	100%

Source : enquête de terrain.

On remarque à travers le tableau que **74%** des enquêtés considèrent que les pratiques des ressources humaines sont totalement efficaces pour le développement des compétences alors que **26%** de l'échantillon ne les considèrent pas efficaces.

On devine alors à travers les réponses,

✓ Que NAFTA ne néglige pas le facteur humain, et l'aspect compétences surtout pour les mettre à jours face aux perpétuels changements, économiques, sociaux et organisationnel de travail.

✓ L'idée de réussite de la politique de gestion de compétences adoptée par NAFTA certains d'entre eux considèrent que la politique des ressources humaines à Naftal est inefficace. Des insuffisances ou des lacunes sont signalées, donc il faut les détecter pour les corriger.

Tableau n°24 : Corrélation entre le type de mobilité interne bénéficié et le grade professionnel.

Type de mobilité GSP	Verticale		Horizontale		Verticale +géo		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	12	54.54%	4	18.18%	6	27.27%	22	100
Agent de maîtrise	5	62.5 %	1	12.5 %	2	25 %	08	100
Agent d'exécution	0	0 %	1	50 %	1	50 %	02	100
Total	17	53.12	6	18.75%	9	28.12	32	100

Source : enquête de terrain.

On remarque dans le tableau que la majorité des bénéficiaires ont la mobilité interne verticale avec un taux de **53.12%**. l'autre type de mobilité interne qui suit juste derrière est la mobilité verticale+géographique avec un taux de **28.12%**.

Pour la catégorie des cadres, la mobilité interne verticale représente **54.54%**, contre **27.27%** pour la mobilité dite horizontale.

La même chose pour les agents de maîtrises, la ou on enregistre que **62.5%** ont bénéficié d'une mobilité verticale contre **12.5%** pour la mobilité interne horizontale.

D'après les statistiques on déduit que :

✓ NAFTAL accorde d'importance uniquement pour la mobilité interne verticale dans sa politique de ressources humaines et néglige autres types de mobilité. Ce penchant vers ce type de mobilité peut être expliqué par les avantages sociaux qu'elle entraîne à savoir l'augmentation de salaire, de nouvelles primes, et tout ce que en suit le nouveau poste, afin de motiver les salariés.

✓ Le facteur de stabilité dans l'emploi peut avoir effet positifs et n'envisage pas NAFTAL à prendre des risques à travers les rotations et les mutations de ses salariés.

Tableau N°25 : La corrélation entre les critères émis pour accorder une mobilité interne et l'ancienneté.

Critère utilisés	Expérience		Diplôme		Compétence		Autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté Mois de 10	03	15	03	15%	10	50 %	04	20 %	20	100
[11-20]	03	37.5	0	00%	03	37.5%	02	25 %	08	100
[21-30]	01	50%	0	00%	1	50%	0	00 %	02	100
Total	07	%23.33	03	10%	14	46.66 %	6	20%	30	100

Source : enquête de terrain.

A partir de ces résultats, on constate que la majorité des enquêtés qui ont bénéficié de la mobilité interne pensent que cela est dû au critère de la compétence avec un pourcentage de **46.66%** suivi de critère de l'expérience avec un taux de **23.33%**, par la suite le diplôme avec un taux faible de **10%**.

Pour les enquêtes de moins de 10 ans d'ancienneté, **50%** d'entre eux considèrent que le critère le plus utilisé pour une mobilité quelconque est la compétence contre **15%** pour l'expérience et le diplôme.

Pour la catégorie de [21-30] on enregistre **50%** pour l'expérience et pour la compétence.

En dernier, pour la catégorie de [11-20] ans, déclarant le critère de compétence et l'expérience Comme critères pour la mobilité interne, avec un taux de **37.33%** pour chacun.

A partir de cette analyse, en déduit que les critères les plus utilisés pour une mobilité interne, par l'entreprise NAFTAL sont la compétence en premier lieu et l'expérience en deuxième lieu.

II-Discussion des hypothèses :

Cet élément consiste à faire un récapitulatif des données obtenues au cours de cette enquête afin de vérifier les hypothèses élaborées pour notre recherche.

1-Vérification de la première hypothèse :

« Le salarié considère la mobilité comme une marque de reconnaissance de ses compétences ».

Après l'analyse et l'interprétation des données collectées, on a constaté que :

La majorité des salariés de NAFTAL 62% ont bénéficié d'une mobilité interne, ce que révèle que la mobilité est l'un des moyens de reconnaissance des compétences des salariés et une récompense à leur savoir-faire. Parmi les bénéficiaires de mobilité interne, 87% sont des salariés qui accumulent au moins 11 ans d'expérience, ce qui prouve que l'ancienneté tient ses fruits et revient positivement sur le salarié.

Dans la nature de qui parlent de changement de poste de travail, 40% des enquêtés indiquent qu'il s'agit d'un changement volontaire contre 18% involontaire. Ce qui montre que NAFTAL accorde une importance aux aspirations de ces salariés, et leurs choix sont pris en considération donc une sorte d'attention à leur égards.

La mobilité verticale, ou la promotion comme on l'avait signalé dans l'analyse de tableau est la plus fréquentes à NAFTAL avec un taux de 53.12%, donc elle permet aux salariés des promotions, et par conséquent du bénéficier des avantages et profils du nouveau poste, alors on résume que c'est une récompense de leurs compétences.

La mobilité interne est un facteur de satisfaction du parcours professionnel des salariés ; dès qu'ils bénéficient d'une mobilité interne ils se sentent valorisé, estimés et reconnus.

Finalement, la compétence et l'expérience sont les critères les plus reconnus par DGRH à Naftal pour accorder une mobilité interne au salarié, ce qui montre clairement que la mobilité est une reconnaissance des compétences des salariés.

Donc notre première hypothèse citée ci-dessus « Le salarié considère la mobilité comme une marque de reconnaissance de ces compétences » est confirmée.

2-Vérification de la deuxième hypothèse :

« La mobilité professionnelle entraîne une amélioration de l'efficacité productive du salarié et de l'organisation dans laquelle il prend place ».

Après l'analyse et l'interprétation des données collectées, on constate que :

La majorité absolue des interrogés **94%** affirment que la mobilité professionnelle apporte des effets positifs, et **6%** uniquement ont une vision négative sur la mobilité. Cela démontre l'importance de cette dernière en termes d'acquérir des nouvelles expériences et accumuler de nouvelles compétences.

Le genre de compétences développées grâce à la mobilité sont d'après nos enquêtés ; **45.16%** ont opté pour le savoir-faire, contre **22.58%** pour savoir faire + relation. Cela peut confirmer le lien de la mobilité professionnelle dans le développement des compétences des salariés.

Et pour l'utilité de la mobilité sur le développement des compétences on remarque que 93.54% des salariés mobiles se sont mis d'accord sur son utilité, contre 6.45% qui ont dit le contraire, ce qui confirme majoritairement que la mobilité est un moyen très utile pour le développement des compétences des salariés.

On remarque que 74% des enquêtés considèrent que les pratiques des ressources humaines sont totalement efficaces pour le développement des compétences, On devine alors à travers ça que la mobilité comme une pratique des ressources humaines a l'importance sur le développement des compétences.

On remarque que 97.14% qui ont bénéficié d'une formation croient à l'utilité de la formation dans le développement des compétences contre 2.85% qui ne voient pas son utilité. Cela confirme que la formation, associée à une mobilité ou pas, est un moyen très utile et efficace pour le développement des compétences des salariés.

De tout cela on résume que la mobilité professionnelle est très efficace dans le développement des compétences des salariés et de l'entreprise donc notre deuxième hypothèse « La mobilité professionnelle entraîne une amélioration de l'efficacité productive du salarié et de l'organisation dans laquelle il prend place » est bien confirmée.

Conclusion

générale

Conclusion :

La présente recherche traite deux phénomènes d'actualité sur le marché de travail à savoir la mobilité et compétence dans la mesure où le contexte économique a connu de profondes mutations.

La mobilité professionnelle qu'elle soit interne ou externe, par ses effets sur la performance des organisations et ses rapports avec la notion de compétence, est aujourd'hui au cœur d'un débat théorique et fait l'objet de plusieurs études empiriques.

Notre recherche qui a examiné la problématique que pose la mobilité professionnelle et sa relation avec le développement des compétences au sein de l'entreprise de District de NAFTAL (CRB) de Bejaia reste un terrain nouveau pour les chercheurs en sciences sociales, cependant cette recherche qui se veut ambitieuse pour traiter tous les aspects du phénomène se heurte à des problèmes d'ordre méthodologique et surtout au niveau de la collecte des données sur le terrain.

Il est de même pour la lecture de la littérature où les auteurs sont parfois hésitants quant à leur discours théorique et leurs approches conceptuelles ce qui nous mène parfois à prendre la thèse prédominante.

Il est aussi difficile de tester l'effet de toutes les variables énumérées sur la mobilité professionnelle et par conséquent on a fait un tri en privilégiant les variables les plus pertinentes.

Maintenant, on connaît grâce à cette recherche, d'une part le profil type du salarié mobile et ses caractéristiques et d'autre part l'importance du développement des compétences et de la formation professionnelle sur l'engagement et la fidélité des employés au sein de l'entreprise.

On a pu constater que l'entreprise District de NAFTAL (CRB) de Bejaia, accorde une grande importance et intérêt à la mobilité professionnelle, elle est considérée comme un atout pour le développement des compétences de ses

salaries, en contrepartie pour apporter des améliorations et d'efficacité dans l'entreprise.

Donc on a fait deux hypothèses de recherche au sein de l'entreprise NAFTAL (CRB) de Bejaia pour démontrer la relation qui peut exister entre la mobilité professionnelle et le développement des compétences

Alors notre première hypothèse qui stipule « le salarié considère la mobilité comme une marque de reconnaissance de ces compétences ».

En effet le salarié envisage la mobilité comme une sorte de développement de ces compétence et qui sera reconnu par l'entreprise force a force qui il bénéficié de la mobilité professionnel, ce qu'on confirme sur terrain.

Concernant la deuxième hypothèse qui dicte « : La mobilité professionnelle entraine une amélioration de l'efficacité productive du salarié et de l'organisation dans laquelle il prend place ».cette dernière touche l'aspect apporté par la mobilité professionnelle au salarié en terme de l'amélioration et développement de ses compétences d'un cote, et de l'organisation ,d'un autre coté, ce qu'on a confirmé sur le terrain, l'importance de la mobilité pour le salarié et sur l'effet apporté en terme d'acquérir des nouvelle expériences et accumulation des nouvelles compétences.

Enfin on peut dire que notre étude qui constitue une analyse sociologique en vue de savoir le lien entre la mobilité et la politique de l'entreprise sur le développement des compétences de ses salariés, et de s'adapter aux exigences de la vie au travail et aux changements managériaux pour leur permettre de s'engager dans la réalisation des objectifs individuels et organisationnels.

LISTE

BIBLIOGRAPHIQUE

Liste bibliographique

ABECCASSIS, F. et Roche P, **Précarisation du travail et lieu social**, Paris, L'Harmattan. 2001.

ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**. Edition Casbah université, Alger, 1997.

CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, **Gestion des ressources humaines**, 3^{ème} Edition DUNOD, PARIS, 2007.

CARRE P, CASPAR P, **Traité des sciences et des techniques de la formation**, Dunod, Paris, 1999.

DELON Eric, **mobilité internationale**, édition liaison, paris ,2000.

DEMETRY Weiss, **Ressources humaines** ,2^{ème} édition d'organisation, paris, 1999.

GRAWITZ Madeleine, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème}Ed, Edition Dalloz, paris, 2000.

GRAWITZ Madeleine. **Méthodes des sciences sociales**. Edition Dalloz, paris, 2001.

KERLAN Françoise, **Guide pour la GPEC**, 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2007.

LE BOTERF Gay, **construire les compétences individuelles et collectives**, 3^{ème} édition d'organisation ,Paris,2003.

LE BOTERF Gay, **développer la compétence des professionnels**.4^{ème} édition d'organisation, Paris, 2004.

Le BOTERF Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, Editions d'Organisation. Paris ,2002 .

LEVY-LEBOYER Claude, **la gestion des compétences**, Edition d'organisation, paris, 2002.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel, **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, paris 2001.

La liste bibliographique

PERETTI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, Edition Vuibert, paris.2001

Piolle, J-M, **Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise**. Edition Ms, Paris, 2001.

POTOCKI MALICET Danielle, **Elément de sociologie du travail et de l'Organisation**. Edition economica, paris.1997.

QUIVY Raymond, **Manuel de recherche en sciences sociales**. Edition Dunod, paris, 1995.

Reinbold, M.-F., Breillot, J.-M. **Gérer la compétence dans l'entreprise**, l'Harmattan, Paris,1993.

SAINSAULIEU Renaud, **sociologie de l'entreprise ,organisation ,culture , développement ,2^{eme}** revue presse de science politique, Dalloz ,Paris,1995.

SANTEMANN P, **Qualification ou compétences, en finir avec la nation d'emplois non qualifié**, Edition liaison, 2002.

ZARAFIAN Philippe, **objectif compétence, pour une nouvelle logique**, édition liaison, paris, 2001.

ZARIFIAN Philippe, **Le modèle de la compétence**, Edition liaisons, Paris 2001.

Articles:

ARANEDER Julie, LEPUT Catherine, PREVOST Céline et autres, **La mobilité interne**, in : « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°4, France, août 2003.

Cadin, L, et al, **"Les carrières "nomades " facteur d'innovation "** Revue Française de Gestion, novembre –décembre, 1999.

Document interne à l'entreprise NAFTAL

La liste bibliographique

ELOUAER Illyés, **La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la Performance organisationnelle**, http://www.reims-ms.fr/pdf_des_acte/2008elouar.pdf.

FARASTIER, D.A, **La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise** ", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, 1995.

Gilbert et Thionville, **la mobilité personnel ressort et frein**, université de Lille DESS paris, 2009 in : http://www.dess_mrh.org.

Annexes

Annexe n° 01 : questionnaire de recherche

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Abderrahmane Mira –Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences humaines

En vue de l'obtention d'un diplôme de licence en sociologie

Option : Organisation et Travail

Monsieur, madame

Dans le cadre de la préparation du mémoire de licence en sociologie, option
Organisation et travail, sous le thème :

Développement des compétences et mobilité professionnelle

(Interne et externe)

Nous vous prions de collaborer avec nous en répondant avec précision aux
Questions posées, sachant que les données collectées ne seront utilisées que
pour des fins scientifiques et nous vous assurons l'anonymat.

Merci

Questionnaire

Mettre une (X) devant la réponse correspondante pour les questions aux choix multiples et répondre aux autres questions :

AXE N°1 : Les questions d'identification :

Sexe : masculin féminin

L'âge : 20-35 35-50 50-65

Situation familiale : Marié (e) Célibataire

Veuf (e) Divorcé (e)

Ancienneté professionnelle : moins de 10 ans

10- 20 ans

20 -30 ans

Niveau d'étude : Primaire Secondaire

Universitaire Autre (formation professionnelle)

Grade socioprofessionnelle :

Agent d'exécution Agent de maîtrise Cadre Cadre supérieur

Axe 2 : Conditions du travail et satisfaction :

Q1-Quelle est la nature de votre premier contrat de travail ?

CDI CDD

Q2-Avez-vous changé de poste de travail ?

OUI NON

Q3-Votre changement de poste est-il ?

Volontaire Involontaire

Indiquez les motifs de ce changement

.....
.....

Q4-Etes-vous satisfait de votre emploi actuel ?

Totalement satisfait

Beaucoup satisfait

Un peu satisfait

Pas du tout satisfait

Q5-Quelles sont vos sources de satisfaction au sein de l'organisation ?

Variété des tâches

Autonomie, indépendance

Possibilités d'évolution de carrière

Stabilité de l'emploi

Climat social convivial au travail

Q6- Votre parcours professionnel correspond –il à vos aspirations ? (choisissez une modalité).

Totalement Un peu

Beaucoup Pas du tout

AXE N°3 : Critères et enjeux de la mobilité professionnelle :

Q7- Avez- vous bénéficié d'une mobilité professionnelle interne (une promotion) ?

Oui non

Si oui ; combien de fois ?

Une seule fois Deux fois Trois fois et plus

Q8-De quel type de mobilité interne avez- vous bénéficié ?

Vertical (d'une hiérarchie a l'autre) Horizontal (d'un poste à l'autre)

Géographique + vertical

Q9-Avez-vous bénéficié d'une augmentation du salaire suite à votre mobilité interne?

Oui Non

Q10-Comment appréciez-vous les critères de la mobilité professionnelle interne au sein de votre entreprise ?

Expérience Diplôme Compétence autres

Q11-Avez-vous déjà travaillé dans une autre entreprise ?

OUI NON

Si oui ;

La taille de l'entreprise du dernier emploi (nombre des employés).....

Quel était votre âge ou moment de dernier départ ?ans

Q12-Votre changement d'entreprise vous-a-t-il bénéfique ?

OUI NON

Q13-Quels sont les éléments qui ont facilité votre mobilité externe ?

Entourage Relations sociales Diplôme

Compétence Expérience Autre

Q14-Souhaitez- vous bénéficier d'une mobilité professionnelle externe (changer le lieu du travail) ?

OUI NON

Q15-En cas de mobilité externe, quel sera le principal critère du choix pour vous?

L'adéquation entre le projet personnel et l'emploi

Le plan d'évolution de carrière

La politique globale des ressources humaines dans l'entreprise

Le lieu géographique

Autres (Préciser).....

Q16-Qu'est-ce que votre mobilité (interne et /ou externe) vous a apporté comme effets ?

Une nouvelle expérience

Des nouvelles compétences

Une meilleure situation sociale

Déstabilisation et démotivation

Gaspillages des compétences

AXE N4°: Le développement des compétences à travers le processus de la mobilité professionnelle : objectif et impact

Q17-Est-ce que la mobilité interne est utile pour le développement des compétences ?

Oui Non

Si oui ; quelles sont ces compétences ?

Savoir Savoir-faire Relations Autre

Précisez.....

Q18-Avez-vous bénéficié d'une formation professionnelle pour votre emploi actuel ?

Oui Non

Si oui ; indiquez la nature de la formation :

Formation longue Formation spécialisé Formation de perfectionnement

Q19-Pensez-vous que les formations professionnelles continues développeront vraiment vos compétences ?

Oui Non

Si oui ; précisez l'impact sur vos compétences

Acquérir des nouvelles connaissances

Améliorer et apprendre d'autres techniques de travail

Renforcer l'estime en soi

Q20-D'après vous, les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans votre entreprise (ex : la gestion des carrières), sont-elles efficaces pour le développement des compétences ?

Totalement efficaces

Beaucoup efficace

Peu efficace

Pas du tout efficace

Q21-Quel est votre avis sur votre entreprise?.....

.....

On vous remercie, infiniment, pour votre collaboration

N° 03 : fiches de proposition de positionnement

			SOCIETE NATIONALE DE DISTRIBUTION ET DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS PETROLIERS NAFTAL – SPA AU CAPITAL DE 15.650.000.000 DA		
NAFTAL SPA DISTRICT CBR UNITE : 506 B.P 124 – ARRIERE PORT BEJAIA DEPARTEMENT AMG/SCE RH		<u>FICHE DE PROPOSITION DE POSITIONNEMENT</u>		<u>DATE</u> 07.10.2012	

I – Identification de l'AgentNom & Prénoms :Date de naissance :
Situation de famille : Marié (e) – Célibataire – Veuf (ve) Nbre d'enfants :
Adresse : BBANiveau académique/DiplômeFormation professionnelle :

Année	Organisme	Nature de la Formation	Attestation ou diplôme

II – Situation actuelle de l'agentDate de recrutement :Poste de travail : N.C. :Date d'occupation :Département/Centre : Service : /**III – Proposition**Poste de travail : N.C. :Département/Centre : Service : /
Poste vacant :

O u i	N o n	<u>Code Fonction :</u>
-------	-------	------------------------

Arguments justifiant la proposition :

l'agent a l' expérience et le profil pour pourvoir le poste

Le Responsable de la StructureLe Directeur du District CBR Béjaia

N° 04 : fiche de prise de service (mutation arrivée)

	FICHE DE PRISE DE SERVICE (Mutation Arrivée)	ERQ MR 14 02 Page 1/1
---	---	--

N°

Mme .Melle. Mr :

NOM DE JEUNE FILLE :

FILS /FILLE DE : et de

NE(E) LE : A

SITUATION FAMILIALE : NBR D'ENFANTS :

ADRESSE :

DATE DE RECRUTEMENT:

STRUCTURE D'ORIGINE :

POSTE ACTUEL :

DATE DE PRISE DE SERVICE :

LIEU DE TRAVAIL :

DIRECTION / STRUCTURE :

DEPARTEMENT :

SERVICE :

POUR OCCUPER LA FONCTION :

NC : MLE : ECHELON : IEP:

Signature Responsable
Structure d'Accueil
visa Département
Emploi
Nom et Prénom :Nom et Prénom :Fonction :Date :Date :

N° 05 : fiche d'expression des besoins en formation

 Branche Carburants	Fiche d'Expression des Besoins en Formation	ERQ MR 04 02 Page 01 de 01
---	---	-------------------------------

BRANCHE CARBURANTS

Direction d'Activité /Structure: Exercice : 20....

1- L'AGENT EVALUE			
Nom.....Prénom :		sexe :	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Date de naissance :		Date de recrutement :	
Poste occupé :		Date d'occupation :	
Catégorie socioprofessionnelle :		<input type="checkbox"/> Cadre	<input type="checkbox"/> Maîtrise <input type="checkbox"/> Exécution
Niveau ou Diplôme le plus élevé :			
Structure et lieu de travail :			

2 - LA FONCTION DE L'AGENT (selon la fiche de poste) :			
Les principales missions / taches Ou compétences clés	Totalement maîtrisées	Partiellement maîtrisées	Non maîtrisées

3. ACTION DE FORMATION PROPOSEE :		
Intitulé formation	Durée	Objectif
Formation :	
Séminaires :	

*L'Agent :**Le Responsable Hiérarchique :**Le Directeur :*

Nom & Prénom :	Nom & Prénom :
Fonction :	Fonction :
Date :	Date :
Visa :	Visa :

4. Décision Finale de la Structure Formation :			
Intitulé de la Formation	Durée	Type de Formation	Résultats attendus de la formation

Commentaires et Observations :

Date :

Direction Ressources Humaines

Nom & Prénom :

Fonction :

Visa :

N°06 : fiche d'évaluation de la formation à chaud.

 Branche Carburants	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION À CHAUD	ERQ MR 02 04
---	---	--------------

Nom et prénom (facultatif) :
 Fonction : lieu de travail :
 Intitulé de la formation :
 Organisme formateur : lieu :
 Période du : Au :

**LA FORMATION EST UN INVESTISSEMENT IMPORTANT POUR NAFTAL. AFIN DE NOUS AIDER A EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION, NOUS VOUS DEMANDONS DE BIEN VOULOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
 MERCI DE VOTRE COLLABORATION**

1/ Les objectifs et le contenu du programme :

- Les objectifs de la formation sont-ils clairs et précis ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité professionnelle ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

2/ Qualité de l'animation :

- Comment trouvez-vous
 - A. l'animation ?
 - B. les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation ?

Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout

Très suffisant	suffisant	insuffisant

3/ Environnement et moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge en matière de :

A. Accueil :

Très bon	Bon	Insuffisant

B. Lieu de déroulement (salle, site.....)

Très bien	Bien	Insuffisant

4/ Appréciation générale :

.....

OBJECTIF DE LA FORMATION : COMPÉTENCE(S) À ACQUÉRIR, À AMÉLIORER OU À ENTREtenir EXPRIMÉE(S) INITIALEMENT PAR LES COMMANDITAIRES ET/OU LES FORMES
MOYENS PÉDAGOGIQUES : TOUT PROCÉDE, MATÉRIEL OU IMMATERIEL, UTILISÉ DANS LE CADRE D'UNE MÉTHODE PÉDAGOGIQUE : LECTURE D'OUVRAGES, ÉTUDE DE CAS, MISE EN SITUATION, UTILISATION DE FILMS, DE JEUX ... (SOURCE : AFNOR)
Le contenu : LE CONTENU DE LA FORMATION CONTIENT LA DESCRIPTION DÉTAILLÉE DES DIFFÉRENTS SUJETS TRAITÉS DANS LA FORMATION EN FONCTION DES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES FIXES PAR LE MAÎTRE D'ŒUVRE.

N°07 : fiche d'évaluation de la formation a froid.

	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	ERQ MR 03 03 page 1/2 recto
---	---	--

1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT

Nom & Prénom : Age : ans

Fonction : Structure :

Niveau d'instruction / Diplôme :

2 - ACTION DE FORMATION

A- Intitulé de la Formation :

B- Organisme Formateur :

C- Sanction :

 Diplôme

 Certificat

 Attestation

Autres (Préciser) :


3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Avant Formation	Après Formation		
Objectif de la formation	Atteinte d'objectif		
	Totalemment Atteint	Partiellement Atteint	Non Atteint

Date :

Signature de l'évaluateur (*)

N°08 : fiche d'entretien (recrutement)

 Branche Carburants	FICHE D'ENTRETIEN (RECRUTEMENT)	ERQ MR 05 03 1/1
---	---	---------------------

DIRECTION :

DATE D'ENTRETIEN LE.....

NOM & PRENOM DU CANDIDAT.....

NIVEAU D'ETUDES / DIPLOME (S).....

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE.....

.....

.....

.....

APPRECIATIONS SUR LES CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES :

.....

.....

.....

.....

RECOMMANDATION SUR LE POSTE DE TRAVAIL EN ADEQUATION AVEC LE PROFIL DU CANDIDAT :

.....

.....

NOM et PRENOM DE L'APPRECIATEUR.....

FONCTION.....

SIGNATURE.....

DATE.....

AVIS DU DIRECTEUR :

Edition : Octobre 2011

N°02 : Schéma Organisationnel du District Carburants de Bejaia