

Université Abderahmane MIRA Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de Cycle

En vue d'obtention du Diplôme de :
MASTER en Sociologie
Option :
Sociologie du Travail et Ressources Humaines

THEME :

**La stratégie de la gestion des compétences dans
une entreprise économique Algérienne
cas pratique:
NAFTAL de Bejaia**

Réalisé par :

-Mr ACHOUR Ali

-Melle HADDADI Karima

Encadré par :

- Mr BESSAI Rachid

Année Universitaire 2014/2015

Remerciements

Ce modeste travail n'est pas seulement le fruit de nos propres efforts, mais aussi les efforts des autres personnes, à qui en exprime nos vifs et sincères remerciements.

On tien à remercier en première lieu notre encadreur,

Mr. **BESSAI Rachid**, pour avoir accepté de nous encadrer et pour la largesse de son esprit, ces orientations et la justesse de ses conseils, durant notre travail.

Notre gratitude envers les dirigeants et la direction de NAFTAL de Bejaia, qui nous ont faciliter le déroulement de notre stage pratique au sein de leur société, sans oublié notre encadreur dans cette entreprise NAFTAL, Mr **KHIMA Adel**.

On tien également à remercier toutes les personnes ayant contribués de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Ali et Karima

-**Dédicaces**-

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont soutenu durant tout mon cursus d'étude, qui ont vraiment souffert pour que je sois à la hauteur.

A toute ma famille, surtout mes chers oncles qui m'ont aidé et qui m'ont considéré comme leur petit frère, spécialement Abd/Hamid et Toufik.

A mes deux grands parents que j'aime beaucoup et que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

A. Ali

Sommaire

	<i>Pages</i>
Introduction	1

Chapitre I

Le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème	4
2- Les objectifs de la recherche.....	5
3- La problématique.....	6
4- Les hypothèses.....	8
5- Définition des concepts.....	8
6- La méthode et la technique utilisées.....	18
7- La population d'étude	20
8- L'échantillonnage.....	20
9- La pré-enquête.....	21
10- Les obstacles rencontrés durant la recherche.....	22

Chapitre II

Le cadre théorique de la recherche

1- La Notion de la Compétence.....	24
1.1-Définition de la compétence.....	24
1.2-Emergence de la compétence.....	25
1.3-Les caractéristiques de la compétence.....	26
1.4-Les trois savoirs qui composent la compétence.....	27
1.5-Les dimensions fondamentales de la compétence.....	28

2-Le management des compétences et ces outils

2.1-Comment manager les compétences.....	34
2.2-Catégorisation et classification des compétences.....	38
2.3-La référentielle compétence.....	43
2.4-Le bilan des compétences.....	47

3- L'impact de la gestion sur le développement des compétences

3.1-La valorisation du capital immatériel.....	49
3.2-La mise en place des conditions favorables au partage des connaissances et au développement des compétences.....	50

4-Analyse des emplois et recrutement des cadres

4-1 analyse de l'emploi et des fonctions.....	51
4-2 Les principaux objectifs de recrutement.....	52
4-3 Le processus de recrutement.....	53
4-4 La promotion professionnelle.....	54
4-5 Les critères de la promotion.....	54
4-6 Les types de promotion.....	56
4-7 Les objectifs de la promotion.....	57
4-8 Les types de formation.....	58
4-9 Le plan de formation.....	60
4-10 Les objectifs de la formation.....	61

Chapitre III

Le cadre pratique de la recherche.

I- Présentation de l'organisme d'accueil.

- 1- Historique de NAFTAAL..... 65
- 2- Les missions dévolues aux différentes structures 68
- 3- Les composantes de système de rémunération NAFTAAL 74

II- Analyse des données et interprétation des résultats.

- 1- Analyse des données concernant la première hypothèse..... 86
- 2- Analyse des données concernant la deuxième hypothèse..... 99
- 3- Vérification des hypothèses et résultats de la recherche..... 113

Conclusion 117

Bibliographie

Annexe

La liste des tableaux :

N° du tableau	Le titre du tableau	Page
01	la répartition des enquêtés selon le sexe.	83
02	la répartition des enquêtés selon l'âge.	84
03	la répartition des enquêtés selon leur situation familiale.	85
04	la répartition des enquêtés selon le poste occupé.	86
05	la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.	87
06	la relation entre le sexe et le type d'évolution	88
07	la répartition des enquêtes selon la formation	89
08	la relation entre profession et les salariés qui ont connus une formation.	90
09	la répartition des enquêtes selon les moyens nécessaires	91
10	la relation entre le sexe et les moyens matériels	92
11	la relation entre profession et les moyens matériels	93
12	la relation entre les moyens nécessaires et les nouvelles technologies dans la gestion déployé par l'entreprise.	95
13	la relation entre le sexe et le développement des moyens matériels	96
14	la répartition des enquêtes selon l'évaluation des compétences.	97
15	relation entre l'âge et l'évaluation des compétences	98
16	relation entre le sexe et la manier dont ils ont été recrute.	100
17	la répartition des enquêtes selon l'accès au poste occupé	102
18	La répartition des enquêtes selon la réserve des compétences	103
19	relation entre la profession et la réserve de compétence.	104
20	répartition des enquêtés selon les offres de recrutement de la part des autres entreprise	106
21	la relation entre les offres de recrutement et l'existence d'entreprise étranger qui tente de rejoindre une d'elle	107

22	relation entre le sexe et les offres de recrutement	108
23	la répartition des enquêtés selon la tentative d'entreprise étranger de rejoindre une d'elle.	109
24	la relation entre le sexe et la tentative d'entreprise étranger de rejoindre une d'elle.	110
25	relation entre la tentative d'entreprise étranger et l'indice de la bonne gestion de l'entreprise	111
26	la repartitions des enquêtés selon l'indice de la bonne gestion	113

Introduction

Introduction:

La gestion des ressources humaines s'apprend comme tout domaine de gestion, elle est une affaire de bon sens. Elle relie, plutôt qu'elle oppose les réalités de l'économie et de la vie des personnes.

Comme tout domaine de gestion, elle se perfectionne dans l'expérience, mais l'apprentissage des techniques et des théories qui la sous-tendent hâtent ce processus. Elle consiste à des principes et des outils mais aussi à un déplacement du regard offert par les théories pour voir au-delà des apparences la complexité et les nuances des situations et des possibilités d'action.

Toute entreprise a pour but de répondre aux besoins de ces clients, afin de s'adapter aux transformations de son environnement et dans le contexte d'évolution rapide des métiers et des technologies, elle est confrontée à un certain nombre de défis, qui consistent à présenter, adapter et développer son capital de compétence. Car la survie d'une entreprise réside d'abord dans les capacités de ses ressources humaines.

Pour fonctionner, l'entreprise doit mettre en œuvre des moyens matériels, humains et financiers accompagnés d'un système de gestion des « compétences » qui est considéré comme une nouvelle dimension dans la gestion des ressources humaines. Cette dernière est devenue un concept-phare dans le monde de l'entreprise. Elle renvoie à trois composantes importantes : le savoir-faire, le savoir-être et le savoir agir.

La gestion des compétences veille au bon fonctionnement des ressources humaines qu'elle doit gérer d'une manière cohérente et de prendre en considération le management de ses fonctions afin de pouvoir amener une pratique d'évolution du personnel et un avenir avantageux pour l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, nous voulons effectuer une recherche sur la stratégie de la gestion des « compétences » au sein de l'entreprise économique Algérienne. La compétence du potentiel humain d'une entreprise cette mesure par la manier d'exécution des taches en tenons compte d'une optimalisation des ressources et l'efficacité dans le travail. La stratégie de la gestion des compétences nécessite de faire appel a un potentielle humain qualifie, socialement stable, psychologiquement apte a subir l'évolution. Pour y parvenir il faut une stratégie de maintien des effectifs afin de crée un climat favorable pour la stabilité. De ce fait nous allons procéder à une enquête de terrain dans une entreprise national pour analyser les démarches adoptées dans le cadre de la stratégie de la gestion des compétences.

Pour atteindre notre objectif, on a tracer un plan de travail qui comporte les éléments suivants : on a élaborer trois chapitres , le premier porte sur le cadre méthodologique de la recherche, qui contient une problématique ,deux hypothèses, des définitions des concepts clé citer dans l'étude ,ainsi que le choix de l'échantillon et la méthode utilisé pour la collecte des données.

Le deuxième chapitre est consacré pour le cadre théorique qui contient en premier lieu des généralités sur la gestion des compétences et en deuxième lieu c'est plus précisément la stratégie de la gestion des compétences.

Le troisième chapitre est bien la partie pratique de la recherche comporte une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi que l'analyse des données et l'interprétation des résultats. Finalement, on termine notre recherche par une conclusion générale.

CHAPITRE I

Le cadre méthodologique de la recherche

Préambule :

Dans cette première partie de notre mémoire qui est d'ordre théorique, elle est composée d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche. A ce niveau, nous procéderons, dans un premier point à mettre en valeur les raisons et les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses et faire une synthèse des différentes définitions des concepts clés, liés directement à notre thème de recherche et aussi nous tenterons de cerner l'approche méthodologique sur la quelle se base la construction de notre recherche.

1-les Raisons du choix du thème :

Nous portons l'intérêt de mener une recherche sur la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise économique algérienne pour des raisons ci-dessus :

- C'est un thème qui est lié à notre spécialité qui est la sociologie du travail et des ressources humaines.
- Pour acquérir des nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines et en particulier sur la stratégie de la gestion des compétences. Le thème de la stratégie de la gestion des compétences est nouveau, donc en a voulu savoir et vérifie son existence et son poids dans l'entreprise.
- Mener une étude sur la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise économique algérienne.
- Avoir une idée générale sur la gestion des compétences.
- Eclairer certaines ambiguïtés qui encerclent le thème de la stratégie e la gestion des compétences.
- L'identification des principes et des méthodes utilise pour développer et enrichir les compétences du personnel de l'entreprise.

- Vérifier s'il existe réellement une politique de la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise.
- Décrire le coté positif et négatif de la stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise économique algérienne.
- Essayer d'apporter un plus par rapport à l'étude de la gestion des compétences dans une entreprise algérienne.

2- Les objectifs de la recherche :

- L'objectif de notre recherche est de décrire la stratégie de gestion des compétences dans l'entreprise économique Algérienne.
- Connaître comment une entreprise fait la gestion de ces compétences.
- Savoir les étapes ou la stratégie à suivre pour la gestion des compétences.
- Connaître le moyen juridique et matériel pour le développement des compétences.
- Découvrir et connaître l'importance accordée à la politique de la gestion des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaia.
- L'identification des principes et des méthodes utiles pour développer et enrichir les compétences du personnel de l'entreprise.

3 - La Problématique :

L'entreprise algérienne a connue des divers mutations sur le plan structurel en rapport avec le discours politique, et ce depuis l'indépendance de l'Algérie. Une influence particulière est exercée sur les modes de gestion et les ambitions de développement auxquels l'entreprise aspire à y parvenir. Dans son ouvrage intitulé : « les travailleurs en Algérie », Mostefa BOUTEFNOUCHET souligne que : « La socialisation de l'économie, afin que le secteur privé encore existant ne constitue pas un danger pour la révolution socialiste, trouve sa meilleur réponse par l'organisation socialiste de l'entreprise qui met pratiquement, fin à toute notion de capitalisme d'Etat ».¹ On note le passage d'une économie dit gestion socialiste des entreprise a une économie du marche d'une forme organisationnelle de société nationale dans le travailleur est considère comme élément clé (associé) par sa force de travail à l'entreprise nationale dont la ressource humaine est un facteur parmi tant d'autres.

Face à une réalité économique très complexe, dont le socle dépose sur les hydrocarbures l'entreprise industrielle Algérienne se cherche dans un environnement caractérisé par une concurrence féroce des entreprises étrangères induite par l'ouverture du marché local de l'emploi sature, un potentiel humain à développer, une machine de croissance à relancer. Force est de reconnaitre que les enjeux sont d'une importance capital pour le développement de l'entreprise. Sur ce chapitre, la gestion de la ressource humaines est incontestablement la base de la stratégie du développement de l'entreprise .elle se caractérise par la recherche des compétences, leurs maintiens est leurs développement. Dans son ouvrage intitulé « tous compétents » de Lou Van BEIRENDONCK, souligne que, si une entreprise

¹ Mostefa BOUTEFNOUCHET, les travailleurs en Algérie, Édition E. algérienne du livre, Alger, 1984, p17.

souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents. Dans le domaine des ressources humaines, la gestion de compétences se définit Comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les Compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »².

Dans se contexte et d'après ce qui est citer précédemment, notre recherche portera en principe sur la vérification de notre sujet par rapport à la réalité de l'entreprise Algérienne avec une étude de entreprise NAFTAL de Bejaia, cette vérification nous permet de voir la stratégie de cette entreprise par rapport à la gestion des compétences.

- Dans le contexte économique qu'a connu l'entreprise Algérienne, ya t'il réellement une stratégie de gestion des compétences ?
- Quels sont les moyens juridiques et matériels déployés par l'entreprise pour parvenir à développer les compétences de ses salariés ?
- Le marché du travail constitue-t- il un apport de compétence pour l'entreprise Algérienne ?

² Lou Van BEIRENDONCK, tous compétents, Édition de Boeck université, paris, 2006, p33.

4- Les Hypothèses :

« La première opération de concrétisation de la question de recherche consiste à répandre habituellement sous forme d'une hypothèse, qui est une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée. »

A fin de répondre aux questions posées dans la problématique, nous suggérons deux hypothèses :

La Première Hypothèse :

- L'entreprise NAFTAL dispose de tous les moyens matériels et humains pour parvenir à développer les compétences de ses salariés.

La Deuxième Hypothèse :

- La concurrence dans le marché algérien constitue un apport considérable en matière de compétence pour l'entreprise NAFTAL.

5 - Définitions des concepts clés :

➤ La compétence :

Claude Levey-LBOYER, a défini le concept compétence comme suite «la mise en œuvre intégrée d'attitude de traits de personnalité et aussi des connaissances acquises, pour mener à bien une tâche complexe dans le cadre de l'entreprise.»³

C'est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (savoir-faire, savoir être et savoir devenir) afin de réaliser une action, d'atteindre un

³ Claude LEVEY LOBOYER, la gestion des compétences, Édition organisation, paris, 2002, p26.

résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.

« Ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salariés »

« La compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective, pour décrire les phénomènes d'adaptation, au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la compétence, elle est individuelle, liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH »⁴.

- **Le savoir** : c'est l'ensemble de connaissance général ou spécialisé à posséder, il peut s'agir de connaissance théorique ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.

- **Le savoir être** : les attitudes et les comportements au travail, faire preuve d'initiation ; d'autonomie dans l'organisation.

- **Le savoir-faire** : c'est la capacité qu'une personne doit posséder afin de répondre aux exigences du poste.

- **Le « savoir devenir »** : intègre plusieurs dimensions, le savoir-faire, le savoir être et au-delà une aptitude au changement et à l'innovation.

Il dépasse l'utilité immédiate de son action, sans pour cela être une fuite vers l'avenir.

Il permet de se relier à un projet capable de donner un sens à la fois au présent et à l'avenir.⁵

⁴ Ves Frédérique LIVIAN, le développement récent de la notion de compétence , glissement sémantique ou

⁵ Elisabeth LECOEURE, gestion des compétences , Édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.

Le savoir devenir invite à d'autres responsabilités, à vivre les paradoxes de la vie, à se mobiliser sur l'ambition, l'espoir et l'avenir.

- **Le savoir évaluer** : il concerne à la fois les possibilités d'évaluer dans le métier ou d'aller vers d'autre.⁶

La compétence est vue d'abord comme un élément individuelle, si l'on a pu parler de qualification Collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collective de travail, la « compétence », elle, (dans Le dictionnaire des ressources humaines, définit le concept de compétence comme suit :

« La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir faire (expérience) et un savoir être (une détermination comportementale) mobilisés ou mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui confiée ».

Sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes, ainsi, selon De cette définition, on peut retenir essentiellement deux choses : la première est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuelle, c'est dans ce sens que David COURPASSAN et Yves-Frédérique LIVIAN disent que :

« La compétence son acceptation récente) individuelle est liée à des caractéristiques personnelle du salarié.

Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH ».

⁶ MAR Troy, D. Crozet, GRH- pilotage sociale et performance, 4^{ème} Édition, DUNOD, 2004.

La deuxième chose que peut retenir est que les compétences Dimitri WEISS, pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme ce définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structures en fonctions d'un but, dans un type de situation donnée ».

Nous visons par ce concept l'acquisition d'un métier, par l'acquisition des savoir, l'acquisition des savoir faire et d'habiletés manuelles ou intellectuelles ainsi que l'acquisition des savoir être par l'amélioration des comportements.

➤ **La gestion des compétences :**

C'est une méthode, qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre Les compétences et les ressources humaines disponibles.

En effet, cette gestion est considérés comme un ensemble d'activités pratique qui vise à mettre en adéquation la coordination des compétences et leur évaluation avec les différentes activités des ressources humaines (recrutement, formation promotion).comme elle est liée avec d'autres fonctions telle que : l'organisation du travail. La gestion des compétences est aussi un dynamisme qui permet l'adaptation aux nouveaux environnements et une manière d'identifier leurs filières et de mettre des systèmes d'évaluation et d'adapter les moyens de recrutement, de gestion des carrières et de formation.

« La gestion des compétences dépasse la gestion par le poste de travail et s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à de nouveaux environnement »⁷

⁷ GILBERT-THIONVILLE R, gestion de l'emploi et évaluation des compétences, des emplois aux Hommes et des Hommes aux emplois, ESF, Édition, paris, 1990 ; p42.

« Gérer les compétences va consister à identifier les filières de compétences, à mettre en place des instruments d'évaluation, à adapter les moyens de recrutement, de gestion de carrières et de formation en conséquence ». ⁸

➤ **Développement des compétences :**

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes » ⁹

Le *développement des compétences* se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal. Toutefois, il existe plusieurs types de compétences.

⁸ IBID, p 42.

⁹ PETIE André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Rolland, BERGERON Jean louis, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaine, Édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993, p 07.

➤ **Apport compétence ;**

- En droit des sociétés français, l'apport est « le contrat par lequel un associé affecte un bien ou un droit à la société en contrepartie de la remise de titres sociaux ». ¹⁰
- Cependant l'apport n'est ni un contrat à part entière ni une opération distincte du contrat de société.
- L'apport manifeste l'intention des associés d'adhérer au pacte social (affectio societatis), en venant donner une substance au patrimoine de la société.
- L'apport rend possible la réalisation de l'objet sociale de l'entreprise, l'absence d'apports est sanctionnée par la nullité de la société.

➤ **La Stratégie :**

La stratégie est l'ensemble des actions développées par un acteur à partir de son appréciation subjective du contexte, des conséquences prévisibles de ses actions et des enjeux. La stratégie s'articule autour de relations d'interdépendance entre les individus. ¹¹

➤ **Entreprise :**

Une entreprise est à la fois une organisation de moyens (matérielle et humains) et une finalité exprimée par des objectifs (économiques, sociaux). Toute entreprise cherche dans son environnement une ressource qui lui est indispensable « les hommes ». ¹²

¹⁰ http://bounie.polytech-lille.net/km/usine4_km_vp.pdf.

¹¹ COUR de Sociologie : Analyse Sociologique Des Organisations

¹² AKOUN André et ANSTAR pierre, le robert seuil dictionnaire de sociologie, édition Gonzague-Raynaud, France, 1999, p288.

Elle établit avec eux une relation généralement de grande stabilité, dont la nature est fondamentale pour les deux parties ; parce que cette relation homme-entreprise conditionne la conception, la production, l'échange du produit avec l'environnement. L'entreprise est une cellule sociale, un groupe d'individus réunis dans le cadre d'une économie marchande en vue de réaliser un bénéfice. de ce fait les entreprises doivent prendre conscience de l'importance du « facteur humain ».

« Entreprise » est un terme qui recouvre une réalité multiple et mal définie. Il évoque le fait d'entreprendre, la démarche de l'entrepreneur.

Toute production nécessite la mise en œuvre de biens et services qui ont un coût. Dans une économie de marché :

- la valeur de ce qui est consommé et la valeur de ce qui est produit s'expriment dans les prix qui sont déterminés par la confrontation de l'offre et la demande sur les marchés
- la valeur des biens et services produits ne se concrétise que lorsqu'ils trouvent un acheteur dont ils vont pouvoir satisfaire un besoin.
- l'activité de l'entreprise se justifie si la valeur de ce qu'elle produit est supérieure à la valeur de ce qu'elle consomme.

L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu de transformation de biens services. Lorsqu'on emploie ce mot, il évoque spontanément pour la plupart des personnes les grands firmes que tout le monde connaît qu'elles soient industrielles (Renault, Seb, Alcatel...), commerciales (carrefour, Darty, quelle...) ou des services (Publicis, Air France, Société Générale...).

Il recouvre aussi une multitude de petites entreprises aux activités diverses, auxquelles chacun a recours dans la vie de tous les jours (commerce de proximité, artisanat...).

Une définition de l'entreprise qui recouvre des situations aussi diverses ne peut être que très générale. Néanmoins, on peut ressortir quelques caractéristiques communes :

- C'est un agent économique qui combine des matières premières, du matériel, des moyens financiers et des ressources humaines dans le but de produire des biens ou des services.
- Ces produits sont destinés être vendus sur un marché de telle sorte que le prix de vente soit supérieur aux coûts engagés.
- L'activité de l'entreprise se compose d'un certain nombre d'opérations allant de l'acquisition de moyens auprès d'autres agents à la commercialisation de sa production. A chaque étape se posent des problèmes d'optimisation, qui nécessitent de faire des choix et de les mettre en œuvre.
- Ces choix ont pour cadre l'entreprise, centre de décision autonome, mais prennent en compte l'environnement dans lequel elle agit et les partenaires avec lesquels elle est en relations.
- ces choix sont faits en fonction de finalités qui sont principalement liées au caractère économique de l'entreprise, mais qui peuvent être plus larges si l'on prend en compte sa dimension et aussi sociale.

Moyens Humains :

Qui concerne l'homme, qui appartient à l'homme en générale, qui a le caractère de l'humanité, la vie humaine.¹³

Le genre humain, l'ensemble des êtres humains. L'ami du genre humain, un homme qui prodigue à tout le monde une amitié banale.

Les choses humaines, toutes les choses auxquelles l'homme prend part, l'inconstance des choses humaines, moyens humains, voies humaines, moyens, voies dont l'homme peut se servir.

¹³ http://bounie.polytech-lille.net/km/usine4_km_vp.pdf.

➤ **Moyen Matériel :**

C'est adaptés aux ambitions, nous assurons une production toujours plus performante par ;¹⁴

- l'innovation dans nos moyens et méthodes de production
- le renouvellement régulier de nos équipements de travail pour réduire les risques de dysfonctionnements et lisser les coûts d'investissement.
- l'amélioration continue de notre organisation et de l'interface dépôt / chantier.

➤ **Le salarier :**

« Les salaires forment aujourd'hui un ensemble hétérogène, certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès à l'emploi et au revenu, alors que d'autres peuvent être propriétaires de revenus capitalistes et exercer des fonctions des directions au plus haut niveau d'autorité et d'organisation économique et sociale. »¹⁵

➤ **Marché du travail :**

Dans l'analyse traditionnelle, le marché du travail s'analyse fondamentalement comme les autres marchés. Le marché du travail est donc appréhendé à l'aide des concepts élaborés pour les autres marchés de biens et services, avec les mêmes outils d'analyse et les mêmes hypothèses de comportement.

¹⁴ http://bounie.polytech-lille.net/km/usine4_km_vp.pdf.

¹⁵ AKOUN André et ANSTAR pierre, op cit, p 288.

Dans l'ordre d'exposition de n'importe quel Manuel d'initiation économique, demande de travail) prend la suite de « l'équilibre du consommateur ». Cet ordre pédagogique est aussi un ordre logique pour la théorie.¹⁶

➤ **La Gestion des ressources humaines :**

De nombreuses définitions ont été données et voici deux qui font autorité :

- La gestion des ressources humaines est la fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenir dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. « J-M.LE GALL »¹⁷

La fonction ressources humaines est la partie de l'administration générale qui a pour mission se penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger de contrôler les activités de chaque supérieure hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace « marcel coté »

¹⁶ - STAMBOULI Michel, l'économie du travail des théories aux politiques, Nathan/HER.200.

¹⁷ J-M GALL, Maurice Gablie livre du professeur BTS édition SYLUIE BURUCOA / LULIE BERTHET 2005-2006.

6-La méthode et la technique utilisée :

Pour pouvoir analyser nos hypothèses (de les confirmer ou de les infirmer), nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour rassembler les informations et de mesurer les phénomènes étudiés et enfin d'arriver a des résultats objectifs.

➤ **La méthode utilisée :**

La méthode est l'ensemble des opérations et des règles sur les quelles s'appuie le chercheur pour arrivé a des résultats scientifique et de dévoiler des réalités sur le terrain.

Maurice Angers, la définit comme « un ensemble de procédures pour mesurer les phénomènes. »¹⁸ Et pour M .GRAWITZ « la méthode et constitue D'un ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à attendre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer, les vérifier». ¹⁹

Pour cela, nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser, nos informations, nos données recueillies et afin de vérifier la validité des hypothèses. « On peut définir les enquêtes quantitative comme celles qui permettent de recueillir un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est la comparabilité des informations qui permet ensuite le dénombrement et plus généralement, l'analyse quantitative des données. »²⁰

Dans notre étude sur la stratégie de la gestion des compétences, vus la nature du thème et la largeur de la population mair en a utilise la méthode quantitative en particulier le questionnaire du fait qu'il est le plus adéquate pour notre recherche.

¹⁸ ACTOUF Omar. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative, édition les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987, p81.

¹⁹ M.GRAWITZ, méthode des sciences sociales ,11^{em} édition, éd DALOUZ, Paris2001, p220.

²⁰ ENGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition casbah Alger, 1997, p60

➤ **La technique utilisée :**

La technique sur la quelle est baser notre étude pour tester nos hypothèses est le questionnaire, reconnue comme la plus efficace pour mener une recherche quantitative, cette technique, est envisagée comme la plus adéquate pour notre thème de recherche.

«Le questionnaire est une technique directe d'interroger des individus de façon directive, puisque la forme des réponses est prédéterminée, qui permet de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver des relations thématique et d'établir des comparaisons chiffrées. Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un à un et de façon identique en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population.»²¹

Pour **Omar ACTOUF**. **le questionnaire** est un :« ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation ,de construction et de passation .il existe une grande variété de questionnaire que l'on classe selon le but visé : d'opinion ,d'intérêts ,de connaissances ,de motivation... »¹

- On a utilisé **“le questionnaire”**. Comme instrument convenable à l'enquête. On a construit une série de questions“ un questionnaire ” bien sûr en relation avec notre thème, il s'agit d'un nombre de trente et un “31” questions réparties en trois axes :

- Le premier axe : contient les données socioprofessionnel des salaries
Où le type de question était des questions de fait.

²¹ ACTOUF Omar. Op cit, P72.p75.

-Dans le deuxième axe : les questions posées sont de type, ouvertes, couplée, et a choix multiple, et qui ont une relation directe avec la première hypothèse.

-Dans le troisième axe : il s'agit bien du même type de questions posées dans le deuxième axe, mais le contenu est en relation avec la deuxième hypothèse.

7- La Population d'étude :

La population sur la quelle va portée notre recherche concerne : les employés de la direction NAFTAL de Bejaia qui est chargée sur la distribution et la commercialisation du carburant, repartie en deux catégorie socioprofessionnel (cadre et maitrise) ou en a choisie une population d'étude de 70 salariés.

8- L'échantillonnage :

L'Échantillon «comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaître les qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble, un spécimen».

➤ Le Choix de L'échantillon :

Extraire un échantillon, c'est choisir, « selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus parmi les individus composant un ensemble, défini, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettront de généraliser les résultats à l'ensemble premier»²²

Dans notre recherche la population mère est connue, elle englobe l'ensemble des salariés de la direction NAFTAL de Bejaia qui travail sur la distribution et la commercialisation des hydrocarbures, l'échantillon dans ce cas est

²² Ibid. P72

probabiliste, aléatoire simple, ces salaires sont tous contrat a durée détermine et autre indéterminé .ils représente l'effectifs de plus de "70" salaries.

Cette population ce qui veut dire 70 enquêtées, notre échantillon regroupe donc 70 salaries de la direction NAFTAL de Bejaia. Ceci reste théorique. Mais durant la récupération de notre questionnaire, l'échantillon est réduit à 45 enquêtées voir ceux qui veulent pas participer à notre enquête. On a peut dire on a extraire plus de 64% de l'ensemble de la population maire.

Donc notre enquête est réalisée par rapport à la participation de 45salariés.

«Un échantillon probabiliste est un échantillon constitué de tel façon que tout élément qui y est retenu possède autant de chances que n'importe quel autre élément de la population mère d'y figurer, autrement dit, échantillonner au hasard revient à donner au chercheur une probabilité égale d'avoir dans son échantillon des éléments ayant des caractéristiques équivalentes, à tout tirage».²³

«On trouve également l'expression "échantillon aléatoire", tout court. Est tirer selon une technique qui accorde à chaque individu une chance connue, égale et non nulle d'être choisi. Le tirage d'un élément doit être indépendant du tirage de n'importe quel autre élément appartenant à la population».²⁴

9- La Pré-enquête :

Dans toute recherche scientifique, la pré-enquête est une phase indispensable et très importante, à laquelle il faut recourir, car elle nous permet d'explorer le terrain et nous aide à éclairer les ambiguïtés du thème et les difficultés qui peuvent limiter la recherche.

Notre pré-enquête à débutée à la fin du mois de MARS 2015, (du 27 au 29/03/2015). Ces trois jours étaient bénéfiques pour nous, pour mieux connaitre le terrain ainsi, que la population à étudiée, où on' acquit un ensemble d'informations très important.

²³ ACTOUF Omar, op cit, p 75.

²⁴ GAUTHIER benoit. Recherche sociale, édition presses de l'université du Québec, canada, 2009, p270.

Nous avons été accueillis dans le département des ressources humaines qui a son tour nous a présenté la population concernée « les salariés de l'entreprise NAFTAL qui dans la catégorie des cadres et celle des agents de maîtrise.

Durant cette période de pré-enquête on a effectué des entretiens avec cette population, où on a abordé le sujet de la relation du travail qui les relie à l'entreprise c'est-à-dire la stratégie de la gestion des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL, on a pu réaliser quelques entretiens avec sept "7" salariés et parmi eux le chef de service qui est depuis quinze ans "15" au sein de cette entreprise.

Ces entretiens nous ont permis de connaître au premier lieu ces salariés, leurs fonctions, préoccupations.

10- Obstacles rencontrés durant la recherche :

Au cours de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes heurtés à quelques problèmes :

- le manque d'ouvrages sociologiques concernant notre thème de recherche.
- Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre travail, parce qu'ils savent bien qu'il n'y aura pas de changement dans leur situation de travail.
- certains travailleurs évitent de répondre à nos questions par crainte que les données offertes par ces derniers soient partagées avec l'administration.
- L'immense temps perdu dans la distribution et la récupération de notre questionnaire.
- Manque d'étude antérieure sur la stratégie de la gestion des compétences.

CHAPITRE II

Le cadre théorique de la recherche

1- La notion des compétences dans l'entreprise :

1-1-Définition :

Les compétences sont fréquemment définies comme étant un niveau supérieur des connaissances, ou la conséquence d'assimilation des connaissances, elles sont souvent associées aux domaines de la pratique. L'aspect pratique des compétences apparait clairement dans la définition de (Cigref)²⁵

En les assimilant à un « Ensemble de connaissances approfondies, d'expérience, de capacité, d'action reconnue dans un domaine particulier », ou dans « l'aptitude des personnes à mettre en œuvre, au-delà de leurs connaissances propres, les ressources physiques, les savoirs et les savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données : le poste de travail, un rôle bien défini, une mission spécifique. Ainsi, la compétence individuelle se réalise dans le cadre d'un processus d'action déterminé : c'est un processus qui, au-delà des savoirs et des savoir-faire, fait appel au savoir être des personnes et à leurs attitudes éthique » [Grundstein]²⁶

Dans un article de recherche intitulé : formation, production de compétence et gestion des ressources humaines [Malik MEBARKI]²⁷ définit la compétence comme un « vecteur de caractéristiques productives qui sont les propriétés physiques et mentales que les individus acquièrent au long de leurs trajectoires. Ces propriétés sont d'ordre cognitif (savoir, savoir-faire) mais aussi d'ordre affectif et caractériel, voir d'ordre éthique.

²⁵ CIGREF, Gérer les compétences, édition Dunod, paris 2000, page18.

²⁶GRUDSTEIN Michel, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 2002, Page, 5

²⁷Article de MEBARKI Malik : formation, production de compétences et gestion des ressources humaines .université des sciences et technologie de Lille, p, 1 et 2.

1-2-Emergence de la notion de compétence :

L'émergence de la notion de compétence en GRH marque la fin des pratiques de gestion de personnel dont l'héritage remonte au mouvement fayol-taylorien. Les entreprises ont adopté des nouvelles approches fondées, non pas sur les postes occupés, mais sur les compétences tenues par les salarié

Nous allons passer en revue les facteurs socioéconomiques ayant favorisé ces transformations et généré la naissance de la notion compétence.

1-2-1- La mondialisation :

Pour relever le défi de la concurrence acharnée et des nouvelles stratégies commerciales, l'entreprise ne peut plus s'appuyer sur le modèle taylorien révélé obsolète pour satisfaire les exigences du travail contemporain. Pour ce faire, il devient essentiel de mobiliser tout le potentiel des hommes : leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité à innover...

La notion de compétence est donc apparue, progressivement, éliminant le système de prescription pour répondre aux besoins des entreprises en efficacité et compétitivité

1-2-2-Les mutations technologiques :

Les mutations technologiques ont transformé la totalité des activités et des fonctions de l'entreprise. La complexité des systèmes automatiques et informatiques a généré des répercussions importantes sur l'environnement de travail.

Ainsi, la logique de compétence est apparue, à la place de la logique du poste, pour favoriser l'initiative, l'anticipation, la prise de responsabilité et la coopération entre les individus.

1-2-3-Le contexte économique :

Le contexte économique actuel est soumis à des mutations importantes et imprévisibles.

L'enjeu pour l'entreprise ne consiste plus à produire en masse. Elle doit, plutôt, développer des produits personnalisés afin de se distinguer de la concurrence dans un marché de remplacement qui se mondialise.

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'adaptabilité des modes de productions.

Ces exigences obligent donc les entreprises à prendre en compte les compétences dans la gestion du travail et des individus afin de s'ajuster aux événements aléatoires et aux environnements incertains.

1-3-Les caractéristiques de la compétence :

Les caractéristiques de la compétence sont multiples car la compétence touche les aspects de l'homo travail, parmi eux on met l'accent sur les plus importantes.

Le psychologue Jacques LEPLAT « a identifié quatre caractéristiques de la compétence qui permettent de rendre compte de sa complexité :

La compétence est opératoire et finalisée. Elle n'a de sens que par rapport à l'action. (...)

La compétence est apprise. On n'est pas naturellement compétent, on le devient par une construction personnelle et sociale qui marie apprentissages théoriques et issus de l'expérience.

La compétence est structurée. Elle combine de façon dynamique les éléments qui la constituent pour répondre à des exigences d'adaptation.

La compétence est abstraite et hypothétique. Elle est inobservable ; ce qu'on observe ce sont ces manifestations : comportements et performances. »²⁸

Nous notons dans ce cadre que les caractéristiques des compétences sont devenues de plus en plus complexes multidimensionnelles et transversales.

Ce que nous permet la complexité qui caractérise les compétences d'aujourd'hui ce sont les liens interactifs qu'elle met en valeur, car la compétence selon cette approche managériale transversale demeure globale et nécessite le recours à la prise en charge de l'ensemble des grandes familles des compétences et savoir nécessaires à la survie du projet de l'entreprise.

1-4-Les trois savoirs qui composent la compétence :

De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs, des savoirs- faire et des savoirs être.

La compétence ce rassemble trois types de savoir : un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilises ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». ²⁹

1-4-1 Le premier savoir, connaissance théorique, elles comprennent les diplômes, les titres, les certificats. Ce sont des savoirs essentiels qui sont acquis à vis.

²⁸ <http://www.cref-rhn.fr/sites/default/Eclairage-compétences-cles-1-internet.pdf>.

²⁹ PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, 2eme édition, page, 60.

1-4-2 Le second savoir, porte sur le savoir-faire, il s'agit du métier ou l'activité principale de l'entreprise.

Le savoir-faire est une habileté activée dans la réalisation, que celle-ci soit matérielle ou non. Acquérir un savoir-faire, c'est acquérir une expérience dans l'exercice d'une activité. Le savoir-faire est donc la mise en perspective de savoirs théoriques et pratiques dans le contexte d'une activité.

1-4-3 Le troisième savoir, porte sur le savoir être, (comportement, attitudes, capacité d'adaptation). Ce sont des compétences comportementales ou interpersonnelles. On retrouve dans ces approches les ressources principales (le triptyque savoir /savoir-faire/ savoir être) constitutives de la compétence, l'idée que la compétence est mobilisée en fonction de « buts fixés », mais également une spécification du contexte dans lequel elle se manifeste

L'entreprise. Cette dernière se donne par ailleurs pour mission de détecter, valider et développer la compétence.³⁰

1-5-Les dimensions fondamentales de la compétence :

Selon la définition de ZARIFIAN P.³¹ la compétence a trois dimensions : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur une situation professionnelle auxquelles il est confronté [...] c'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente [...] enfin, c'est une faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines des coresponsabilités ».

Cette définition insiste sur trois dimensions fondamentales du concept :

³⁰ -LAVIOLENTTE Eric Michael et LOUE Christophe, les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, page, 6.

³¹ ZARIFIAN Philippe, objectifs compétences, édition liaison, paris, 2001, page, 65.

- La dimension opératoire.
- La dimension cognitive et historique.
- La dimension collective

Nous allons approfondir la définition de ZARIFIAN en tenant compte de ces trois dimensions :

1-5-1-La dimension opératoire :

Nombre d'auteurs s'accordent à dire que la compétence n'émerge qu'en réaction à des problèmes rencontrés dans des situations de travail concrètes et qui dépendent d'un contexte donné.

PEMARTIN D.³² constate à ce sujet que le champ d'application de la compétence doit toujours être défini car cette notion a un caractère relatif.

Aussi, des situations de travail particulières stimulent l'apparition des compétences, lesquelles ne seront pas sollicitées dans un autre contexte.

De plus la force physique tend à perdre de son importance dans la plus part des situations de travail (principalement du fait des évolutions technologiques) et les capacités à prendre des initiatives sont de plus en plus nécessaires.

C'est là qu'apparaît l'influence centrale des organisations, car c'est à celle-ci de favoriser l'émergence de compétences qui lui sont nécessaires.

C'est pour cela que « la compétence est un construits organisationnel contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise tout autant qu'une caractéristique du salarié ». ³³

³² PEMARTIN D. Gérer par les compétences, édition management, paris, 1999, page, 17.

³³ PEMARTIN D. Op. Cite .p. 17

Par ailleurs, les modes de production de la compétence et du savoir sont différents ; ce dernier est le produit d'un enseignement dont la démarche pédagogique valorise la théorie, l'abstraction, la déduction la compétence se développe à partir des situations concrètes rencontrées, ceci nous ramène à la deuxième dimension de la compétence.

1-2-5-La dimension cognitive et historique :

Pour PRAX J.Y.³⁴ « la notion de compétence se situe à la frontière de trois domaines, le domaine du parcours social, le domaine de l'expérience professionnelle et le domaine de l'éducation », l'intelligence pratique dont parle ZARIFIAN ne renvoie pas seulement à la dimension cognitive mais aussi compréhensive sur la panne, il faut connaître le fonctionnement de la machine pour pouvoir la réparer, la compétence est donc « l'analyse raisonnée de problème dans un environnement donné ».³⁵

En effet, la résolution d'un problème peut-être le résultat de la répétition de la même situation, elle relève dans ce sens de l'ordre du réflexe et du savoir-faire routinier et ponctuel.

Pour porter de compétence, il faut que l'auteur comprenne les situations auxquelles il fait face.

ZARIFIAN évoque aussi la question des connaissances acquises et leur évolution avec la diversité des situations qui se présente, car la compétence est acquise au cours de l'expérience, ce qui la différencie du savoir qui résulte de la formation et ceci marque la passage à la notion de savoir-agir .un individu peut par exemple savoir les actions qu'il faut mettre en jeu pour dépasser une situation donnée, mais ne pas savoir les agences par manque d'expérience. C'est

³⁴PRAX J.Y. le guide du knoweldge management, édition Duod, paris, 2000, page, 38.

³⁵ PEMARTIN D. Op.cit,p, 87.

pourquoi « un savoir-agir est un ensemble de savoir-faire opérationnels valides »³⁶

Autrement dit, la compétence (savoir-agir) combine plusieurs savoir-faire qui varient selon les situations professionnelles (opératoires) qui se présentent et qui s'apprécient par son efficacité ou la pertinence des résultats auxquelles il donne lieu.

Pour LEBOTERF G. ³⁷ « savoir agir avec compétence, cela suppose d'être capable de construire des combinaisons pertinentes de ressources, gérer des situations professionnelles variées en vue d'atteindre des objectifs donnés » ce qui veut dire que la compétence est « une capacité combinatoire de plusieurs ressources incorporées »³⁸ et puis dans de multiples savoir-faire.

Il faut noter que l'aspect le plus important de cette capacité est la réversibilité, car celle-ci repose sur un certain nombre d'acquis cognitifs. Ceux-ci doivent être entretenus, car s'ils ne sont pas sollicités à disparaître (ce que justifie la gestion des compétences).

Par ailleurs, la compétence ne peut se réduire uniquement à l'expérience de l'individu, elle implique aussi la prise en compte de son parcours historique, car tous les salariés ayant rencontré les mêmes opportunités développent leurs compétences.

Enfin, l'expression de la compétence trouve aussi ses origines dans les interrelations que les opérateurs établissent entre eux, et c'est pourquoi on retrouve souvent dans la littérature la notion de compétence collective que nous allons développer selon apports de plusieurs auteurs, dans la point qui suit.

³⁶ PEMARTIN D. Op. Cite. p, 37.

³⁷ LEBOTERF Guy, ingénierie et évaluation des compétences, édition d'organisation, paris, 2005, page,64

³⁸ PEMARTIN D. Op. cit. P, 87.

1-5-3-La dimension collective :

Les compétences sont nécessairement individuelles, il n'existe pas de compétences sans individus qui les portent parce que « les compétences réelles sont des constructions singulières spécifiques à chacun ». ³⁹

Face à un impératif professionnel (réagir à un événement, atteindre un objectif, résoudre un problème...etc.) chaque acteur mettra en œuvre sa propre façon de s'y prendre.

« néanmoins, toute situation complexe, dépasse les compétences d'un seul individu, elle suppose à la fois que chacun apprenne et sache faire appel à des compétences qu'il ne possède pas, et que les compétences d'un réseau d'opérateurs puissent, le plus aisément possible, converger et s'associer en fonction de la même situation ». ⁴⁰

La compétence collective apparaît alors comme un moyen privilégié pour faire face à la complexité.

La prise d'initiative individuelle est caduque si tous les acteurs impliqués dans la production ne s'engagent pas dans la même démarche, et se sont « les échanges entre les interrelations dynamiques, les synergies entre les salariés qui autorise la gestion des aléas, plus que l'initiative individuelle aussi pertinente soit-elle ». ⁴¹

Cette compétence collective n'est pas un phénomène adoptif, elle n'est pas la somme des compétences individuelles, et le développement de ces dernières n'entraîne pas forcément celui des compétences collectives.

³⁹ -LEBOTERF Guy, Construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, paris,2006, page, 189.

⁴⁰ -ZARIFIAN Philippe, op .cite, p, 72.

⁴¹ -PEMARTIN D. Op .cite ,p, 41.

La compétence collective ne peut se concrétiser qu'après avoir réunis un ensemble de conditions, dont la première est d'offrir un espace organisationnel ayant pour but d'atteindre la convergence entre les intérêts de l'individu et ceux du groupe et surtout montrer à ceux qui détiennent la compétence qu'ils ont tout à gagner en offrant leurs savoir-faire à leur entreprise.

Pour ce faire, il y a lieu de diffuser le sentiment d'appartenance au collectif en utilisant un langage commun et chaque composant de l'entreprise doit avoir une idée de l'impact de sa contribution personnelle à la performance globale de l'entreprise, l'organisation ne peut être, dans ce cas, que qualifiante.

2 - Le management des compétences et ses outils

Il semble toutefois, que le management des compétences est un défi particulièrement complexe, complexité qui se décline à travers, les points suivants :

- L'acquisition, la maîtrise et le développement de compétence clefs, nécessitent du temps. Or homme et organisation vivent aujourd'hui sous la pression accrue du court terme.
- L'obsolescence des connaissances est de plus en plus rapide, sous la pression d'une concurrence exacerbée stimulant les innovations.
- La technologie joue un rôle déterminant dans la compétitivité des organisations, exigeant des salariés une adaptation permanente et de plus en plus rapide.
- La pression sur les couts des entreprises a, par ailleurs, pour conséquence un « aplatissement » des structures, se traduisant par la réduction de l'encadrement, en particulier de proximité, celui-là même qui jouait si souvent le rôle de coach, de mémoire et de savoir-faire de l'entreprise.

2-1-Comment manager les compétences :

Les organisations assistent sur l'évolution des missions, des qualités et des pratiques professionnelles des managers. Ils doivent être aptes à former et animer des équipes, capitaliser et transférer des connaissances, comprendre et anticiper les attentes d'un client. En d'autres termes, ils sont à la fois coach d'équipe, pédagogue et communicant

Le manager de nos jours devient davantage un facilitateur et accompagnateur sur le terrain et ce par la mise en valeur de ce qu'on appelle le transfert de compétences et l'expérience sur le terrain.

Manager les compétences c'est assurer le savoir-faire, savoir de l'ensemble des personnels et notamment l'encadrement qui constitue le vecteur de la conduite du changement de l'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle

Un chantier plus sensible que le manager doit explorer, c'est permettre à ses collaborateurs d'acquérir et de moderniser leurs compétences sur les différents plans, parmi les compétences que le manager doit investir pour préparer ses collaborateurs, il doit surtout découvrir, développer, conserver et moderniser ce qu'on appelle les compétences émotionnelles. Ces dernières appelées les compétences relationnelles et comportementales, il s'agit de mettre en valeur le comportement des ressources humaines de l'entreprise

Dans ce cadre Daniel GOLMAN, Richard BOYATZIS et Annie MC KEE⁴²

Soulignent avec beaucoup d'intérêt que ces compétences sont névralgiques pour le Maintien de l'équilibre de l'entreprise dans ce nouveau monde. Ces compétences se présentent comme suite :

⁴² GOLMAN Daniel, BOYATZIS Richard et Annie MC KEE, l'intelligence Emotionnelle au travail traduit de l'Anglais (Etats-Unis) par EMILY BORGEAUD, Edition village mondiale 2003, page, 59.

A) Compétences personnelles : ces capacités déterminent la façon dont nous gérons nous-mêmes :

- Conscience de soi.
- Conscience émotionnelle de soi : lire ses émotions et avoir conscience de leur impact, utiliser son « instinct » pour orienter les décisions.
- Juste évaluation de soi : connaître ses forces et ces limites.
- Confiance en soi : une juste perception de sa propre valeur et de ses capacités

B) Gestion de soi : il s'agit de la :

- maîtrise de ses maitrise de ses émotions : garder le contrôle des émotions et impulsions déstabilisantes.
- Transparence : faire preuve d'honnêteté et d'intégrité : loyauté.
- Adaptabilité : flexibilité pour s'adapter au changement ou surmonter les obstacles.
- Initiative : disposition à agir et à saisir des opportunités.
- Optimisme : voir le côté positif des choses.

C) Compétences sociales : Ces capacités déterminent la façon dont nous gérons les relations avec notre environnement

D) Intelligence interpersonnelle : (conscience des autres)

- Empathie : sentir les émotions des autres, comprendre leur point de vue et s'intéresser à leurs préoccupations.
- Conscience organisationnelle : lire les courants et tendances, les réseaux de décision et les forces politiques à l'œuvre dans l'entreprise.
- Service : reconnaître et répondre aux besoins de ses équipes, des clients ou des consommateurs.

E) Gestion des relations :

- Leadership inspirant : guider et motiver avec une vision enthousiasmante.
- Influence : exercer un éventail de tactiques pour persuader.

Cet inventaire des compétences est devenu désormais une partie intégrante de compétences techniques et managériales globales

La problématique qui se pose dans ce cadre faut-il former les ressources humaines à l'acquisition de ces compétences relationnelles ou plus tôt faut-il investir l'accompagnement de ce dernier sur le terrain.

Nous pensons que cette problématique demeure le centre de préoccupations stratégiques des entreprises de la nouvelle génération.

Cette problématique au transfert d'expérience et la validation des compétences consistent à mettre l'accent surtout sur les aptitudes et les comportements que suscite l'adhésion des collaborateurs. Ce que Cyrille PLUYETTE et Marie Madeleine SEVE⁴³ soulignent dans un article intitulé « les attitudes que suscitent l'adhésion » paru dans le magazine essentiel de management sont liées à la capacité de manager à être présent sur le terrain et de défendre leurs troupes et ainsi de frapper les esprits en imposant des actes symboliques d'une part, et d'autre part à être exigeant et savoir écouter et savoir féliciter, tel que :

- Etre présent sur le terrain (participer sur le terrain à l'effort collectif et indispensable pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs).
- Etre exigeant, réprimander mais aussi écouter et savoir féliciter.
- Frapper les esprits en posant des actes symboliques.

Enfin, le manager dans ce même sens en mettant en valeur les compétences émotionnelles au sein des équipes de travail, il aboutira

⁴³ CYRILLE Pluyette et Marie Madeleine SEVE, les attitudes qui suscitent l'adhésion, Edition Montréal, 2002, page, 4.

Certainement à la construction de code d'éthique personnel ce que le professeur canadien LAFLAMME Marcel ⁴⁴ explicite d'avantage, exemple :

Le crois qu'une expérience féconde de vie consiste à s'actualiser, à favoriser une légitime prospérité et à servir le bien commun.

- Je crois que personne ne peut vraiment réussir sans se connaître soi-même. Mettre en valeur ses aptitudes et ne pas être inhibé par ses faiblesses s'avère une excellente stratégie de développement personnel.

- Je crois que la pratique constante de l'autodiscipline est fondamentale à la réussite de sa vie.

- Je crois en la primauté du « savoir être » sur le « savoir avoir ».

- Je crois pour être heureux, le travail intense est nécessaire, sans toutefois tomber dans un « affairisme dévorant ».

- Je crois que la franchise, la responsabilité, la justice et la charité font partie intégrante de notre façon de vivre et ne doivent pas constituer une façade convenable.

- Je crois que la satisfaction des besoins humains se concrétise davantage en donnant qu'en recevant. La recherche de l'intérêt personnel est normale mais elle ne peut être profitable sans le développement des autres personnes.

- Je crois en l'égalité fondamentale des hommes quant à leur dignité, et à leur différenciation quant au sexe, talents, aptitudes, intérêts, santé, fonctions, etc....

- Je crois au besoin d'harmonie entre l'action, la pensée et la vie intérieure chez tout individu.

- Je crois en la comptabilité entre la science et la foi, entre le temporel et l'infini.

⁴⁴ -LAFLAMME Marcel, le management approche systémique théorie et cas, Edition Montréal, 1998, page, 46.

2-2-Catégorisation et classification des compétences :

A ce stade, le référentiel se présente comme une énumération de compétences en forme de check-list. Pour le rendre lisible et fonctionnel, il est nécessaire de catégoriser.

Cet aspect « classification des compétences », dans le cas des référentiels de compétence, la catégorisation la plus classique regroupe trois types de répartitions ⁴⁵

- Connaissances de base.
- Compétences techniques.
- Compétences relationnelles.

Avec la complexification des tâches et l'accroissement des exigences en matière de performance, ce modèle ne répond plus aux nécessités actuelles.

Il ya 6 catégories de compétences à prendre en compte, en fonction des métiers concernés.

- Les savoirs de base.
- Les compétences techniques.
- Les compétences-clés.
- Les compétences sociales
- Les compétences transversales.les métas compétences.

2-2-1-Les savoirs de base :

⁴⁵ BARKATOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition INSEP Consulting, 2002, page, page, 74.

Ce sont, pour résumer, les connaissances élémentaires qui permettent à tout individu de fonctionner dans son travail en toutes circonstances (lire, écrire, calculer...)

2-2-2-Les compétences techniques :

De l'ordre des savoir-faire, ce sont les premiers critères discriminants du métier.

On peut, selon les cas, distinguer les capacités techniques de base (minimum requis pour l'accès à un métier donnée) des capacités plus complexes faisant appel à des check-lists de sous-compétences plus élaborées. Notons que les savoirs dits « procéduraux » relèvent de cette catégorie.

2-2-3-Les compétences clés :

Les compétences clés sont celles nécessaires à tout individu pour l'épanouissement et le développement personnel, la citoyenneté active, l'intégration sociale et l'emploi.

Les compétences clés « stratégiques », nécessaires pour fonctionner aussi bien dans la vie de tous les jours que dans la vie professionnelle. Elles recouvrent des capacités cognitives, certains savoir-faire et des éléments qui relèvent de l'efficacité personnelle. Citons les trois principales :

- Communication.
- Résolution de problèmes.
- Capacité à travailler en équipe, capacités relationnelles.

2-2-4-Les compétences sociales :

Commençons par souligner avec J. Boissonnat, l'importance croissante de développement du travail d'équipe, la multiplication des situations de communication par le biais des nouvelles technologies. Les compétences sociales sont celles qui sont nécessaires à une communication efficace avec les autres.

En situation de travail, ces qualités communicationnelles s'expriment notamment par « une capacité à déclencher des compétences synchronisés orientés vers un but commun ».

En tant qu'elles concernent l'écoute et la compréhension de l'autre, les qualités sociales concernant la plupart des professions, du médecin qui doit percevoir les craintes et besoins de ses patients au vendeur pour qui l'affabilité ou l'extraversion seront insuffisants pour établir un contact véritable avec le client, le formateur qui doit convaincre, le responsable hiérarchique qui doit motiver, l'opérateur qui doit fonctionner en équipe dans le cadre d'une unité fonctionnelle de travail...⁴⁶

La faculté d'empathie est à la base des compétences sociales, elle suppose que la personne soit consciente des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres.

Parmi les compétences sociales les plus citées :

- Savoir écouter et comprendre les autres.
- Etre capable de « lire » et d'interpréter des situations avec objectivité pouvoir y répondre avec efficacité sans implication.
- Manager les émotions des autres et rester neutre.

⁴⁶ BOISSONNAT J. « le travail dans 20ans », Edition Odile Jacob, 1995, p, 154.

- Anticiper, reconnaître et satisfaire les besoins des clients (être orienté vers les clients et avoir le sens du service).
- Aider les autres à se développer.

Des clients de compétences sociales sont présents à l'intérieur d'un grand nombre d'autres compétences, capacité à négocier, à résoudre les conflits dans un groupe, à initier et gérer des changements, utiliser les stratégies adéquates pour rallier les autres à un consensus sans pour autant les manipuler, etc. on parle « d'intelligence sociale », concept qui désigne une connaissance intuitive des règles et comportements qui permettent à un individu de répondre de manière appropriée aux exigences communicationnelles de la vie courante .

Les compétences sociales s'acquièrent par l'apprentissage, dès l'enfance, essentiellement par le processus de socialisation. Elles se traduisent dans la vie quotidienne par une certaine aisance et une capacité à s'adapter aux situations et aux individus. Insistons sur cette composante d'adaptabilité, essentielle dans les processus de mobilité professionnelle. Faute de les posséder, il n'est pas rare de voir des personnes ayant acquis un style d'interaction positif dans un travail donné éprouver les pires difficultés lors d'un changement du contexte professionnel. Notons pour terminer que ces compétences.

Les compétences sociales s'acquièrent par l'apprentissage, dès l'enfance, essentiellement par le processus de socialisation. Elles se traduisent dans la vie quotidienne par une certaine aisance et une capacité à s'adapter aux situations et aux individus. Insistons sur cette composante d'adaptabilité, essentielle dans les processus de mobilité professionnelle. Faute de les posséder, il n'est pas rare de voir des personnes ayant acquis un style d'interaction positif dans un travail donné éprouver les pires difficultés lors d'un changement du contexte professionnel. Notons pour terminer que ces compétences se recoupent partiellement avec certaines compétences-clés (communication, travail en équipe) ou transversales (adaptabilité...)

2-2-5-Les compétences transversales :

Pour que des savoir-faire soient mobilisés de façon efficace, des attitudes, des comportements, des traits de personnalité, des aptitudes et des valeurs personnelles doivent entrer en action. Ces compétences sont dites transversales en tant qu'elles ressortissent à des qualités strictement personnelles et sont à ce titre automatiquement transposées en fonction des contextes dans lesquelles l'individu est amené à évoluer.

Comme les compétences sociales, elles s'acquièrent essentiellement à travers le processus de socialisation, de développement dans l'action pour devenir parties intégrantes de la personnalité. On y trouve différentes composantes du « savoir être ».

Citons les principales :

- Créativité.
- Initiative.
- Adaptabilité.
- Sollicitude aux autres.

Les compétences transversales relèvent de la « **dimension personnelle** »

S'appliquant à la réalité dans laquelle l'individu, elles se situent aussi à l'intersection, à la jonction entre ce qui est propre à la personne et les exigences du contexte qui leur permet de s'exprimer. A ce titre, les compétences transversales sont contingentes d'un contexte professionnel donné, du « climat » qu'il véhicule, voire d'un style de management.

2-3-La référentielle compétence :

Les référentiels de compétences occupent aujourd'hui une place centrale dans les dispositifs de gestion de compétences ils deviennent en effet incontournable dès lors que toute gestion de compétences, quelle que soit sa forme et son ampleur suppose de définir et de repérer les compétences jugées nécessaires.⁴⁷ Le référentiel compétence est un outil piloté par le responsable des ressources humaines, généralement aidé par des consultants.

Il se construit à partir de l'analyse des situations de travail et des activités exercées par les salariés, de ces activités sont inférées (déduites) les compétences requises. Ce référentiel a pour objectif d'identifier et de nommer les compétences requises pour un emploi ou pour un métier (ce qui nécessite une description de poste, un référentiel métier qui relève de la gestion des ressources humaines). Il se présente comme un inventaire plus ou moins important listant et ordonnant les capacités attendues.

Dans un souci de lisibilité, les responsables adoptent souvent une forme graphique (EX : tableau...) rangeant les compétences par catégories.

La catégorisation est la plus utilisée et la méthode analytique qui se base sur le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir être »⁴⁸ qui permet d'inventorier, les connaissances requises, apprises en formation ou dans l'entreprise, les savoir-faire formaliser et les compétences relationnelles.

Il existe d'autres modes de catégorisation qui se fondent sur une « méthode globale⁴⁹, qui caractérise les compétences elles mêmes en distinguant les compétences techniques, relationnelles, organisationnelles ou encore, les compétences génériques et les compétences transversales (communes à plusieurs métiers et permettant d'identifier les points de mobilité interne).

⁴⁷ AUBERT J. Management des compétences, Edition Dunod, 2ème édition, Paris 2005, page, 110.

⁴⁸ DEJOUX C. et DIETRICHE A. Management par les compétences, Edition Dareios, 2006, page, 13

⁴⁹ PEMARTIN D. Op. cit, p, 87.

Au-delà des modes de catégorisation, le référentiel s'attache à hiérarchiser les compétences en niveaux, pour permettre l'évaluation des salariés, leur nombre oscille entre trois et cinq, avec une dominante à quatre.

Ces niveaux concernant l'action, son degré de difficulté ou le temps nécessaire à sa maîtrise ils requièrent la définition d'indicateurs chargés d'objectiver l'évaluation.⁵⁰

Néanmoins, l'élaboration d'un référentiel doit satisfaire au moins deux conditions :

- Etre souple, car il est important de ne pas trop définir les postes et le métier de manière extrêmement précise car elle sera une définition arbitraire.
- Etre évolutif, car un référentiel s'élabore dans un contexte donné et n'est pas intemporel car l'environnement est comme nous le savons turbulent et complexe.

Une fois que les compétences recherchées sont identifiées les responsables chargé de donner corps à la gestion des compétences, doivent diagnostiquer l'entreprise et repérer les disponibilités en compétences.

Le repérage des compétences individuelles dont dispose l'entreprise passe par l'appréciation directe des salariés, cette appréciation se fonde principalement sur les entretiens compétences.

L'évaluation par les entretiens d'appréciation constitue un acte de la GRH, essentiel, qui n'a pas attendu les démarches compétences pour exister mais avec l'approche compétence, il a pris un rôle central.

Plusieurs types d'entretiens peuvent être mobilisés en fonction des objectifs et des populations concernées (notamment les cadres), ils font l'objet d'une planification rigoureuse, échelonnée dans le temps, des entretiens de suivi

⁵⁰ DEJOUX C.et DIETRICH A .Op. cit. Page, 12.

des objectifs permettent d'accompagner le salarié et de l'aider à résoudre ses difficultés, des entretiens s'organisent autour du bilan et des résultats, d'autres autour des compétences et des souhaits d'évolution des salariés.

Ces entretiens qui réunissent le plus souvent le salarié et son encadrement direct sont un moment d'échange et d'interaction entre un subordonné et sa hiérarchisation.

Ils sont centrés sur le salarié, ses prestations et sa participation à la vie et aux objectifs de l'entreprise.

L'entretien compétence doit répondre à une double finalité :

1- Motiver et dynamiser les collaborateurs en favorisant l'écoute, l'échange de points de vue, et avoir une vision complète du salarié, ses résultats et ses possibilités d'évolution.

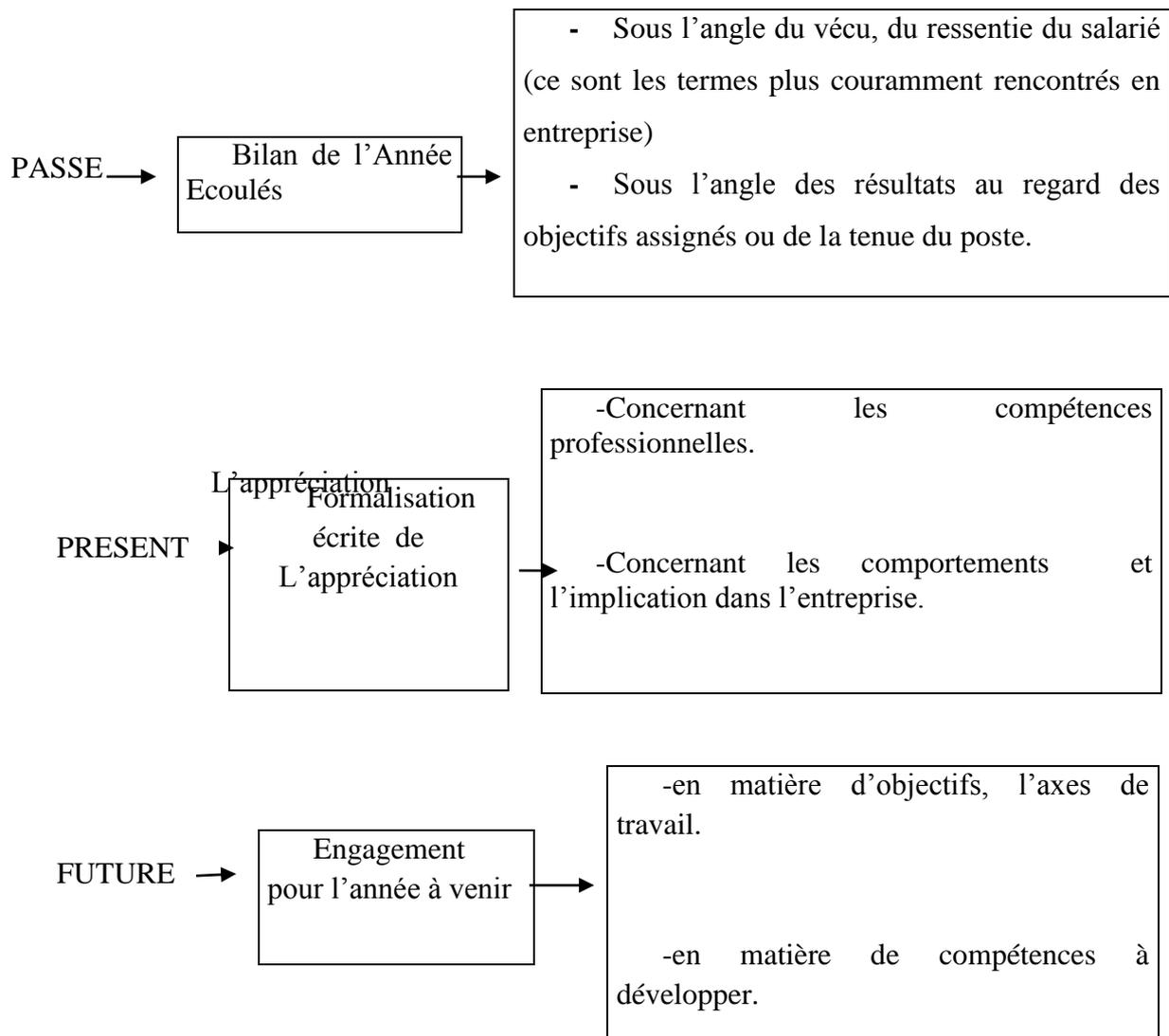
2- Développer les compétences en favorisant l'identification des besoins et des lacunes ou en reconnaissant les qualités du salarié.

L'entretien doit être soigneusement préparé en amont par les deux parties (l'encadrement et le salarié), il doit être réalisé dans des conditions adéquates et s'appuyer sur une référentielle compétence.

L'entretien à une valeur contractuelle, engageant les deux parties prenantes, il est sanctionné par un compte rendu écrit appelé « support d'évaluation » et qui intégré une perspective temporelle (passé, présent, future) [voir la figure suivante].

Figure 07 : la perspective temporelle d'évaluation⁵¹

⁵¹ DEJOUX C. et DIETRICHE A. Op, cit, p, 126.



Le support d'évaluation est remis au service ressources humaines pour traitement et décision de gestion dont :

- Action de formation
- Action de mutation
- Action de promotion

Toutes ces actions doivent faire l'objet d'un suivi.

Les décisions et les conclusions sont transmises aux intéressées qui s'engagent à leur tour à mettre en œuvre les actions ciblées.

Il est important de souligner que ces entretiens jouent un rôle primordial sur le plan de la reconnaissance des salariés, car il représente un moyen de motivation qui permet au salarié de se situer par rapport à son devenir professionnel.

2-4-Le bilan des compétences :

L'apparition du concept de compétence bouleverse les pratiques de GRH. Il introduit ainsi le bilan des compétences pour le suivi individuel des salariés. Il constitue aujourd'hui un des leviers principaux déterminant le management de compétences, il s'agit d'un outil de valorisation de compétence qu'utilise le manager dans la conduite de ces collaborateurs.

Le bilan de compétences comme source de développement des ressources humaines permet d'un côté de décrypter le niveau d'acquisition de compétence voire leur utilisation sur le terrain et mettre en relief ainsi les possibilités d'enrichissement, du renforcement voire même de renouvellement et le développement de compétences nouvelles

L'introduction du bilan de compétences tant individuel que collectif est nécessaire pour la gestion de la ressource humaine puisqu'il constitue le relais de différentes activités liées à cette dernière, comme par exemple :

- L'évaluation des compétences et de performances.
- La gestion des carrières.
- La détection de haut potentiel de ressources humaines.
- La définition en besoins de formation.

Enfin, il permet surtout d'assurer et valider les acquis en savoir et compétences entre les seniors et les juniors.

Aussi, parmi les **objectifs d'un bilan** de compétences :

- D'analyser ses aptitudes, ses compétences personnelles et professionnelles, ses motivations.

- D'organiser ses priorités professionnelles.

- D'utiliser ses atouts comme instrument de négociation pour un emploi, une formation ou en termes de choix de carrière. Pour l'entreprise c'est aussi l'occasion de : mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

Selon JEAN-PAUL Jués⁵² la démarche du déroulement du bilan des compétences comprend trois phases sous la conduite du prestataire :

3-1-1-Une phase préliminaire : a pour objet :

- De confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche.

- De définir et d'analyser la nature de ses besoins.

- De l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences, des méthodes et technique mises en œuvre ainsi que des principes d'utilisation des conclusions de la prestation.

3-1-2-Une phase d'investigation : doit, quant à elle, permettre au bénéficiaire :

- D'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnel.

- D'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales.

- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

3-1-3-Une phase de conclusion : a lieu sous forme d'entretiens individuels qui doivent permettre au bénéficiaire du bilan :

⁵² JEAN-PAUL Jués, gestion des ressources humaines, principe et points-clés, Ellipses, Edition Marketing, 2002, page, 80.

- De récapituler de manière détaillée les résultats de la phase d'investigation.
 - De recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation.
 - De prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet
- Cette troisième et dernière phase donne lieu à la rédaction d'un document de synthèse .

3-L'impact de la gestion et développement des compétences :

3-1-La valorisation du capitale immatériel :

C'est à ce niveau que le développement des compétences apparaît comme enjeu majeur de la gestion de connaissances et des compétences. Les actions entreprises à cette fin sont diverses, nous pouvons en citer quelques-unes.

Dans un cas, il s'agit d'identifier une compétence cruciale pour l'entreprise qui la rend vulnérable vis-à-vis de ses personnes qui la détiennent (salariés, sous-traitant, consultant, etc.).

C'est l'apport des méthodes de repérage des connaissances et des compétences appliquées aux processus.

Dans d'autre cas, il s'agit de formaliser un savoir-faire tacite détenu par un salarié. C'est l'apport de la modélisation des connaissances. Elle se fait souvent sur des experts partant à la retraite et permet de transmettre leur savoir à de nouveaux embauchés.

L'optimisation du travail collaboratif est l'un des apports essentiels de la gestion des connaissances. Grâce à des outils comme la messagerie, l'agenda collectif, la visioconférence, etc. des équipes géographiquement distantes peuvent travailler sur un même projet de manière efficace.

L'entreprise de nos jours et notamment celle qui évolue vers la logique des compétences ne cesse de se préoccuper du développement de son potentiel humain en investissant la culture de la compétence et de l'excellence

3-2-La mise en place des conditions favorables au partage du savoir et au développement des compétences :

Les employés peuvent sans cesse développer leurs capacités et de nouvelles façons de penser, et ils apprennent comment apprendre ensemble sur une base continue.

Le partage des connaissances stimule les compétences individuelles et soutient le développement de nouvelles compétences. La partage permet à plus ou moins long terme de valoriser les individus et les encourage ainsi à prendre des initiatives (nouveau projet...). D'un point de vue psychologique cela apporte une dynamique très positive à l'ensemble des individus et à l'organisation. L'apprentissage organisationnel et le développement des compétences : Le processus qui permet de comprendre comment l'entreprise développe ses compétences est l'apprentissage organisationnel. L'activité d'apprentissage est devenue un processus continu pour l'individu et l'entreprise. Elle consiste, pour un salarié à acquérir en permanence de nouvelles connaissances et perfectionner ses compétences. L'apprentissage devenant une activité lourde, donc coûteuse, se pose alors la question de son efficacité. Il est démontré que chaque individu dispose de capacités et de modes d'apprentissage très spécifiques.

Comme le montrent des études récentes⁵³, les nouvelles formes de travail génèrent de plus en plus des situations d'apprentissage « informelle » : les nouveaux projets et les problèmes qu'ils soulèvent, les interventions dans les

⁵³ BENMERZOUGA Ouahiba, le rôle du E-Learning dans le développement des compétences en entreprise, édition dunod 2005-2006, page, 98.

réunions de travail, les propositions aux clients, le diagnostic de pannes, etc. constituent autant de situations dans lesquelles les salariés(ou les entrepreneurs) apprennent et développent des connaissances et certaines compétences.

4-Analyse des emplois et recrutement des cadres :

L'analyse des emplois et la modélisation des compétences est une procédure qui permet à l'entreprise d'analyser les différentes tâches, responsabilités et mission que le personnel de l'entreprise doit exécuter. L'apport stratégique de l'analyse des emplois est de permettre aux dirigeants de l'entreprise de rationaliser les tâches de l'entreprise afin de créer un système de gestion ressources humaines cohérent et rigoureux et de définir le rôle et la contribution de chaque employé ainsi que le profil nécessaire pour assurer chaque poste d'emploi, l'analyse des emplois permet de rationaliser les fonctions de recrutement, de sélection, de promotion et de formation.

1-L'analyse de l'emploi et des fonctions :

Avant de créer un emploi ou de recruter un employé, l'entreprise doit premièrement mener une analyse pour déterminer les tâches et les responsabilités du poste d'emploi ainsi les compétences nécessaires pour l'employé appelé à assurer le poste d'emploi en question. le processus de l'analyse des emplois produit un document appelé description d'emploi qui décrit les tâches et les responsabilités qui doivent être exécutées par l'employé ; cette analyse d'emploi décline les étapes suivantes :

➤ Première étape :

Dans cette étape l'entreprise doit définir les activités du poste d'emploi ; et l'essentiel c'est d'arriver à créer une liste aussi exhaustive que possible. On peut aussi inclure le pourquoi et le comment de l'activité.

➤ **Deuxième étape :**

Dans cette étape on définit le profil de la personne qui doit assurer le poste d'emploi en question, ou il doit se baser sur trois éléments le savoir, le savoir-faire, et savoir être.

➤ **Troisième étape :**

Dans cette étape on définit les normes de performance, c'est-à-dire le référentiel qui servira à évaluer la performance.

➤ **Quatrième étape :**

La quatrième étape décrit le contexte de l'emploi, c'est-à-dire définir les conditions physiques dans lesquelles se déroule l'activité ainsi que les conditions sociales telles que le niveau et le nombre d'employés avec qui le titulaire sera appelé à travailler.

2-Les principaux objectifs du recrutement :⁵⁴

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés comme suit :

- Réunir les moyens et les techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois au meilleur cout possible.
- Attirer des candidats à partir des quels les nouveaux employés seront sélectionnés, chacun d'eux sera placé au poste qui lui conviendra le mieux de façon à utiliser ses aptitudes, sa formation, son expérience et sa motivation de la meilleur façon possible.
- Aider, à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation et mettre en place un mécanisme pour la

⁵⁴ SEKIOU.et all. Gestion des ressources humaines, Edition de Boeck Québec 1996, page, 243.

mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées.

Donc le recrutement est une activité dont dépend l'organisation pour acquérir les ressources humaines nécessaire à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs globaux.

3-Le processus de recrutement :

Après avoir déterminé ses besoins en matière se poste à pourvoir il faut lancer la procédure de recrutement. Ce processus de recrutement est essentiel pour l'organisation, il représente la base de la gestion des compétences des cadres, « cette activité entraine l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face aux postes offerts ». ⁵⁵

Recruter est une décision qui engage durablement l'entreprise. Tout recrutement s'inscrit donc dans une approche stratégique. Le préalable du processus et une réflexion sur la stratégie de recrutement en ligne avec les annotations de l'entreprise.

La préparation du recrutement se fait comme suit :

- L'expression de la demande du recrutement.
- L'analyse de la demande.
- Définition du poste.

La recherche des candidatures ; ou il existe deux types de prospection : interne et externe.

⁵⁵ -ibid., p, 244

La sélection des candidats s'établit sur trois étapes (premier tri ; entretien ; les testes).

- La décision d'embauche.
- Accueil et intégration

4-La promotion professionnelle :

Une promotion : « caractérise l'affectation d'une personne d'un poste à un autre comptant plus de responsabilités que celle qu'il détenait auparavant, une promotion est souvent associée d'une rémunération supérieure et les conditions de travail plus attrayantes ». ⁵⁶

5-Les critères de la promotion :

La pratique de la promotion est subordonnée à un ensemble de critères relatifs à chaque organisation. Ces critères se présentent comme suit :

A-l'Ancienneté :

C'est le facteur déterminant de la promotion. L'ancienneté dans le poste au sein de l'organisation est jugée objectivement selon une mesure d'expérience. L'ancienneté d'un salarié désigne l'ensemble de ses connaissances d'ordre pratique, théorique et relationnel.

B -Le métier :

⁵⁶ LUC M, la détection des potentiels, ESF Edition paris 1998, p, 112

Si on veut construire une entreprise solide il faut se baser essentiellement sur le mérite car c'est avant tout la compétence et le mérite qui doit motiver la promotion à un poste supérieur le mérite ne s'explique pas seulement par le potentiel qu'on peut définir comme suit :

Ensemble de prédispositions personnelles favorables permettant de se risquer à une estimation de possibilités professionnelles d'individus.⁵⁷

C- Changement de fonction :

Le changement de fonction joue pratiquement le même rôle que la promotion pour certains cadres. Même s'il n'apporte aucune modification du titre pour les cadres ou les salariés. Ce changement permet de mieux répondre aux aspirations des cadres afin d'occuper d'autres postes plus élevés hiérarchiquement nécessitant plus de responsabilités et des tâches supplémentaires à effectuer.

D- La mobilité de fonction :

Etant un processus de promotion la mobilité évite une très grande stagnation des salariés dans un même poste. La mobilité permet aux cadres de compléter et d'acquérir de nouvelles connaissances. Elle fait en sorte de réunir les conditions qui facilitent la promotion des cadres.⁵⁸

E-Le titre :

Certaines entreprises pratiquent assez couramment la promotion sur titre sans changement de fonction. C'est l'attribution des échelons aux cadres leurs permettant de bénéficier d'un nouveau titre d'un grade supérieur.

F- La formation :

⁵⁷ -ibid., p, 112

⁵⁸ -PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2003, page, 116

La formation est sans doute l'une des pratiques essentielles pour acquérir une promotion et élever son rang à l'échelle des valeurs. Les salariés qui suivent une formation deviennent plus valorisés et plus compétants du fait qu'ils acquièrent des connaissances et une adaptabilité plus conforme à l'occupation de postes supérieurs.

6- Les types de promotion :

On distingue quatre types de promotion :

➤ La promotion dans la catégorie :

Celle-ci implique un changement de poste et une adéquation des qualifications et un passage d'un niveau à un autre dans la même catégorie.

➤ la promotion de salaire :

Elle s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations. Cette dernière n'a pas d'influence sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.

➤ La promotion collective :

Tous les salariés d'un même poste de travail bénéficient de ce type de promotion ; ce qui revient en générale à des conventions collectives ou à un accord d'entreprise.

7-Les objectifs de la promotion :

Chaque politique de promotion veille à la réalisation des objectifs à la fois individuels et organisationnels.

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (combattre la fuite des cadres)
- Instaurer un système de motivation et de stimulation pour les salariés.
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation socioprofessionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissances et en améliorant leurs capacités.
- Définir le nouveau champ d'application des RH et la mise en place d'un système de promotion et de développement des compétences de l'entreprise.
- Ce système passe par trois actions importantes l'individualisation de la gestion des carrières des salariés, la mise en place d'un système pour détecter le haut potentiel et la promotion d'une culture d'apprentissage continue. Certaines entreprises vont plus loin en adoptant des politiques de RH qui vise à créer un équilibre de vie entre la personne et son travail. La notion du bien être du salarié est devenue une préoccupation constante de certaines entreprises. Des employeurs introduisent constamment des changements structurels de l'entreprise pour réduire la pénibilité du poste d'emploi et augmenter la productivité des employés. A travers la personnalisation des postes de travail, la promotion vise à créer un cadre de travail qui permet aux salariés d'adopter un mode de vie équilibré.

8-La formation professionnelle :

Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs et à la satisfaction professionnelle performance économique en prenant en compte l'évolution des métiers.

En résumé que « la formation apparaît dans cet ère économique comme une nouvelle socioprofessionnelle »⁵⁹

9- les types de la formation :

A- le premier type : adaptation.

L'amélioration des résultats opérationnels est toujours un but visé par les entreprises pour l'augmentation des connaissances et compétences de collaborateurs afin d'assurer les nouvelles méthodes de travail imposées par le progrès technique et le développement technologiques. Elle permet aussi de développer les capacités et les comportements de savoir faire et savoir être. Ce type de formation est toujours mis en œuvre dès l'entrés du salarié dans le poste (formation initiale) soit au niveau d'un recyclage pour effectuer la mise à jour des pratiques et ce type de formation garde le personnel dans le même type d'emploi et d'environnement professionnel.

B- Le deuxième type : gestion prévisionnelle du personnel.

Ce type de formation est abordé dans les cas suivants :

⁵⁹ -PARITON Marcel et ALLOUCHI Joëlle et Benayoum, guide de l'insertion professionnelle et sociale, Edition Dunod, paris 1992, page, 128.

- Quant il s'agit d'un changement suite à une promotion interne.
- Lorsqu'il y a une suppression d'un poste initial pour maintenir l'emploi, l'entreprise préfère donner une chance d'évolution à un salarié. Ces deux types de formation sont effectués en longue durées pour avoir une bonne formation à l'un de ses salariés que de recourir au marché externe pour le recrutement.

C- Le troisième type : outil intellectuel de base.

Il s'agit des formations générales dans divers domaines (français, anglais...) qui à pour but d'élever le niveau de la culture générale des salariés. Ce type de formation est important avant de mettre le salarié dans une formation de type deux (gestion prévisionnelle du personnel) est nommée aussi (pré profession). Enfin elle se base généralement sur le volontariat.

D- Le quatrième type : culture de l'entreprise.

C'est une culture propre à l'entreprise, elle est une action formatrice plus ou moins centralisée. Les différents délais de formation sont proposés par l'entreprise à l'ensemble des salariés qui peuvent postuler volontairement. Dans ce cas précis le pouvoir des responsabilités est plus faible. En effet ses derniers donnent leurs opinions sur une demande d'initiation à la culture de l'entreprise venant d'un salarié stagiaire.

Ce type de formation dispose d'un budget centralisé dont la décision d'engagement des dépenses dépend directement de la direction.

E- Le cinquième Type : mobilisation sur un projet d'entreprise ;

Ce type de formation est généralement mis en œuvre suite à une décision de lancement d'un projet dans l'entreprise comme :

- L'élaboration d'une charte d'entreprise.
- Le commencement d'un projet qualité.
- La réalisation d'un plan pour le développement de l'utilisation de certaines ressources.

Ces formations sont faites pour accompagner les projets de l'entreprise dans le but de production avec un maximum d'efficacité au niveau de toutes les sections pour assurer la réussite d'un projet d'entreprise

10- le plan de formation :

C'est un processus qui permet à tout organisme d'identifier les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un programme de formation. Pour le département RH le plan de formation est une feuille de note qui guide le formateur et le manager dans la conception, la mise en place et l'exécution du plan de formation.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs défini⁶⁰ il comporte :

- Les objectifs.
- Les priorités.
- Le contenu.
- La pédagogie.
- La durée, le calendrier.
- Le budget.
- Les catégories de bénéficiaire.

⁶⁰ Jean Marie PERRETTI, op, cit, p, 419

La manière dont ces actions seront évaluées, ce plan de formation s'inscrit dans un processus d'évaluation de l'organisation du travail.

L'abandon de l'organisation du travail de type classique inspirer du taylorisme, pour cause de performance insuffisante implique l'enrichissement du contenu du travail et le développement de l'autonomie et la responsabilité des opérations.

La formation devient l'instrument privilégié du développement des compétences.

11-les objectifs de la formation professionnelle :

La formation professionnelle est un investissement rentable pour tout organisme qui vise à atteindre des objectifs ; organisationnels et individuels.

A- Les objectifs liés aux salariés : ⁶¹

- Améliorer l'adaptation des salariés au poste occupé.
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- Adapter le personnel à des exigences culturelles par l'acquisition d'un savoir à finalité culturelle.
- Contribuer à maintenir un bon climat social dans l'entreprise par le développement d'un savoir faire et savoir être pour réaliser une activité sociale.

⁶¹Soyer JACK, Fonction formation, Edition d'organisation, paris, 1999, paris, page, 32.

B- Les objectifs liés à l'organisation :

- Assurer l'adaptation de la main d'œuvre aux postes actuels.
- Préparer le personnel à des promotions.
- Faire développer des outils intellectuels de base.
- Améliorer et développer la culture de l'entreprise.
- Rendre capable le personnel à participer efficacement a un projet.

Pour d'autres auteurs comme DIMITRI WEISS⁶² la classification des objectifs de la formation se traduit comme suit :

C- Les objectifs à court terme :

La formation vise le développement individuel et collectif dans un but d'améliorer la performance et assurer l'insertion de nouvelles embauches.

D-Les objectifs à moyen terme :

La formation vise permet l'adaptation aux changements comme l'évolution des métiers le développement des potentiels. Elle contribue aussi à la gestion des compétences et la réalisation des projets professionnels individuels.

E-Les objectifs à long terme :

La formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et à prévenir les risques d'inadaptation.

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonctions des stratégies de l'organisation, ils se présentent comme suit :

- Maintenir un degré de compétence au développement de l'organisation.

⁶² -Dimitri WEISS, les ressources humaines, Edition d'organisation, paris, 1999, page, 425.

- Renforcer le sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de leur entreprise.
- Préparer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- Aider à l'intégration des personnels.
- Favoriser les meilleurs comportements et les profils d'aptitude chez les salariés.
- Développer le statut de salariés par l'avènement de la formation dans l'organisation.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.

En effet la formation permet de s'adapter aux changements techniques, professionnels, sociaux, et culturels des individus.

La formation est considérée comme l'un des outils qui permet aux salariés d'atteindre leurs objectifs propres à eux, à condition qu'ils soient en adéquation avec l'entreprise.

Alors la formation est un investissement pour l'entreprise comme pour l'individu, l'importance est de faire des choix pertinents.

En résumé, la formation professionnelle est une fonction importante pour chaque entreprise elle est un investissement dans le capital humain qui permet de perfectionner le niveau de performance de l'entreprise et de développer les compétences de son personnel.

CHAPITRE III

Le cadre pratique de la recherche

1/Présentation de l'organisme d'accueil

1-1-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) a été créée par le décret 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 Aout 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 statut et devient société par action filiale à 100% de SONATRACH, en intervenant dans les domaines suivants :

- De l'enfutage 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 enfutage 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 606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la Division Bitume.

Par décision n°S 705 du 17 Juin 2002, il a été procédé à la dénomination des zones de distribution CLP et GPL en District.

Par décision n°S 766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la Branche CLPB.

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.

1-2 NAFTAL District Carburants de Bejaia :

Le District CBR de Bejaia est organisé comme suit:

- **Direction** : sont rattachés:

Une secrétaire, le responsable de la sécurité industrielle, le service information de gestion, le laboratoire, les différents départements et dépôts carburants.

Ses principales taches 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 ;
- ✓ Suivre l'exploitation et la maintenance des infrastructures de stockage et autres moyens (camions, canalisations) carburants de la Branche rattachés au District;
- ✓ 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 ;
- ✓ Ordonnancer les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR & tiers et les transmettre aux structures de la Branche pour règlement;
- ✓ 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;

- ✓ Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par la Branche et l'entreprise et proposer voire prendre des mesures correctives en cas de dérive;
- ✓ Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et élaborer le bilan consolidé du District;
- ✓ Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans les domaines d'activité technique, transport, stockage, sécurité industrielle, protection de 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 ;
- ✓ Prêter assistance, autant que de besoin, aux autres Districts dans tous les domaines d'activités.

Les missions dévolues aux différentes structures sont:

Service Informations de gestion (ING) : Sa mission est :

- Collecter, vérifier et analyser les informations de gestion du District.
- Elaborer les tableaux de bord et rapports d'activité 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.

Département AMG (administration et moyen généraux) :

Les missions du département AMG sont:

- 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.

1 .Service administration:

a/ Section gestion du personnel;

- Gestion administrative du personnel.
- Veiller a l'application de la réglementation.
- Tenir a jour les différents registre réglementaires (Registre du personnel, registre des congés, registre des accidents de travail..... .etc).
- Suivi du pointage du personnel permanent et temporaire.
- Elaboration et suivi du planning des congés annuels.
- Etablissement des titres de congés annuels et récupérations.
- Suivi et enregistrement des notes de frais de missions.
- Etablissement des attestations de travail et Divers documents.
- Gestion du volet disciplinaire.
- Gérer les mouvements (congés, maladies, absence, retraite, affectation...).
- Formalise et suit les prêts véhicules.

b- Section gestion paie :

- Préparation, établissement et vérification de la paie
- Etablir les déclarations fiscale et parafiscale (CNAS, impôts).
- Etablir 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

2- Services ressources humaines :

- Gérer les emplois, carrières et niveaux des effectifs
- Elaboration des prévisions en matière de salaires et charges patronales du district.
- Etablissement 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
- Elaboration des tableaux de bord
- Traitement des requêtes du personnel
- Préparation et étude des dossiers de la commission du personnel
- Suivi de l'apprentissage
- Suivi des stagiaires

3. Services du moyen généraux :

Ses activités sont assurées par trois sections :

a- Section BOG (bureau d'ordre):

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

Cellule OSC (Ouvre 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.

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 :

A- Service trésorerie : Il est composé de deux sections, la Section recettes et la Section dépenses .Sa mission est de :

- Suivre et contrôler les flux, recettes et dépenses de trésorerie.
- Traiter les dossiers de paiement d'investigation, fournisseurs et autres dépenses.
- Etablir les situations de rapprochement des comptes (recettes et dépenses)
- Contrôler et effectuer les comptabilisations des comptes et grands livres de trésorerie
- Etablir des rapports d'activités

B - 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.
- Elaborer les documents comptables (Bilans, balances et livres)
- Contrôler les arrêtés de comptes et préparer les inventaires et bilans
- Elaborer les analyses et synthèses comptables
- Procéder aux opérations des clôtures et réouvertures des comptes

C- Service budgets et couts : Sa mission :

- Elaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du District.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du cout
- Contrôler et traiter les situations financières du District
- Procéder aux ajustements des budgets et crédits
- Assurer le suivi régulier de la comptabilité analytique

Département Transport & Technique : Il a pour mission :

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

Ce département comporte les services suivants :

Service exploitation et maintenance : Sa mission est de :

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

D- 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 a Béjaia , un (01) a TAHER /W.JIJEL, un (01) a Bordj Bou Arraridj et un (01) a M' SILA.

L'effectif de districts carburants Bejaia :

C.S.P	permanent	Temporaire
cadres	64	05
maitrise	54	19
exécution	102	118
total	220	142
Total Général	362	

Les composantes de système de rémunération NAFTAL :

1- Les éléments de bases de système de rémunération distrait carburants Bejaia.

a- Le salaire de base :

Il résulte de la classification de l'organisme employeur.

Une grille des salaires de base est établie en concertation entre l'organisme employeur et le collectifs des travailleurs dans le cadre de la négociation collective.

Pour chaque poste de travail (classification professionnel) correspond a un moment (rémunération) déterminé suivant les spécificités propres des taches y afférentes. Il lui est affecté un échelon traduisent l'avancement du travailleur dans le poste occupe (qui ne peut excéder).

b- Les heures supplémentaires :

Est (représenter) réputer heures supplémentaire ; toute heures effectuée au de la du la durée légale hebdomadaire de travail fixée a 40 heures.

Le nombre d'heures supplémentaires que peut effectuer un travailleur ne peut excéder globalement 32 heures par mois, et les cadres ne sont pas touchés par les heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires visent à dédommager tout travail supérieur à un horaire normal de travail ; les heures effectuées donnent lieu à une majoration de salaire horaire égale:

- 50% pour les (04) premières heures supplémentaires
- 75% pour les heures supplémentaires effectuées au-delà de la 4^{ème} heures dans la semaine.
- 100% pour les heures supplémentaires effectuées entre 21h et 25 heures de matin et les jours ferièrès, les week-ends.

2- Les périphériques de système de rémunération NAFTAL :

En dehors du salaire de base la rémunération des salaires peut comporter diverses composantes complémentaires.

Les périphériques salaire de système de rémunération district carburants Bejaia sont résumés principalement en primes et indemnité qui sont partagés en (2) types :

- Selon le poste et la nature du travail.
- Selon le système de travail.
- Selon le poste et la nature du travail :

1- Les primes liées aux résultats d »exploitation :

Prime de rendement collectif (PRC) et primes de rendement individuel de (PRI) elles sont instituées par le décret exécutif 80 -48. La prospection et le montant de ces indemnités restent du seul ressort de l'organisme employeur après négociation éventuelle avec le collectif des travailleurs.

2- L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) :

L'IEP est consacré a l'anciens) l'ancienneté du travailleurs, et l'avancement du salaire dans son poste : elle atteint son taux maximal à 64%.

3- Indemnité de nuisances :

L'indemnité de nuisances vu la loi 90-11 modifiée et complétés sur la relation du travail, cette indemnité concerne les travailleurs occupant des postes dans les taches présentent des inconvénients de pénibilité de salissure d'insalubrité ou de danger qui ne sont pas pris en compte dans la classification du poste (salaire de base).

La liste des postes ouvrants droits est déterminée après avis de la commission d'hygiène et de sécurité

Salissure ! 3%	insalubrité 4%
Pénibilité 6%	danger 7%

4- Prime de responsabilité et de suggestion PRS :

Il s'agit d'une prime réservée au cadre et le taux se fixe selon de degré de responsabilité.

5- Indemnité forfaitaire d'amortissement verticale :

Elle est destinée au remboursement des frais engagés par un travailleur détenteur d'un véhicule par un crédit attribué par l'entreprise 25, 000,00DA utilisée dans le cadre de service.

6- Indemnité kilométrique :

L'utilisation habituelle et permanente de véhicule personnel nécessite une indemnité kilométrique selon le nombre de kilomètres réellement effectués pour le compte de l'entreprise.

7- Indemnité de déplacement :

Tout travail effectué sur le territoire national, dans un rayon supérieur à 50 KM de lieu habituel de travail pendant une période inférieure ou égale à 30 jours.

8- Indemnité d'intérim :

En cas de vacance d'un poste de travail organique le remplaçant au titre d'intérimaire bénéficie d'une prime d'intérim à partir de 3^{ème} mois.

La confirmation de travailleur au poste est réputée acquise si rare affectation à son poste d'origine ne lui est notifiée qu'après 365 jours.

9- Indemnité de transport :

Les entreprises n'assurant pas le transport du personnel avec leurs propres moyens, établissent un barème en remboursement des frais de transport engagés par les salariés sur la base de remboursement des frais de transport de kilomètres.

10- Indemnité sur salaire unique :

L'indemnité sur le salaire unique est attribuée aux salariées mariées dont le conjoint n'exerce aucune activité salariale. Le montant de l'PSU est fixé à 500,00 da /mois.

11- Indemnité complémentaire sur le revenu :

Cette indemnité est attribué pour compenser les revenus des plus démunis (faibles) son montant est de 500 dinars par mois.

12- Indemnité de nourriture :

L'indemnité de nourriture est attribué a tout travailleurs exerçant dans les unités bases ou chantiers qui pour les besoins de service d'une manière habituelle, est empêché de prendre ses repas domicile et lorsque l'entreprise ne met pas a sa disposition un repas.

Le montant de l'indemnité de nourriture est fixé a un taux unique 175 Dinars par jours au nord comme au sud.

13- indemnité a caractère familiaux :

Les modalités de paiement des allocations familiales (AF) selon inter matériel du 02-01- 1993. Il est institué par cet arrêt, l'attribution de l'allocation familiale par les employeurs selon la base de calendrier ci-après :

Acompte du 01-01-2002 -100% a la charge de l'employeur.

14- Prime de scolarisation :

La prime de scolarisation est attribué dans les conditions de :

- Salaire supérieur a 15 000,00DA. La prime a 4 000,00 par enfant.
- Salaire inferieur 15 000,00DA. La prime est fixé a 800,00 DA / enfant a concurrence de 5 enfants. Le reste 400,00 Da enfant.
- Selon le système du travail :

Indemnité de travail posté : la présente circulaire prise en application des articles 60-61 de la convention de branche des Hydrocarbures a pour objet de redéfinir les conditions et les modalités d'attribution et d'indemnité de travail posté.

L'indemnité de travail posté est versée lorsque la production des biens et des services exige une organisation de travail en équipes successives, c'est-à-dire une division de la journée de travail en (02) ou plusieurs tranches horaires appelées postes ou quarts.

Cette indemnité compense forfaitairement les sujétions de service contenu notamment le recouvrement d'horaires pour la passation de consignes.

- Le travail de nuit.
- Le travail durant le jour de repos hebdomadaire.
- Le travail durant le jour ferries, chômés et payés.

Les régimes en travail posté comptent trois (03) Systèmes

1- Système continu :

C'est un système où les travailleurs sont repartis en équipes travaillant 7/7 en 3X8 c'est-à-dire une organisation de travail où la production des biens ou de services 24/24 tous les jours de semaines jour de repos hebdomadaire.

2- Système semi continu :

Système semi continu en (3) équipes travaillants en système continu en 3x8 c'est-à-dire organisation de T ou la production des biens et services 24/24 avec arrêt à chaque fin de semaine.

3- Système discontinu repartis en (2) équipes travail en système discontinu c'est-à-dire système où le travail est effectuer un quart le matin et outre après midi avec arrêt fin de semaine.

3 – les retenues sur le salaire :

a- Retenues à caractère social :

Elle vient en déduction du salaire de poste et se décomposent :

- Cotisation de sécurité couvrant les travailleurs contre les risques de maladies.
- Cotisation de retraite qui permet aux travailleurs de bénéficier d'une pension lors de leurs mises en retraite.
- Assurance chômage qui permet aux travailleurs de bénéficier d'une assurance chômage ; en cas de licenciement pour des raisons économique....
- Cotisation de retraite anticipée qui permet aux travailleurs de bénéficier d'une pension lors de leur mise en retraite à l'âge avancé.

a-1- taux de cotisation :

Le taux de cotisation à la sécurité sociale est fixé à compter du 1^{er} janvier 1999 conformément aux dispositions de la loi n° 99-04 du 22 Mars modifiant le décret législatif n° 99-12 du 26 Mai 1994 à : 35% par les employés et 26% par les employeurs, parce que l'organisme de la sécurité sociale (CNAS) oblige l'employeur à la contribution au financement de la pension de retraite des travailleurs et au remboursement de leurs frais (médical) médicaux.

Les 9% par ouvrier calculée sur le salaire de poste, l'employeur verse mensuellement 35% du salaire de poste à la (CNAS).

Le versement des sommes dues par l'employeur et des retenues relatives au salaire, s'effectue sur un imprimé prévu à cet effet dénommé déclaration d'assiette de cotisation ; il intervient à la fin du mois qui suit celui de la réalisation des appointements, une déclaration mensuelle de chaque salaire, il est prévu aussi à la fin de chaque année un état

récapitulatif reprenant les salariés de poste et les retenues correspondants pour (l'années) chaque salarié, il doit déposé au plus tard le 31 janvier de l'année qui suit...

a -2- les éléments exclus de l'assiette de cotisation le direct 6-208 du 05/06/1996. Fixant l'assiette des cotisations et des prestations de sécurité sociale, exclu dans son article 2 les éléments suivants.

- Prestation services en raison de sécurité de la situation familiale telles que :
 - ✓ Allocations familiales et primes de scolarité.
 - ✓ L'indemnité pour salaire unique.
 - ✓ Primes versée allocation d'un événement familiale.
- Indemnité pour remboursement de frais telles que :
 - ✓ Prime de transport.
 - ✓ Prime de panier et de nourriture.
 - ✓ Prime de véhicule.
 - ✓ Frais de missions on de déplacement ou de transport.
 - ✓ Frais d'outillage vestimentaires l'ors qu'ils sont exigés pour l'accomplissement du travail ;
- Prime et indemnité a caractère exceptionnel notamment :
 - ✓ les sommes réparant un préjudice à savoir l'indemnité de licenciement.
 - ✓ Gratification exceptionnelle a savoir l'indemnité de départ en retraite.
- Indemnités liées aux travailleurs.

b- Les retenus a caractère fiscales :

Le législateur astreint tout revenu a un impôt dénommé impôt sur revenu globale (IRG)

- Modalité de calcul (IRG) mensuel :

Les règles de mensualisation de (IRG) ne sont ni codifiées par le code des impôts directs et taxes assimilées ni fixées par la loi.

Elles sont énoncées dans le barème édité par la direction générale des impôts ;

- Cas de rémunération sur tarif mensuel :

Le calcul s'effectue en principe sans difficultés suivant le barème mensuel prévu à cet effet, puisque le travailleur est censé avoir été occupé pendant toute la durée de travail pratique dans l'entreprise.

Remarque : il y a aussi des retenues à caractère particulier tel que :

- La mutuelle : l'affiliation des travailleurs à un organisme de mutualité reste obligatoire, elle est de 2%.
- Les avances sur salaire : il arrive par fois, le salarié bénéficiaire d'une avance sur salaire avant la date de la paie pour subvenir à ses besoins, dans ce cas l'établissement peut retenir l'intégralité de la somme avancée.
- Exemple de calcul de la paie d'un agent NAFTAL, district carburants de Bejaia.

Analyse des données et interprétation des résultats.

Notre analyse s'est effectuée à base d'un Logiciel" SPSS Statistique 20", ce dernier nous a aidés à décortiquer et analyser les résultats obtenus par le questionnaire et les transformés sous forme de données chiffrées.

Tableau N° 01 : la répartition des enquêtés selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Féminin	20	44,4%
Masculin	25	55,6%
Total	45	100%

Ce tableau ci -dessus nous montre que la majorité des salariés au sein de cette entreprise représente le sexe masculin avec un taux de 55 ,6%, contrairement au sexe féminin qui représente un taux de 44,4%.

Nous constatons à partir de la lecture des données représentées sur le tableau ci dessus, une certaine disparité entre les deux sexes dans l'exercice des fonctions de cadre et de maîtrise. Ceci nous paraît logique du point de vue historique, puisque le marché du travail, au lendemain de l'indépendance du pays, particulièrement la classe ouvrière est totalement masculin et que la femme a fait son entrée au monde du travail que récemment. Ceci n'exclue pas les efforts d'intégration des femmes dans le marché du travail et la tendance du changement social voir dans la division sociale du travail dont certaines taches

sont pleinement assumés par la femme et d'autres sont partagés. Nous avons constaté, sur les lieux, la présence des deux sexes constitue un avantage pour l'entreprise, puisque, ceci est perçu comme source de motivation et de concurrence dans le groupe.

Tableau N° 02 : la répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage %
25 – 31 ans	13	28,9%
32 – 38 ans	15	33,3%
39 – 45 ans	5	11,1%
46 – 51 ans	1	2,2%
52ans et plus	3	6,7%
S/R	8	17,8%
Total	45	100%

L'âge est une variable importante dans le rapport au travail et à l'autorité hiérarchique de l'entreprise. Généralement, la tendance à la stabilité et à l'acceptation de la réalité varie selon l'âge.

Les données statistiques du tableau nous indiquent que la majorité des personnes interrogées est constituée par la catégorie d'âge 32-38, ce qui représente 33,3%, par contre la catégorie d'âge 25-31ans est représentée par un taux de 28,9%, inversement à d'autres catégories qui sont 39-45ans et 52 et plus qui sont représentées par un taux de 11,1% et 6,7 % par contre la catégorie 46-51ans est représentée par un taux de 2,2%.

Ce potentiel humain à mi-carrière professionnelle (loin du départ en retraite), est un atout majeur pour l'entreprise. Cette tranche d'âge renferme des capacités

d'aptitude à recevoir des formations, d'innovation dans les tâches, de mobilité dans les fonctions, d'autorité,... etc. L'investissement dans la ressource humaine ne peut être qu'une nécessité et un avantage dans le développement des compétences.

Tableau N° 03 : la répartition des enquêtés selon leur situation familiale.

Situation	Fréquence	Pourcentage%
Célibataire	15	33,3%
Marie	30	66,7%
Total	45	100%

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtes sont des gens mariés avec une fréquence de 30 représentée par un taux de 66,7% de, par contre la catégorie célibataire avec une fréquence de 15 représentée par un taux de 33,3%.

Donc la plupart des salariés de cette entreprise sont mariés. Cela s'explique par la forte présence de la catégorie d'âge 32-38ans, ainsi nous déduisons une forme de stabilité du personnel trouvée au sein de NAFTAL ce qui engendre le besoin de concilier entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Tableau N° 04 : la répartition des enquêtés selon le poste occupé.

Profession	Fréquence	Pourcentage %
MAITRISE	31	68,9%
CADRE	8	17,8%
S/R	6	13,3%
Total	45	100%

D'après ce tableau, ci-dessus nous constatons que la plupart des enquêtes sont issues de la catégorie maîtrise avec un taux de 68,8% de, par contre 17,8% représente la catégorie cadre.

Cette répartition nous paraît logique puisqu'elle interprète la forme de l'organisation interne du travail dans l'entreprise, consolidée par un organigramme de la répartition des postes. Aussi, cette répartition nous renseigne sur la relation entre les différentes strates de la hiérarchie de l'entreprise. Toutefois, l'importance de la catégorie maîtrise constitue un facteur d'efficacité dans l'accomplissement des tâches, avec un savoir faire appréciable, et aussi, un apport considérable de soutien à l'encadrement dans l'entreprise, dans le cadre de l'évolution des carrières et éventuellement pour faire face à de nouvelles perspectives d'organisation en terme de compétences.

Analyse des données concernant la première hypothèse.

Tableau N° 05 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.

Expérience	Fréquence	Pourcentage %
De 1a 5ans	25	55,6%
De 6a10ans	4	8,9%
Plus de 10ans	9	20%
S/R	7	15,6%
Total	45	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que la totalité est celle de la catégorie de 1 à 5ans représente par un taux de 55,6%, contrairement aux deux autres catégories à savoir plus de 10ans et de 6a10ans sont respectivement représentés par un taux de 20% et 8,9%.

Cet état de fait, indique les efforts de recrutement effectués ces dernières années par l'entreprise, à l'effet d'amorcer une dynamique dans l'entreprise et de développer la ressource humaine. A ce titre, le potentiel d'encadrement dans l'entreprise demeure important, et les efforts de formation s'avèrent sérieusement engagés pour un effectif compétent. Cependant, nous pouvons comprendre que la formation sur le tas aux seins de l'entreprise, voir l'échange de connaissances et de maîtrise de travail inter personnel et inter-service, n'est assurée, en fait, que par 20% des plus de 10ans d'expérience. Alors, les derniers recrutements se sont concentrés sur la recherche des éléments les plus qualifiés, à savoir les méthodes d'évolution de gestion de carrières. Et le rajeunissement de l'effectif de l'entreprise.

Tableau N° 06: la relation entre le sexe et le type d'évolution.

SEXE	Type d'évolution			TOTAL
	Évo. de Connaissances	Évo .de paie	Évo. statutaire	
FEMININ	3 15%	12 60%	5 25%	20 100%
MASCULIN	4 16%	14 56%	7 28%	25 100%
TOTAL	7 15,6%	26 57,8%	12 26,7%	45 100%

A travers notre questionnaire nous avons constaté qu'au sein de l'entreprise NAFTAL de Bejaia **57,8%** de nos enquêtés ont affirmé qu'ils ont connus une évolution de paie (salaire), dont 60% des femmes et 56% du sexe masculin .contrairement a 26,7% de nos enquêtés ont affirmé qu'ils ont connus une évolution statutaire, dont 28% pour le sexe masculin et de 25% pour le sexe féminin.

A travers ces résultats de ce tableau ci déçu, nous pouvons dire que l'entreprise NAFTAL à créer des mécanismes pour stabiliser son personnel et d'éviter des mouvements de départ (turn over) dans un milieu économique concurrentiel, et ce, a partir d'une politique salariale motivante, par rapport a d'autre secteur d'industrie, une gestion des carrières objective qui permet aux éléments compétiteur d'évoluer, et une approche de formation adéquate. Cette stratégie de la recherche de l'efficacité permet une stabilité de la ressource humaine et la création d'un environnement professionnel motivant. Ceci ne reste pas sans conséquences sur le rendement et la productivité.

Tableau N°07 : la répartition des enquêtes selon la formation.

Le suivie d'une formation dans le cadre de travail	Fréquence	Pourcentage%
OUI	35	77,8%
NON	9	20%
S.R	1	2,2%
Total	45	100%

D'après l'analyse de ce tableau on remarque que 77,8% en suivie une formation dans le cadre de leur travail, par contre 20% de nos enquêtés non pas bénéficie d'une formation dans le cadre de leur travail.

Ce tableau nous indique que l'entreprise investie dans la formation continu de ses employés pour avoir un effectif plus compétiteur. Sachant que la formation est un facteur essentiel dans l'épanouissement et l'évolution des compétences, d'une part, et la maitrise des taches en terme qualité et productivité d'autre part. Les connaissances individuelles s'améliorent par les formations que l'entreprise organise pour ses salariés. La nécessité d'avoir des nouvelles connaissances incite les employés à croire de plus en plus a la formation comme seul facteur qui les fait évoluer. Le système de formation interne et continue permet de familiariser le personnel avec son milieu de travail. Cette relation ne peut qu'encourager l'évolution des compétences.

Tableau N° 08: la relation entre profession et les salariés qui ont connus une formation.

PROFESSION	Suivie d'une formation dans l'entreprise			TOTAL
	OUI	NON	S/R	
MAITRIS	26 83,9%	4 12,9%	1 3,2%	31 100%
CADRE	4 50%	4 50%	0 0%	8 100%
S/R	5 83,3%	1 16,7%	0 0%	6 100%
TOTAL	35 77,8%	9 20%	1 2,2%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un taux de **77,8%** en suivie une formation dans le cadre de leur travail dont 83,9% de la catégorie maitrise et de 50% de la catégorie cadre. Contrairement a 20% de nos enquêtés non pas suivie une formation dans le cadre de leur travail, dont 50% des cadres et 12,9% de la catégorie maitrise.

A travers les données statistiques, nous relevant que la formation du personnel est une démarche qui obéit à une stratégie de développement des ressources humaines de l'entreprise. Un sceau qualitatif est tracé comme objectif à atteindre pour une mise a niveau des effectifs. Ce n'est pas un hasard, mais une stratégie d'évolution des postes. La formation d'agent de maitrise permet d'avoir une bonne assise pour la formation de futurs cadres.

Tableau N° 09: la répartition des enquêtes selon les moyens nécessaires.

Moyens nécessaire mis par les dirigent pour le développement des éléments rentable de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage%
OUI	33	73,3%
NON	8	17,8%
S.R	4	8,9%
TOTAL	45	100%

D'après l'analyse de ce tableau on remarque que 73,3% des enquêtes trouve que les dirigent ont mis tous les moyens nécessaires pour développer les éléments rentable de l'entreprise, par contre 17,3% des enquêtés trouve que dirigent non pas mis tous les moyens nécessaires pour développer les éléments rentable de l'entreprise.

A partir des réponses des membres interrogés, au plan de la disponibilité des moyens de travail dans l'entreprise, nous relevons que le climat et l'environnement du travail est plutôt favorable pour stimuler et booster les individus et les groupes du travail. Cette investissement n'est pas fortuit, mais imposé par le contexte économique et la politique de mise a niveau des entreprise Algériennes dans un environnement concurrentiel particulièrement dans le secteur de l'énergie qui connait une présence massive de firmes étrangères, et ce, afin de limiter d'éventuel départ de compétences vers d'autres entreprises .

Tableau N°10: la relation entre le sexe et les moyens matériels.

SEXE	Les moyens matériels qui permettent à l'épanouissement des compétences						TOTAL
	Autre	Internet et logiciels récents	Base de données	Logiciels récents et base de données	Internet	Logiciels récents	
Féminin	0 0%	7 35%	2 10%	4 20%	4 20%	3 15%	20 100%
Masculin	2 8%	8 32%	1 4%	5 20%	7 28%	2 8%	25 100%
Total	2 4,4%	15 33,3%	3 6,7%	9 20%	11 24,4%	5 11,1%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 33,3% trouve que internet et logiciels récents sont le moyens matérielle qui permet a l'épanouissement des compétences, dans 35% des femmes et le sexe masculin présente par un taux de 32%, par contre 24,4% de nos enquêtés trouve que internet et le moyens matérielle qui permet a l'épanouissement des compétences ,dont 28% des hommes et le sexe féminin présente par un taux de 20% ,par contre 20% de nos enquêtés trouve que logiciels récents et base de donnée sont les moyens matériels qui permet a l'épanouissements des compétences , dans 20% de chaque sexe.

La politique du développement élaborée par NAFTAL qui se caractérise par l'épanouissement des salaries en mettent en pratique les moyens matériels et humains. La plus importante chose dans les moyens matériels et humains dans

leur pratique c'est sont utilisation de sa meilleure qualité et sa participation dans la concrétisation souple et l'avantage dans la concurrence. Elle sert dans la commercialisation des produit est a la communication entre les salaries et les échange de service, elle ide le salariés à travailler alaise en gagnons du temps la protection des donnes personnel des salaries

Tableau N°11: la relation entre profession et les moyens matériels.

PROFESSION	les moyens matériels qui permettent à l'épanouissement des compétences						TOTAL
	AUTRE	Internet et logiciels récents	Base de données	Logiciels récents et base de données	Internet	Logiciels récents	
MAITRISE	1 3,2%	10 32,3%	1 3,2%	6 19,4%	8 28,8%	5 16,1%	31 100%
CADRE	1 12,5%	2 25%	2 25%	3 37,5%	0 0%	0 0%	8 100%
S.R	0 0%	5 50%	0 0%	0 0%	3 50%	0 0%	31 100%
TOTAL	2 4,4%	15 33,3%	3 6,7%	9 20%	11 24,4%	5 11,1%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtes trouve qu'internet et logiciels récents sont les moyens matériels qui permettent à l'épanouissement des compétences avec un taux de 33,3%, dont 32,3% de la catégorie maitrise et la catégorie cadre présente par un taux de 25%. Contrairement a 24,4% de nos enquêtés trouve que internet et le moyen matériel qui permet a l'épanouissement des compétences, dont 28,8% de la catégorie maitrise. Par contre 20% de nos enquêtés trouve que logiciel récent et

base de donnée sont les moyens matériels qui permettent à l'épanouissement des compétences, dont 37,5% des cadre et 19,4% de la catégorie maitrise.

A partir de l'analyse statistique, nous relevons que la catégorie maitrise est plus impliqués dans les nouvelles technologies et ce par nécessité de service et la nature des taches qu'ils accomplissent quotidiennement. De ce fait, cela apparaît nécessaire pour le développement des compétences. Néanmoins, nous constatons le manque d'enthousiasme chez la catégorie de cadres, cela s'explique par le niveau atteint au sein de la hiérarchie de l'entreprise. Par fois, démontre le degré de satisfaction professionnelle.

Tableau N°12:la relation entre les moyens et les nouvelles technologies.

Les moyens nécessaires mis par les dirigeants pour développer des éléments rentables de l'entreprise	l'entreprise a déployé les nouvelles technologies dans la gestion			Total
	OUI	non	S.R	
OUI	31 91,2%	1 2,9 %	2 5,9%	34 100%
NON	2 25%	6 75%	0 0%	8 100%
AUTRE	1 50%	0 0%	1 50%	2 100%
S.R	1 100%	0 0%	0 0%	0 100%
TOTAL	35 77,8%	7 15,6%	3 6,7%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 77,8% des salariés trouve que l'entreprise a déployé les nouvelles technologies dans la gestion, dont 91,2% trouve que les dirigeants ont mis les moyens nécessaire pour développe les éléments rentable de l'entreprise, et 25% trouve que les dirigeants non pas mis les moyens nécessaire pour développe les éléments rentable de l'entreprise. Par contre 15 ,6% affirme que l'entreprise na pas déployé les nouvelles technologies dans la gestion, dont 75%trouve que les dirigeants en non pas mis les moyens nécessaire pour développe les éléments rentable de l'entreprise, et 2,9% trouve que les dirigeants en mis les moyens nécessaire pour développe les éléments rentable de l'entreprise.

A ce niveau de jonction entre les moyens humains et matériels pour la création des richesses qui est l'essence même de la définition simple de

l'entreprise, NAFTAL de Bejaia, semble engagé dans le processus de modernisation de l'outil de travail d'une part, et le maintien de ses effectifs par la création d'un milieu de travail favorable

Tableau N°13 : la relation entre le sexe et les moyens matériels.

Sexe	le développement des moyens matériels peut pallier aux carences des compétences humaines			Total
	OUI	NON	S.R	
Féminin	4 20%	15 75%	1 5%	20 100%
Masculin	10 40%	14 56%	1 4%	25 100%
Total	14 31,1%	29 64,4%	2 4,4%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 64,4% qui trouve que le développement des moyens ne peut pas pallier au carences des compétences humaines dont 75% des femmes et le sexe masculin présente par un taux de 56%. Contrairement a 31,1% de nos enquêtés trouve que le développement des moyens matériels peut pallier aux carences des compétences humaines dont 40% des hommes et 20% des femmes.

Cette approche nous révèle que la modernisation de l'outil de travail est une partie intégrante du processus de production et ne peut être dissocié. Néanmoins,

la compétence humaine ne peut être substituée par le développement des moyens matériels. De ce fait, le personnel refuse de comparer ses compétences à la performance de l'outil de travail.

Tableau N° 14 : la répartition selon l'évaluation des compétences.

Evaluation des compétences	Fréquence	Pourcentage%
MOYEN	1	2.2%
BONNE	29	64,4%
S/R	15	33.3%
TOTAL	45	100%

A partir de ce tableau, on remarque que 64,4% de la population enquêtée trouve que leurs compétences sont bonnes et 33,3% des enquêtés pensent que leurs compétences sont moyennes.

D'après les résultats obtenus on peut expliquer que les compétences des salariés au sein de l'entreprise sont plus fortes pour la réalisation du travail, car l'entreprise comme on l'a déjà cité auparavant, a mis les moyens nécessaires pour avoir un potentiel humain qualifié. Le contexte de notre question permet une auto-évaluation de l'individu par rapport à sa relation avec la fonction et les tâches qu'il accomplit quotidiennement. De ce fait, la majorité estime qu'ils répondent favorablement à leurs fonctions, ont le sentiment de satisfaction et d'intégration dans le travail. Par contre les sans réponses estiment s'éloigner de la subjectivité d'une auto-évaluation.

Tableau N°15: relation entre l'âge et l'évaluation des compétences.

Age	comment évaluez-vous vos compétences			Total
	MOYEN	Bonne	S.R	
25-31ans	7 53,8%	6 46,2%	0 0%	13 100%
32-38ans	5 33,3%	9 60%	1 6,7%	15 100%
39-45ans	0 0%	5 100%	0 0%	15 100%
46-51ans	0 0%	1 100%	0 0%	1 100%
52ans ET PLUS	1 33,3%	2 66,7%	0 0%	1 100%
S.R	2 25%	6 75%	0 0%	8 100%
Total	15 33,3%	29 64,4%	1 2,2%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 64,4% trouve que leur compétences sont bonne dans la catégorie d'âge 39-45ans et la catégorie d'âge 46-51ans qui trouve que leur compétence et bonne présente avec un taux de 100% pour les deux catégories, contrairement a 33,3% de nos enquêtées trouve que leurs compétences et moyenne dans 53,8% présente la catégorie d'âge 25-31ans ,et un taux de 33,3% présente les deux catégories a savoir la catégorie 32-38ans et la catégorie 52 ans et plus.

A partir des données statistique nous relevons que les éléments ayant jugé leur compétences bonnes affichent une certaine confiance vis-à-vis du poste qu'ils occupent, voir des taches qu'ils exécutent. Cette confiance nous permet de dire que les intéressés s'identifient à leur poste et leurs taches. Cela s'explique

clairement chez les tranches d'âges 39 - 45 ans et 46-51ans. A degré moindre par rapport à la tranche d'âge 52 ans et plus, qui se prépare moralement au départ en retraite, et qu'elle estime avoir tout donné pour l'entreprise.

Analyse des données concernant la deuxième hypothèse.

Tableau N°16 : relation entre le sexe et le recrutement.

SEXE	comment avez-vous été recruté dans l'entreprise				TOTAL
	A.MAIN OEUVRE	DEMANDE LIBRE	INTERMEDIAIR E	VOIE ANNONCE	
Féminin	11 5%	3 15%	6 30%	0 0%	20 100%
Masculin	14 56%	2 8%	8 32%	1 4%	25 100%
Total	25 55,6%	5 11,1%	14 31,1%	1 2,2%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 55,6% trouve qu'ils ont été recrutés par le biais de main-d'œuvre, dans 56% pour le sexe masculin et le sexe féminin est présente par un taux de 55%. Contrairement à 31,1% de nos enquêtés ont été recrutés par le biais d'un intermédiaire dans 32% des hommes et de 30% des femmes.

A partir des données statistiques, nous constatons que l'entreprise NAFTAL exécute les orientations des pouvoirs publics qui font obligations aux entreprises nationales de recruter via l'agence nationale de l'emploi, (voir tableau N° 05) plus de la moitié de la population d'étude à moins de cinq ans d'expérience. Ce qui attire notre attention, le taux important des éléments recrutés suivant des critères clientéliste, régionaliste voir même tribal. Cela démontre l'existence

d'une organisation informelle du travail qui peut être parallèle à l'organisation formelle et jouera peut être un rôle négatif dans l'évolution de l'entreprise. Cette manière de recrutement consolide un nouveau type de solidarité entre les groupes socioprofessionnels.

Tableau N⁰17 : la répartition selon l'accès au poste occupé.

L'accès au poste occupé	Fréquence	Pourcentage%
Promotion interne	13	28,9%
Ancienneté	1	2,2%
Autre	7	15,6%
Compétences	23	51,1%
S/R	1	2,2%
Total	45	100%

D'après ce tableau, nous remarquons que 51,1% de nos enquêtés en accès a leur poste occupe par le baie de la compétence, par contre 28,9% de nos enquêtés trouve qu'ils ont accès a leur poste actuel par une promotion interne, contrairement a 15,6% de nos enquêtés en accès a leur poste par autre chose par contre 2,2% de nos enquêtés en accès a leur poste par l'ancienneté.

Les résultats de cette situation nous renseignent sur la stratégie adoptée par l'entreprise pour le développement des compétences. L'une des démarches de stimulation des effectifs est le suivi du parcours du travailleur par rapport a l'accomplissement des taches, la méthode, l'assiduité et le rapport qualité /quantité. Cet élément est un indice de compétence. Toute fois, la

mobilisation des compétences peut se traduire par le recrutement interne voir ; la gestion de la courbe de carrière de l'individu.

Force est de constater, que l'entreprise fixe comme objectif la promotion de ses compétences pour donner un sens au travail et à l'exécution des tâches par l'accès aux postes.

Tableau N° 18 : La répartition selon la réserve des compétences.

Le marche du travail locale réserve de c compétences pour l'entreprise	Fréquence	Pourcentage %
OUI	26	57,8%
NON	14	31,1%
S.R	5	11,1%
Total	45	100%

D'après ce tableau ci-dessus, nous remarquons que 57,8% de nos enquêtés trouve que le marche du travail locale a une réserve de compétence pour l'entreprise, par contre 31,1% de nos enquêtés trouve que le marche du travail locale a une réserve de compétence pour l'entreprise.

Nous relevons à partir de la majorité des réponses, que l'entreprise NAFTAL est une entité sociale qui évolue dans un environnement social et économique de la région. Considérant la vocation universitaire de la région de Bejaia, nous

remmène à dire que le marché du travail diversifier est une réserve importante en terme de main d'œuvre et de compétence. Les données du tableau N⁰ 16 confirme cette approche.

Tableau N⁰ 19 : relation entre la profession est la réserve de compétence.

Profession	le marche de travail locale a une réserve de compétences pour l'entreprise			Total
	OUI	NON	S.R	
MAITRISE	16 51.6%	11 35.5%	4 12.9%	31 100%
CADRE	8 100%	0 0%	0 0%	8 100%
S/R	4 33.3%	3 50%	1 16.7%	6 100%
Total	26 57.8%	14 31,1%	5 11.1%	45 100%

Ce tableau nous permet de déduire que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 57,8% trouve que le marche du travail local a une réserve de compétence pour l'entreprise, dont 100% de la catégorie cadre et 51,6% présente la catégorie maitrise. Par contre 31,1% de nos enquêtés trouve que le marche du travail local na pas de réserve de compétences pour l'entreprise, dont 35,5% de la catégorie maitrise.

La tendance générale affirme majoritairement que le marché du travail local est considéré comme réserve d'approvisionnement de l'entreprise en terme de compétences, et ce par rapport aux potentialités de la région qui renferme une université et des centres de formations avec de divers spécialité. Ceci dit, que l'entreprise constitue un des acteurs de l'intégration socioprofessionnelle. Nous constatons que cette tendance est franchement exprimée par les cadres de part leur niveau de qualification et d'expérience qui suppose avoir gérer d'une certaine manière cette situation. Alors, implicitement la stratégie de recrutement des compétences, jusque là suivie par l'entreprise est approuvée par la majorité des salariés.

Tableau N°20: répartition selon les offres de recrutement.

Des offres de recrutement de l'autre entreprise	Fréquence	Pourcentage%
Oui	23	51.1%
Non	21	46,7%
S.R	1	2.2%
Total	45	100%

D'après ce tableau ci-dessus, nous remarquons que 51,1% de nos enquêtés en eux des offres de recrutement dans d'autre entreprise, contrairement a d'autre enquêtés qui non pas eux d'offres de recrutement dans d'autres entreprise qui sont présente par un taux de 46,7%.

Nous considérons à partir de la tendance générale, que l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel très attractif par rapport aux compétences ayant déjà une qualification appuyé d'une expérience professionnelle. La multitude de grandes firmes exerçant dans le même secteur que l'entreprise NAFTAL, et l'ouverture du marché de travail à ce niveau, ne constitue pas une réel menace pour la déperdition des effectifs, voir des compétences de l'entreprise. Cela est dû principalement à la nature de la relation de travail proposée (CDD) par les autres offres, contrairement à la forme actuelle de la relation de travail dans l'entreprise NAFTAL (CDI). Aussi le statut de l'entreprise (entreprise nationale filiale de l'entreprise mère SONATRACH) garanti une certaine stabilité et sérénité quant à l'avenir. Néanmoins, cette

situation doit alerter les responsables de l'entreprise sur les dangers qui menacent la stabilité des effectifs par le retournement de situation qui peuvent induire un mouvement des départs à la recherche des offres meilleures. De ce fait, la stratégie adopter par l'entreprise pour sauvegarder ses compétences s'avère pour le moment, efficace, après avoir plus de la moitié des éléments interrogés, refusent d'autres offres.

Tableau N°21 : la relation entre les offres de recrutement et l'existence d'entreprise étrangère qui tente de rejoindre une d'elle.

Les offres de recrutements dans d'autre entreprise	La tentation de rejoindre une entreprise étrangère dans même secteur d'activité			Total
	OUI	NON	S.R	
OUI	8 34,8%	12 52,2%	3 13%	1 100%
NON	6 28,6%	15 71,4%	0 0%	21 100%
S.R	0 0%	1 100%	0 0%	23 100%
Total	14 31,1%	28 62,2%	3 6,7%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 62,2% ca leurs intéresse pas de rejoindre une entreprise étrangère dans le même secteur d'activité, dont 71,4% de nos enquêtés non pas eux d'offres de recrutement dans d'autres entreprise et 52,2% de nos enquêtés en eux des offres de recrutement. Contrairement a 31,1% de nos enquêtés affirme que l'existence d'entreprise étrangère dans leur secteurs d'activité ca leur intéresse de rejoindre une d'elle, dont 34,8% en eu des offre de recrutement et 28,6% non pas eu d'offre de recrutement.

La tendance générale des rapports entre le marché du travail et le personnel de l'entreprise NAFTAL, exprime une certaine identité chez le personnel de l'entreprise qui se manifeste par un attachement et une stabilité professionnelle. Cependant les réticences vis-à-vis des nouvelles offres de recrutement et la présence des entreprises étrangères, sont renforcées par l'absence de perspectives d'évolution et les assurances quant à une stabilité dans l'avenir.

Tableau N° 22: relation entre le sexe et les offres de recrutement.

SEXE	des offres de recrutement dans d'autres entreprises			Total
	OUI	NON	S.R	
Féminin	11 55%	8 40%	1 5%	20 100%
Masculin	12 48%	13 52%	0 0%	25 100%
Total	23 51.1%	21 46,7%	1 2.2%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 51,1% en eux des offres de recrutement dans d'autres entreprise, dont 55% des femmes et le sexe masculin présente par un taux de 48%. Contrairement a 46,7% de nos enquêtés non pas eux des offres de recrutement dans d'autres entreprise ,dont 52% des hommes et le sexe féminin présente par un taux de 40%.

Cette situation montre que le marché du travail est ouvert, et que la recherche des compétences ne cible pas uniquement les sans emplois, mais plutôt, les éléments actifs occupés avec une qualification de haut niveau. Les

exigences du marché de l'emploi, nous renvoi aux stratégies adoptées par les entreprises. Ceci dit, que la moitié des effectifs interrogés de NAFTAAL est mise sur le marché du travail. Cependant, nous pouvons dire que les offres alléchantes ne se sont pas encore présentées et que les compétences de l'entreprise s'avèrent très exigeantes sur le marché.

Tableau N°23 : la répartition selon la tentative de rejoindre une entreprise étranger.

La tentative d'entreprise étranger dans le même secteur d'activité de rejoindre une d'elle	Fréquence	Pourcentage%
OUI	14	31,1%
NON	28	62,2%
S/R	3	6,7%
TOTAL	45	100%

D'après ce tableau ci-dessus, nous remarquons que 62,2% de nos enquêtés ne sont pas intéressés de rejoindre une entreprise étrangère dans le même secteur d'activité, contrairement à 31,1% de nos enquêtés qui sont intéressés de rejoindre une entreprise étrangère dans le même secteur d'activité.

Indépendamment de tout jugement de valeur, la tendance générale de la population d'étude, nous mène à croire à une certaine stabilité des effectifs de l'entreprise, ce qui conforte d'une manière générale, l'approche et la stratégie

de gestion des compétences dans l'entreprise et consolide les mécanismes de motivation et d'intégration professionnelle des individus et la solidarité des groupes socioprofessionnels.

Tableau N° 24 : la relation entre le sexe et la tentative d'entreprise étrangère.

SEXE	l'existence d'entreprise étranger dans votre secteur d'activité ne vous a pas tenté de rejoindre une d'elle			Total
	OUI	NON	S.R	
FEMININ	6 30%	13 65%	1 5%	20 100%
MASCULIN	8 32%	15 60%	2 8%	25 100%
TOTAL	14 31,1%	28 62,2%	3 6,7%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 62,2% trouve que l'existence d'entreprise étranger dans le même secteur d'activité ne leurs intéresse pas de rejoindre une d'elle, dont 65% des femmes et le sexe masculin présente par un taux 60%. Contrairement a 31,1% de nos enquêtés trouve que l'existence d'entreprise étranger dans le même secteur d'activité sa leurs intéresse de rejoindre une d'elle, dont 32% des hommes et le sexe féminin présente par un taux de 30.

La lecture des données nous permet de conclure que la stabilité professionnelle dans l'entreprise est plus nuancée chez les femmes comparativement aux hommes, ce qui interprète une satisfaction professionnelle.

Cette nuance nous revoie à dire que les hommes sont plus exigeant en milieu professionnel par rapport aux femmes.

Tableau N° 25 : La relation entre la tentative d'entreprise étrangère et l'indice de la bonne gestion de l'entreprise.

La tentation d'entreprise étrangère de rejoindre une d'elle	l'indice de la bonne gestion de l'entreprise dans la considération des compétences			Total
	OUI	NON	S.R	
OUI	13 92.9%	1 7,1%	0 0%	3 100%
NON	27 96.4%	1 3,6%	0 0%	28 100%
S.R	2 66.7%	0 0%	1 33.3%	14 100%
TOTAL	42 93.3%	2 4,4%	1 2.2%	45 100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons ce qui suit : la majorité de nos enquêtés et ce avec un pourcentage de 93,3% trouve que considération des compétences et un bon indice de la gestion des compétences , dont 96 ,4% trouve que l'existence d'entreprise étrangère dans le même secteur d'activité sa leur intéresse pas de rejoindre une d'elle et 92 ,9%% trouve que l'existence d'entreprise étrangère dans le même secteur d'activité sa leur tente de rejoindre une d'elle, Contrairement a 4,4% de nos enquêtés trouve que l'existence d'entreprise étrangère dans le même secteur d'activité sa leurs intéresse pas de rejoindre une d'elle est c'est pas un indice de la bonne gestion de

l'entreprise dans la considération des compétences, dont 7,1% trouve que l'existence d'entreprise étrangère dans le même secteur d'activité sa leur intéresse de rejoindre une d'elle est c'est pas un indice de la bonne gestion de l'entreprise dans la considération des compétences et 3,6% trouve que l'existence d'entreprise étrangère dans le même secteur d'activité sa leurs intéresse pas de rejoindre une d'elle est c'est pas un indice de la bonne gestion de l'entreprise dans la considération des compétences

Cette situation nous permet d'affirmer que l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel particulièrement dans le secteur de l'énergie. Ce secteur est stratégique pour le développement économique et toujours considéré comme source de tous les conflits à l'échelle internationale, d'où la pérennité de l'entreprise constitue un axe stratégique pour les pouvoirs publics. Ce contexte concurrentiel à imposer une vision globale par rapport à l'environnement extérieur et une démarche de contenir toute la demande sociale interne à l'entreprise. Cette stratégie de la gestion des ressources humaines en générale et la gestion des compétences en particulier, à permis de stabilisé les effectifs et mettre l'entreprise dans une position confortable par rapport au tissu industriel national.

Tableau N° 26: la repartitions selon l'indice de la bonne gestion de l'entreprise.

l'indice de la bonne gestion de l'entreprise dans la considération des compétences	Fréquence	Pourcentage%
OUI	42	93,3%
NON	2	4,4%
S.R	1	2,2%
TOTAL	45	100%

A partir de ce tableau, on remarque que 93,3% de nos enquêtés trouve que la considération des compétences dans l'entreprise est un indice de la bonne gestion, contrairement a 4,4% de nos enquêtés trouve que la considération des compétences dans l'entreprise n'est pas un indice de la bonne gestion.

La population de notre étude est presque unanime en approuvant les méthodes de gestion, jusqu'ici, adoptées par leur entreprise. Cet état d'esprit du groupe interprète la satisfaction des compétences voir même de l'élite de l'entreprise par rapport aux exigences des postes ; comme la mise a disposition des moyens matériels qui procures l'efficacité dans leur travail et une meilleur intégration par la formation et l'évolution de leur carrières. Cette évaluation positive de la stratégie de gestion des compétences indique l'inexistence de situation conflictuelle dans l'entreprise d'une part et la participation, voir l'implication des compétences dans les actes de gestion de l'entreprise, tout en sachant qu'une partie de la population de notre étude sont des cadres.

➤ **Vérification des hypothèses et résultats de la recherche.**

L'enquête que nous avons menée, nous a permis de rassembler un certain nombre de données qui vont nous éclairer dans la vérification de nos hypothèses. L'objet de notre étude « La stratégie de la gestion des compétences dans l'entreprise économique algérienne » et à travers nos premiers contacts sur le terrain –étude de cas entreprise NAFTAL-, nous a permis d'avoir un aspect global sur le sujet et de construire deux principales hypothèses qui ont été retenues pour la vérification: la première étant « L'entreprise NAFTAL dispose de tous les moyens matériels et humains pour parvenir à développer les compétences de ses salariés », la seconde hypothèse « La concurrence dans le marché algérien constitue un apport considérable en matière de compétences pour l'entreprise NAFTAL ».

Résultats de la recherche.

Il n'est un secret pour personne que le secteur de l'énergie est, jusque là, le socle de l'économie du pays. Un secteur dont elle évolue l'entreprise objet de notre recherche. Alors, il est souvent considéré que la bonne santé financière et la performance des moyens de travail sont la source de la solidité d'une entreprise, c'est une partie de la réalité, mais hélas, c'est justement là une erreur d'appréciation trop répandue qui consiste à prendre les effets pour des causes. Selon d'adage, ce n'est pas l'habille qui fait le moine.

L'entreprise est un organisme vivant, évoluant dans un milieu économique et où se retrouvent les intérêts individuels et l'intérêt général. C'est un système social où se réunissant des hommes différents ayant des intérêts, animés de motivations différentes et qui sont réunis dans une organisation commune, à la recherche en commun de la satisfaction morale et matérielle. Il ya lieu d'accorder une importance capitale aux moyens humains. Notre hypothèse ne consiste pas à faire un inventaire des moyens matériels et humains du champ de notre étude, elle s'intéresse à faire ressortir la stratégie, les méthodes et outils les plus pratiques pour développer les compétences. Notre enquête, conforte à plus d'un titre, l'appréciation première que nous avons eue, et ce par rapport à une stratégie de recrutement des compétences basée sur le rajeunissement des effectifs, **plus de 60%** de la population de notre étude à moins de 38 ans d'âge. Faire évoluer les compétences par la formation, **77,8%** estiment qu'ils ont bénéficié des formations. Stimuler les effectifs par l'instauration d'une grille de salaire motivante, **57,8%** affirment d'avoir bénéficié d'une évolution de salaire.

La satisfaction dans l'accomplissement des tâches suivant l'optimisation des moyens matériels, **77,8%** de nos enquêtés témoignent que l'entreprise a déployé la nouvelle technologie dans la gestion, dont **64%** affirment avoir évolué leurs compétences. Toute fois, **64,4%** des effectifs interrogés pensent que le développement des moyens matériels ne peut pas pallier aux carences des compétences humaines.

D'après ce qui précède, nous n'avons qu'à dire que notre première hypothèse a été confirmée. « L'entreprise NAFTAL a les moyens matériels et humains pour parvenir à développer les compétences de ses salariés. ».

Nous vivons dans une économie en mondialisation et non dans une économie mondialisée. Ce contexte a favorisé l'émergence d'un environnement concurrentiel dans la recherche des compétences, qui représente un facteur non négligeable dans la survie de l'entreprise. Ceci apparaît plus clairement dans la complication des procédures de recrutement des compétences qui devient de plus en plus exigeants. Autrefois, les méthodes de recrutement sont rudimentaires et ce par rapport à la situation économique héritée au lendemain de l'indépendance du pays d'où le marché de travail compte une main d'œuvre non qualifiée ; ni ouvrière ni paysanne. Les mutations économiques du pays, ont des effets de transformation dans l'accroissement de l'entreprise, et un impact sur le marché du travail. Le chômage qui touche une bonne partie de la population active et l'arrivée d'un grand nombre de diplômés sur le marché du travail, offre un choix à l'entreprise dans la recherche des compétences. Cependant, **55,6%** de notre population d'étude, affirment qu'ils ont été recrutés par voie d'agence de main d'œuvre, ce qui annonce une forme de transparence dans les procédures de gestion des recrutements. Cependant, il est à retenir, l'existence d'une forme latente de l'organisation informelle du travail que nous avons remarqué à l'occasion de savoir, la forme et la procédure selon laquelle un certain nombre d'effectifs ont été recrutés et qui ressort un taux de plus de **30%** ayant fait recours aux intermédiaires (connaissances) voire des critères clientéliste, régionaliste et même tribal. Cela témoigne de l'existence d'une organisation parallèle à l'organisation formelle. Au plan de recrutement interne –promotion dans le poste-, **51,1%** de nos enquêtés avait accès à leurs postes occupés actuellement, par la force de leurs compétences. Alors la compétence peut se constituer de quatre paramètres: les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être, les savoir-évoluer. Les recrutements externes, nous renvoient à la nature du marché de l'emploi, et que **57,8%** de nos enquêtés soutiennent que le marché de travail

est une réserve en matière de compétence avec une certaine unanimité chez la catégorie des cadres. Toute fois l'environnement concurrentiel externe n'exerce aucune influence sur l'évolution des compétences dans l'entreprise et que **62,2%** du personnel interrogé n'est pas intéressé de rejoindre des entreprises étrangères exerçant dans le même secteur d'activité. La stabilité des effectifs et l'intégration socioprofessionnelle des individus est exprimée par **93,3%** de notre échantillon, que leur entreprise considère et valorise les compétences et qu'il n'est envisager de rejoindre d'autres milieux professionnel.

D'après ces résultats nous n'avons qu'à confirmer notre deuxième hypothèse «La concurrence dans le marché algérien constitue un apport considérable en matière de compétence pour l'entreprise NAFTAL.»

conclusion

Conclusion.

Gérer les compétences reste un enjeu primordial pour l'entreprise Algérienne qui se cherche une identité et un statut dans un environnement économique en pleine mutation. Même si des évolutions fortes et diversifiées ont été déployées pour encourager l'essor humain et matériel, dont nous avons évoqué les attentes de l'entreprise qui sont plus complètes, plus pressentes, plus personnelles. La situation qui semblait jadis prévaloir et qui voulait que c'était les conditions économiques qui entraînaient les satisfactions puis les performances sociales au niveau de l'entreprise, tend à se transformer car on reconnaît de plus en plus que c'est plus tôt un échange qui s'opère entre les performances économiques et les performances sociales. Il y a lieu d'accorder une importance capitale aux moyens humains. Les compétences constituent aussi un réservoir où l'entreprise puise ses dirigeants, dès lors, leur gestion est plus attentive que celle des autres salariés. De ce fait, une stratégie avec des objectifs bien fixés est plus que nécessaire pour parvenir à minimiser les aléas d'un environnement concurrentiel qui ne réserve de place qu'au plus fort. De là découle l'importance de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, qui consiste à imposer une réelle échelle des valeurs par le travail et le savoir faire. Nous avons évoqué, certains paramètres de la gestion des compétences qui peuvent être l'essence de la stratégie de la gestion de l'entreprise. Les facteurs : le recrutement, la gestion des carrières (promotions), la rémunération, la formation sont autant d'éléments révélateurs de l'approche structurelle de la gestion du potentiel humain adopté par l'entreprise NAFTAL de Bejaia. Ses paramètres indiquent une certaine identification de la compétence par rapport aux qualifications, à l'intégration des catégories professionnelles. Nous avons relevé une stabilité des compétences renvoie à une satisfaction socioprofessionnelle. Cet avantage a conforté l'entreprise par rapport à l'environnement extérieur parfois hostile.

La liste bibliographique :

Ouvrages de méthodologie :

- AKOUN André et ANSTAR pierre, le robert seuil dictionnaire de sociologie, édition Gonzague-Raynaud, France, 1999.
- ACTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative, édition les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.
- GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, édition presses de l'université du Québec, canada, 2009.
- GILBERT-THIONVILLE R, gestion de l'emploi et évaluation des compétences, des emplois aux Hommes et des Hommes aux emplois, ESF Édition, paris, 1990.
- LECOEURE Elisabeth, gestion des compétences, Édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
- J-M GALL, Maurice Gablie livre du professeur BTS, édition SYLUIE BURUCOA /LULIE BERTHET 2005-2006
- Lou Van BEIRENDONCK, tous compétences , édition de Boeck université, paris, 2006.
- LEVEY-LEBOYER Claude, la gestion des compétences, édition organisation, paris, 2002.
- Mostapha BOUTEFNOUCHET. les travailleurs en Algérie , édition E.algérienne du livre, Alger, 1984.
- MAR Tory, D Crozet, GRH-pilotage social et performance , 4^{eme} édition, DUNOD, 2004.
- PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993.
- Yves-Frédérique LIVIAN, le développement récent de la notion de « compétences ».

Ouvrages Traitants le Thème :

- AUBERT J. management des compétences, Edition Dunod, 2^{ème} édition , paris, 2005.
- BARKATOOLAH Amina valider les acquis et les compétences en entreprise, Edition ISEP CONSULTING 2002.
- BOISSONNAT J. le travail dans 20ans,Edition ODILE JACOB, 1995.
- BUCK Jean-Yves le management des connaissances et des compétences en pratique, Edition d'organisation
- CYRILLE Pluyette et MADELIENE SEVE Marie les attitudes qui suscitent l'adhésion, Edition MONTREAL 2002.
- DEJOUX C. et DIETRICH A «Management par les compétences », Edition Dareios, 2006.
- Encyclopédie de la gestion et du management, Robert et Duff, Edition Dalloz, 1999.
- GOLMAN Daniel, BOYATZIS Richard et MCKEE Annie « l'intelligence émotionnelle au travail » traduit de l'anglais par BORGEAUD Emily, Edition village mondial 2003.
- JEAN-PAUL Jués, « gestion des ressources humaines, principes et points clés »>. Ellipses Edition Marketing, 2002.
- LAFLAMME Marcel « le management approche systémique théorie et cas », Edition MONTREAL 1998.
- LAURENT VEYBEL Prieur Patrick, « le knowledge management dans tous ses états », Edition d'organisation, 2003.
- LEBOTERF Guy « ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, paris, 2005.
- LEBOTERF Guy « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, paris, 2006.
- PEMARTIN D. « gérer par les compétences », édition management, paris, 1999.
- Luc M.la détection des potentiels.ESF édition, paris, 1998
- PRAX Jean Yves « le guide de knowledge management », édition Dunod, paris, 2000.
- Peretti jean Marie. Gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2003

- Pariton marcel et Allouchi Joëlle et Bennayoum, Guide de l'insertion professionnelle et social, édition Dunod, paris, 1992.
- Sekiou et les autres. gestion des ressources humaines. édition de Boeck, Québec.1993.
- Soyer jack, Fonction formation, édition d'organisation, paris, 2003.
- Weiss Dimitri, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, 1999.
- ZARIFIAN Philippe objectif compétences , Edition liaison, paris, 2001.
- ZARIFIAN Philippe objectif compétence pour une nouvelle logique , Edition liaison 2006.

LES DICTIONNAIRES :

- Dictionnaire des ressources humaines, Peretti Jean Marie, Edition Vuibert, 2^{eme} édition
- N'Game Pierre et autres, Dictionnaire de gestion, Edition Armand colin, paris, 1996.

Fichiers PDF :

- GRUNDSTEIN Michel, « de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue », 2002.
LAVIOLETTE Eric Michael et LOUE Christophe.

ANNEXE

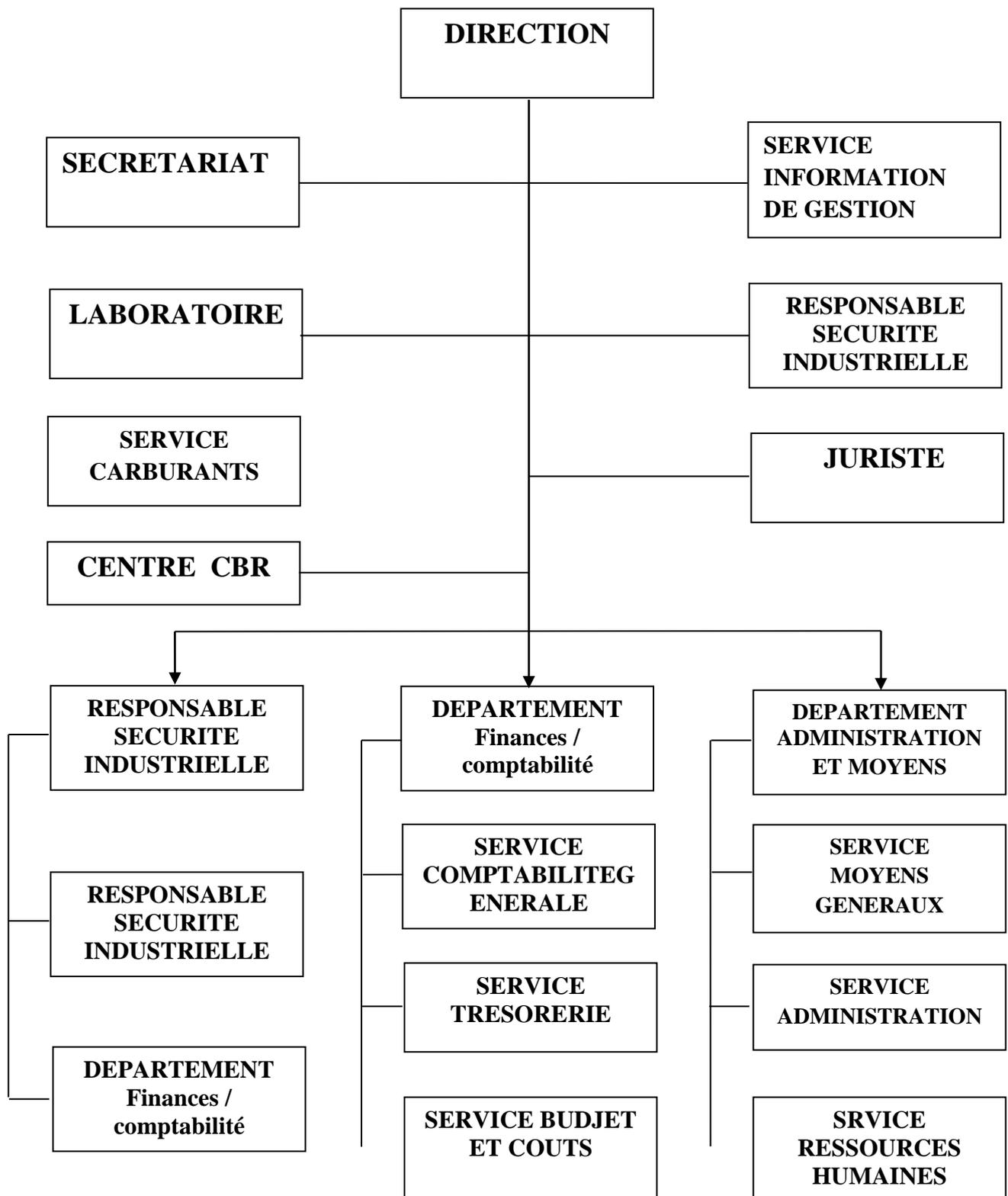
ANEXE 1 :

La liste des abréviations :

Abréviations	Significations
GRH	Gestion des ressources humaines.
RH	Ressources humaines.
NAFTAL	Société nationale de canalisation et distribution des hydrocarbures.
SR	Son réponse.
EVO	Evolution.
CDD	Contrat à durée déterminé.
CDI	Contrat à durée indéterminé.

ANEXE 2:

Shéma Organisationnel du District Carburants de Bejaia



ANEXE 3 :

QUESTIONNAIRE

LE PREMIER AXE : les données socioprofessionnelles.

1- Sexe : masculin féminin

3- Situation état civile : célibataire marié(e) divorcée(e)
veuf (ve)

2- Age : ans.

4- Profession : quel est votre fonction dans l'entreprise ?

.....

LE DEUXIEME AXE : la première hypothèse.

5- Depuis quant vous travailler dans cette l'entreprise ?

.....

6- Quel est la nature de votre contrat de travail au sein de votre l'entreprise ?

CONTRAT CDD CONTRAT CDI
CONTRAT A MIS TEMPS AUTRE.....

7- Avez-vous évolué durant votre carrière professionnelle ?

OUI

NON

Si c'est oui comment ?.....

Si c'est non pourquoi ?.....

8- Quel type d'évolution avez-vous connue ?

a- évolution de connaissances

c- évolution statutaire

b- évolution de paie (salaire)

d- autre.....

9- avez-vous suivie une formation dans le cadre de votre travail ?

OUI

NON

Si c'est oui, la formation a telle un rapport avec les taches que vous exercées ?

.....

10- êtes-vous considéré dans l'entreprise par rapport à vos efforts ?

OUI

NON

Dans les deux cas comment ?

11- pensez vous que vos dirigent ont mis tous les moyens nécessaires pour développer les éléments rentable de l'entreprise ?

OUI

NON

AUTRE.....

12- Quel sont les moyens matérielle qui permet a l'épanouissement de vos compétence ?

- a- Internet c- base de données
- b- Les logiciels récents d- autres

13- ya t-il une considération pour les compétences dans votre entreprise ?

- OUI NON

Dans les deux cas par apport a quoi ?

.....

14- considérer vous que l'entreprise a déployé les nouvelles technologies dans la gestion ?

- OUI NON

15- pensez-vous que le développement des moyens matériels peut pallier aux carences des compétences humaines ?

- OUI NON

COMMENT ?.....

16- comment évaluez- vous vos compétences ?

- a- bonne b- moyen c- faible

17- c'est quoi la compétence, selon vous ?

.....

LE TROISIEME AXE : la deuxième hypothèse.

18- Comment avez-vous été recruté dans l'entreprise ?

Par annonce par agence de main d'œuvre
Par Demande libre par un intermédiaire

19- Comment avez-vous accéder au poste que vous occuper actuellement ?

Promotion interne compétences
Ancienneté autre.....

20- Etes vous prés a quitté l'entreprise ?

OUI NON

Pourquoi ?.....

21- L'entreprise s'intéresse- t- elle a vos compétences ?

OUI NON

Comment ?

22- L'entreprise a- t- elle mit des moyens nécessaires pour le maintien, des compétences ?

OUI NON

Si c'est oui les quels ?

.....

23- Considérez vous que le marche de travail locale à une réserve de compétences pour l'entreprise ?

OUI NON

24- Sentez vous indispensable pour l'entreprise ?

OUI NON

25- Êtes-vous disponible pour développer vos compétences ?

OUI NON

26- La formation continue dans l'entreprise permet- elle de développer les compétences ?

OUI NON

Comment ?.....

27- Qu'elle est la nature de la relation avec vos responsables ?

Professionnelle amicale

autres.....

28- Avez-vous reçus des offres de recrutement dans d'autres entreprises ?

OUI NON

Si c'est oui ? Entreprise nationale publique
Entreprise nationale privée
Entreprise étrangère

29- L'existence d'entreprise étrangère dans votre secteur d'activité ne vous a pas tenté de rejoindre une d'elle ?

OUI NON

Si c'est oui pour quel motif ?

Salaires cadre de travail
Les moyens de l'entreprise autre.....

30- La considération des compétences dans l'entreprise est elle un indice de la bonne gestion de l'entreprise ?

OUI NON

Comment ?

.....

31- Que pensez- vous de votre entreprise ?

.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

