



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de psychologie et d'orthophonie**

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'incidence de la stratégie de l'entreprise
sur la mobilisation de la ressource
humaine et la gestion des compétences.**

Terrain de l'étude : SPA Général Emballage BEJAIA

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie

option : psychologie du travail, de l'organisations et GRH

Réalisée par :

M^{elle} NAIT MANSOUR Nour ines

M^{elle} TAROUJIT Noura

Encadré par :

Mr. CHALAL Mokhtar

-Année universitaire-

2022/2023

Remerciement

Tout d'abord on tient à remercier dieu tout puissant de nous avoir donné courage et bon santé pour pouvoir mener à bien ce travail.

On tient à exprimer nos sincères reconnaissances à notre directeur de mémoire monsieur CHALAL Mokhtar de nous avoir fait l'honneur d'assurer notre encadrement, pour ses conseils, ses orientations et sa collaboration afin de réaliser notre étude tout au long de cette période.

Nos plus vifs remerciements vont également à tous les employés de l'entreprise SPA Général Emballage, pour leurs accueils chaleureux et les facilités accordées lors de notre stage pratique.

On reflète notre gratitude à tous les intervenants et toutes les individus qui par leurs conseils, leurs paroles, leurs écrits, leurs critiques ont guidé nos idées, et qui ont accepté de répondre à nos questions durant la période de notre recherche.

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents pour tous les sacrifices qu'ils ont concédés et à toute ma famille.

Je dédie ce mémoire à mes chère amies Noura, Ouarda, Fadila, Dalia, Thiziri, Tahar, Razik, Syphax qui mon soutenus et encourager à finir ce travail.

Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe SPA Général Emballage où j'ai effectué mon stage.

Je ne saurais terminer sans citer mon prometteur monsieur CHALAL Mokhtar, pour ses conseils et ses orientations.

Enfin, à toute personne qui a de près ou de loin encourager et aidé dans la réalisation de ce modeste travail.

Nour2nes

Dédicace

Je dédie ce travail à mes parents pour tous les sacrifices qu'ils ont concédés et à mes chères frères et sœurs Monia, Farida, Nadia, Latifa, Yasmin, Hakim et Farid.

Je dédie ce mémoire à mes chère amies Ines, Naima, Amina, Samra et Siham.

Je dédie aussi ce mémoire à toute l'équipe SPA Général Emballage où j'ai effectué mon stage.

Je ne saurais terminer sans citer mon prometteur monsieur CHALAL Mokhtar, pour sa disponibilité et ses conseils.

Enfin, à toute personne qui a de près ou de loin encourager et aidé dans la réalisation de ce modeste travail.

Nouza

Liste des abréviations

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressource humaine

MRH : Management des ressources humaines

OST : Organisation scientifique de travail

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

GPE : Gestion prévisionnelle des emplois

SPA : Société par actions

ISO : Organisation internationale de normalisation

ZAC : Zone d'activité commerciale

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
01	les stratégies externes	30
02	la diversité des processus de planification	38
03	Evolution des effectifs de l'entreprise SPA Général Emballage	88
04	Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnel	88
05	répartition de la population mère	93
06	présentation de l'échantillon	93
07	la répartition des membres de l'échantillon selon le genre	101
08	la répartition des membres selon l'âge	102
09	la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	103
10	statistique descriptive des variables	105
11	ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine	105
12	ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine	106
13	ce tableau représente la variance de l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine	106
14	statistique descriptive des variables	107
15	ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences	107
16	ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences	108
17	ce tableau représente la variance de l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences	108
18	statistique descriptive des variables	109
19	ce tableau représente impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.	109
20	ce tableau représente impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.	110
21	ce tableau représente la variance de l'impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine	110

Liste des figures

N°	Titres	Pages
01	Les trios horizons de la stratégie	18
02	Le modèle de stratégique	32
03	dimensions du processus de planification	35
04	Le processus de planification	39
05	les budgets des principales fonctions de l'entreprise	40
06	la présentation du membre de l'échantillon selon le genre	101
07	la présentation du membre de l'échantillon selon l'âge	102
08	la présentation des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	103

Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche :	6
1.1. Les raisons du choix du thème :	6
1.2. Les objectifs de la recherche :	7
2. Problématique :	7
3. Hypothèses :.....	9
4. Définition des concepts clés :.....	9
4.1. La stratégie de l'entreprise :	9
4.2. La mobilisation de la ressource humaine :	9
4.3. La gestion des compétences :	9
5. Les études antérieures :.....	10
5.1. Études antérieurs sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine	10
5.2. Études antérieurs sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences des ressources humaines avec explication et références SVP.....	11

Chapitre II : la stratégie de l'entreprise

1. Historique et but de la stratégie :	14
2. Définition de la stratégie :.....	16
3. L'objectif de la stratégie :	19
4. Les trois niveaux de la stratégie :.....	19
5. Typologie des écoles stratégique selon Henry Mintzberg :.....	20
5.1. La tradition prescriptive :.....	20
5.2. La tradition descriptive :.....	21
6. Les orientations stratégiques :.....	22
6.1. Les stratégies internes :.....	23
6.1.1. La stratégie de spécialisation et le recentrage :.....	23
6.1.2. La stratégie de diversification :.....	24
6.1.3. La stratégie de différenciation :.....	25
6.1.4. La stratégie de domination par les couts et les volumes :.....	26
6.1.5. Croissance interne :.....	29
6.2. Les stratégies externes :.....	29

7.	Le modèle stratégique :	31
7.1.	Le diagnostic stratégique :	32
7.2.	Les choix stratégiques :	33
7.3.	Le déploiement stratégique :	34
8.	La planification stratégique :	35
8.1.	Définition et dimensions de la planification :	35
8.2.	Le rôle de la planification :	36
8.3.	Les implications actuelles de la planification :	36
8.4.	La mise en œuvre de la planification :	37
8.5.	Les intérêts et limites de la planification :	40
9.	La décision stratégique :	41
9.1.	La nature de prise de décision stratégique :	41

Chapitre III : La mobilisation des ressources humaines

1.	Définition de la fonction ressources humaines :	46
2.	Les caractéristiques des ressources humaines :	46
3.	Les quatre missions de la fonction ressources humaines :	48
4.	Les trois grands acteurs des ressources humaines :	49
5.	La mobilisation des ressources humaines :	51
6.	Définition de la mobilisation des ressources humaines :	52
7.	Les dimensions de la mobilisation :	52
8.	Pourquoi les employés se mobilisent : L'organisation ne peut pas décréter la mobilisation.	52
9.	Effet positifs de la mobilisation :	53
10.	La mobilisation des salariés :	53
11.	Facteur de mobilisation :	54
12.	Les stratégies de mobilisation des ressources humaines :	55
13.	Fonctions et pratiques de la GRH soutenant la mobilisation des employés.....	56
13.1.	Fonctions de la gestion des ressources humaines	56
13.2.	Les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices :	57
14.	Le lien entre la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences :	60

Chapitre IV : La gestion des compétences

1.	La notion des compétences	63
1.1.	Définition de la compétence	63

1.2.	Les caractéristiques des compétences :.....	63
1.3.	Les dimensions de la compétence :	64
1.4.	Les objectifs de la compétence :.....	64
1.5.	Les enjeux de la compétence :.....	64
2.	De la compétence a la gestion des compétences :.....	65
2.1.	Un peu d'histoire :.....	66
2.2.	Définition de la gestion des compétences :.....	68
2.3.	Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences :	68
2.3.1.	Les avantages de la gestion des compétences :.....	68
2.3.2.	Les inconvénients de la gestion des compétences :.....	69
2.4.	Les approches de la gestion des compétences :.....	69
2.5.	Les acteurs de la gestion des compétences :.....	70
2.6.	La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes :.....	71
2.7.	Évaluation des compétences :.....	72
2.8.	Bilan de compétences :.....	73
2.9.	Mise en oeuvre de la gestion de compétences.....	74
2.10.	Les étapes d'évaluation de la gestion des compétences :.....	76
2.11.	Les méthodes d'évaluation des compétences :.....	76
2.12.	Processus de développement des compétences :.....	77
3.	Talent et compétence	78
3.1.	Points communs entre talent et compétence :.....	78
3.2.	Différences entre talent et compétence.....	78

Partie pratique

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

1.	Présentation de l'entreprise :.....	82
2.	Historique :.....	84
3.	Activité principale :.....	86
4.	Identification de l'entreprise et forme juridique :.....	86
4.1.	Forme juridique :	86
4.2.	Situation géographique :.....	86
5.	Les valeurs de Général Emballage :.....	87

6. Présentation de différentes fonctions de l'entreprise	89
7. Méthodologie de terrain :.....	90
7.1. La méthode utilisée :.....	90
7.2. La pré-enquête :	91
7.3. Le lieu de l'enquête :.....	92
7.4. La population d'enquête :.....	92
7.5. La sélection d'un échantillon :	93
8. La technique de recueil des données et technique d'analyse des données :	94
8.1. Technique de recueil des données :	94
8.1.1. L'échelle :	94
8.1.2. Présentation de l'échelle :	95
8.2. Technique d'analyse des données :	95
9. Les difficultés rencontrées :.....	96

Chapitre VI : Analyse des données et interprétation des résultats

1. Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :.....	101
1.1. Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :.....	104
2. Interprétation des hypothèses :.....	104
2.1. Analyse de la première sous hypothèse :.....	105
2.2. Analyse de la deuxième sous hypothèse :.....	107
2.3. Analyse de l'hypothèse principale :.....	109
3. Discussion et synthèse des résultats des hypothèses :.....	111
Conclusion.....	116
Recommandations et perspectives.....	116
Limitations de l'étude et pistes pour de futures recherches.....	118
Liste bibliographique.....	121

Annexe

Introduction

Introduction :

La stratégie d'entreprise est un processus essentiel pour toute organisation souhaitant atteindre ses objectifs à long terme. Elle englobe la définition d'actions et d'options stratégiques qui permettent à une entreprise d'acquérir une position dominante sur son marché, de développer ses activités et de maximiser sa rentabilité. La stratégie repose sur une analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'entreprise, ainsi que sur l'identification de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. À partir de cette analyse, des axes stratégiques de développement sont identifiés et des objectifs clairs et mesurables sont fixés.

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements pour rester compétitives. La stratégie d'entreprise est donc devenue un élément clé pour la survie et la croissance des entreprises. Cependant, la mise en œuvre de cette stratégie dépend en grande partie de la mobilisation des ressources humaines et de la gestion des compétences.

La mobilisation des ressources humaines est reconnue comme une source d'amélioration de la performance et de création de valeur pour l'entreprise. **(Barraud-Didier et autres, 2003).**

En effet, la réussite d'une stratégie dépend de la qualité de la mobilisation des ressources humaines et de la capacité de gestion des compétences pour atteindre les objectifs fixés. Il est donc primordial d'analyser les interactions entre la stratégie d'entreprise, la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences.

La mobilisation des ressources humaines implique de maximiser l'engagement et la motivation des employés en les encourageant à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La gestion des compétences, quant à elle, consiste à identifier les compétences requises pour les postes vacants et à s'assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions.

La gestion des compétences est une approche stratégique de la gestion des ressources humaines qui vise à identifier, développer et mobiliser les compétences des collaborateurs pour répondre aux besoins de l'entreprise. Il s'agit d'évaluer les compétences des salariés, de les développer et de les perfectionner pour améliorer les performances de l'entreprise.

La mise en place d'une stratégie d'entreprise efficace nécessite une gestion efficace des compétences des salariés. Il est en effet essentiel que les salariés disposent des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie, et que leur développement soit planifié en fonction des besoins de l'entreprise.

Dans ce mémoire, nous nous interrogerons sur l'impact de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Nous chercherons à comprendre comment la stratégie d'entreprise peut influencer la mobilisation des salariés et la gestion de leurs compétences.

Pour mener à bien notre travail, nous nous sommes basés sur une recherche bibliographique et documentaire variée, en consultant des revues spécialisées et des sites internet

Pour élaborer une étude approfondie sur l'incidence de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, il est essentiel de tracer un plan de travail structuré. Voici une proposition de plan pour notre mémoire :

Chapitre 1 : Cadre méthodologique Ce premier chapitre aborde le cadre méthodologique de la recherche. Il expose les raisons qui ont motivé le choix du thème, les objectifs de la recherche, la problématique à résoudre, les hypothèses formulées, ainsi que la définition des concepts clés. De plus, il présente un aperçu des études antérieures réalisées sur le sujet.

Chapitre 2 : Stratégie d'entreprise Le deuxième chapitre est consacré à la stratégie d'entreprise. Il explore en détail les concepts et les théories fondamentaux de la stratégie d'entreprise. Il analyse l'environnement interne et externe de l'entreprise, examine le processus de formulation et de mise en œuvre de la stratégie, et étudie les possibles impacts de la stratégie sur les ressources humaines.

Chapitre 3 : Mobilisation des ressources humaines Ce troisième chapitre offre une vue d'ensemble approfondie de la mobilisation des ressources humaines. Il met en évidence l'importance de la mobilisation des ressources humaines, identifie les facteurs qui influencent l'engagement et la motivation des employés, présente les approches et les pratiques visant à favoriser la mobilisation des employés, et aborde les méthodes de mesure de la mobilisation des ressources humaines.

Chapitre 4 : Gestion des compétences Le quatrième chapitre est consacré à la gestion des compétences. Il examine les fondements théoriques de la gestion des compétences, décrit le processus de gestion des compétences, met en évidence l'identification des compétences requises et la planification des besoins, explore le développement et l'acquisition de compétences, et présente les méthodes d'évaluation et de suivi des compétences des employés.

Chapitre 5 : Présentation de l'entreprise et méthodologie de terrain Ce cinquième chapitre est consacré à la présentation générale de l'entreprise, ainsi qu'à la méthodologie de terrain

utilisée dans la recherche. Il décrit la technique utilisée, la population d'étude et fournit des informations sur l'entreprise ASP Général emballage.

Chapitre 6 : Analyse des données et interprétation des résultats Le sixième chapitre présente l'analyse des données recueillies lors de l'enquête réalisée au sein de l'entreprise ASP Général emballage. Il examine en détail les résultats obtenus et les interprète dans le contexte de la recherche.

Chapitre I

Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

La recherche scientifique rassemble l'intégralité des procédures qui permet à tout chercheur de répondre aux questions qu'il se pose ; une approche rationnelle qui lui permet d'examiner les problèmes à traiter, d'obtenir des explications et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important pour un chercheur d'utiliser des étapes méthodologiques précises pour définir le phénomène qu'il étudie, formuler des hypothèses et fournir des réponses au problème étudié.

En premier lieu, on va exposer les raisons du choix du thème, ainsi que les objectifs de la recherche. En deuxième lieu, on va présenter la problématique de recherche où on posera la question sur l'incidence d'un phénomène sur un autre.

Puis, on va proposer des hypothèses qui essayeront de répondre à notre question, tout en définissant les concepts clés de notre thème. Ensuite, on va définir la méthode utilisée dans la réalisation du travail.

Enfin, on va évoquer quelques études faites autour de ce travail.

1. Les raisons du choix du thème et les objectifs de la recherche :

Tout chercheur peut s'inspirer d'un sujet de recherche et l'amener à l'étudier, pour différentes raisons ; à la fois objectives et subjectives.

Nous allons d'abord essayer de comprendre et définir notre sujet de recherche, puis essayer d'expliquer et de répondre aux objectifs fixés. Nous résumons les raisons qui nous poussent à traiter ce thème et objectifs comme suite :

1.1. Les raisons du choix du thème :

Notre recherche porte sur l'influence de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, qui est motivé par plusieurs raisons :

- A travers notre recherche bibliographique et certaines données recueillies suite à notre enquête initiale (pré-enquête), notre sujet de recherche a retenu notre attention et notre intérêt.
- Le sujet de recherche est vraiment intéressant, de par nos yeux, notre sujet a suscité notre intérêt et nous a poussés à faire une étude psychologique dessus après avoir pris des informations auprès de la société SPA Général Emballage Bejaïa.
- Le thème de la stratégie d'entreprise et son incidence par rapport à la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences intrigue l'entreprise moderne en vue des

Bénéfices et des objectifs qu'elle peut atteindre en comprenant la relation entre ces trois variables.

1.2. Les objectifs de la recherche :

- Mesurer l'impact de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.
- Evaluer l'influence de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la mobilisation de la ressource humaine
- Evaluer l'influence de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la gestion des compétences.

2. Problématique :

Dans le monde concurrentiel des affaires on distingue le progrès et le succès d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs clés. Il en ressort trois éléments important ; la stratégie de l'entreprise, la mobilisation des ressources humaines et à travers une gestion efficace des compétences. L'alliance de ces piliers conduit l'organisation à sa prospérité et pérennité.

De ce fait, le succès d'une entreprise repose sur la combinaison de trois éléments fondamentaux ; une stratégie d'entreprise ancré, une mobilisation efficace des ressources humaines et une bonne gestion des compétences. La stratégie d'entreprise fournit une orientation claire et des objectifs à long terme tout en mobilisant les ressources humaines pour assurer l'engagement des employés, La gestion des compétences identifie, développe et utilise les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ensemble ces éléments fournissent une base solide pour qu'une organisation grandisse et réussisse dans un environnement concurrentiel.

En outre, la stratégie de l'entreprise guide les actions et décisions de l'organisation, définit l'orientation générale de l'entreprise, ses objectifs à long terme et les moyens de les atteindre. Une stratégie nettement définie permet à une entreprise de focaliser ses ressources sur des domaines importants, d'allouer un budget de manière efficace et de prendre des décisions éclairées pour parvenir à ses objectifs. Selon Steiner et Miner : « la stratégie est la formulation des missions premières, intentions et objectifs des politiques et programmes destinés à les réaliser et des méthodes permettant de garantir que ces programmes seront implémentés pour atteindre les fins de l'organisation. » (**Jean-Louis Magakian, 2005, p14**)

En effet, une stratégie d'entreprise bien élaborée peut-être mise en pratique avec une mobilisation performante des ressources humaines. Les collaborateurs sont des piliers cruciaux de toute organisation, leurs engagements et compétences les rendent des éléments

primordiaux afin de mettre la stratégie en exécution. La mobilisation des ressources humaines constitue

l'alignement des objectifs des employés avec ceux de l'entreprise, on les motivant et procurent les ressources nécessaires pour parvenir au résultat souhaiter. Selon Quinn : « une bonne formulation stratégique aide à rassembler et répartir les ressources de l'organisation selon une seule démarche : suffisamment viable, construite à partir des compétences et des carences internes, anticipative des changements de l'environnement, et mobile selon les mouvements contingents dus à des adversaires intelligents. » **(Jean-Louis Magakian, 2005, p14)**. De même la mobilisation est « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. » **(Michel Tremblay et Thierry Wils, 2005, p38)**. D'après une étude exploratoire réaliser sur le lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations ils ont conclu que « pour que la mobilisation des travailleurs affecte la compétitivité de l'entreprise, il faut d'une part que les pratiques de gestion des RH soient alignées avec la compétence de base de l'organisation ; et d'autre part que l'existence de ces premières soit bien communiquée aux employés. » **(Frédéric Boulianne, 1998)**

Toutefois, dans un environnement en constante évolution, les compétences des collaborateurs ont une importance dans la capacité d'adaptation et d'innovation d'une entreprise. La gestion des compétences implique l'identification, l'évaluation, le développement et l'utilisation optimale des compétences individuelles et collectives au sein d'une organisation. Cela permet de s'assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit avec les bonnes compétences pour répondre aux besoins de l'entreprise. Avec un environnement concurrentiel en constante évolution ; la gestion des compétences est un élément essentiel dans la performance économique et pour cela son intégration dans la stratégie de l'entreprise est important. Selon Laëtitia Lethielleux : « la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise, car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents » **(Laëtitia Lethielleux, 2011, p44)**

La conjonction de la stratégie d'entreprise, la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, permettent aux entreprises de fonctionner de façon à ce qu'elles atteignent une performance distinguée et de conserver un bénéfice concurrentiel à long terme, Mais aussi leurs contributions ensemble permet de construire une culture d'entreprise solide centré sur l'efficacité et l'innovation.

Sur ce point, notre problématique se résume en une question majeure qui est :

Est-ce que la stratégie de l'entreprise a un impact sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa?

3. Hypothèses :

Dans le but de mieux cibler nos efforts de recherche, nous avons pris la décision d'adopter les hypothèses suivantes, qui nous permettront d'enrichir notre compréhension du sujet :

Hypothèse principale :

- La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.

Hypothèse secondaire :

- La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la mobilisation de la ressource humaine.
- La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la gestion des compétences.

4. Définition des concepts clés :

4.1. La stratégie de l'entreprise :

Définition théorique :

Selon Steiner et Miner : « la stratégie est la formulation des missions premières, intentions et objectifs ; des politiques et programmes destinés à les réaliser ; et des méthodes permettant de garantir que ces programmes seront implémentés pour atteindre les fins de l'organisation. »

(Jean-Louis Magakian, 2005, p14)

Définition opérationnelle :

La stratégie est un ensemble de décisions et actions adoptées par SPA Général Emballage liées à la sélection des moyens et à l'intégration des ressources pour atteindre les objectifs.

4.2. La mobilisation de la ressource humaine :

Définition théorique :

« Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs » **(Saint-Onge, 1998, p654)**

Définition opérationnelle :

La mobilisation est un déterminant clé de la performance individuelle et globale de l'organisation.

4.3. La gestion des compétences :

Définition théorique :

« La gestion des compétences se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par la mobilisation des renforcements des capacités d'action des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprise faisant, l'employabilité des salariés. » (Guilbert Patrick et Palier Michel, p395)

Définition opérationnelle :

La gestion des compétences est la manière dont l'entreprise gère son capital humain et veille à ce que les compétences et les connaissances de ses employés correspondent à ce dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de progression.

5. Les études antérieures :**5.1. Études antérieures sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine**

Voici quelques études antérieures qui ont examiné l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine, avec une brève explication de chaque étude et leurs références respectives :

1. Étude: Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). Determinants of hotel employee motivation, satisfaction, and commitment in Greece. *Tourism Management*, 22(4), 377-386.

Explication : Cette étude examine les déterminants de la motivation, de la satisfaction et de l'engagement des employés dans l'industrie hôtelière en Grèce. Elle met en évidence l'importance de la stratégie organisationnelle dans la mobilisation des employés, en soulignant que lorsque les employés perçoivent une stratégie claire et cohérente de l'entreprise, cela peut renforcer leur motivation, leur satisfaction et leur engagement.

2. Étude: Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.

Explication : Cette étude examine la relation entre l'employeur et l'employé, notamment à travers le contrat psychologique. Elle souligne que lorsque la stratégie de l'entreprise est perçue comme respectant et honorant le contrat psychologique des employés (attentes mutuelles), cela favorise leur mobilisation, leur engagement et leur performance

3. Étude: Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Explication : Cette étude examine différentes théories de motivation des employés et explore comment ces théories peuvent être appliquées pour améliorer la mobilisation des employés dans les organisations. Elle met en évidence l'importance d'aligner la stratégie de l'entreprise

avec les besoins et les motivations des employés pour favoriser leur mobilisation et leur rétention.

4. Étude: Chen, Y. S. (2007). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. Journal of Business Ethics, 76(1), 11-27.

Explication : Cette étude se concentre sur l'impact de la stratégie de développement durable de l'entreprise sur la mobilisation des employés. Elle montre que lorsque les entreprises adoptent une stratégie orientée vers la durabilité environnementale, elles renforcent leur capital intellectuel vert, ce qui peut conduire à une plus grande mobilisation des employés qui se sentent engagés dans des objectifs plus larges et socialement responsables.

5. Étude : Chiang, F. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. International Journal of Hospitality Management, 27(2), 313-322.

Explication : Cette étude explore l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la motivation des employés dans l'industrie hôtelière. Elle propose un modèle basé sur la théorie de l'attente pour comprendre comment les stratégies organisationnelles influencent les attentes des employés et leur motivation. Les résultats montrent que lorsque la stratégie de l'entreprise est alignée sur les attentes des employés, cela favorise leur motivation et leur engagement.

5.2. Études antérieures sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences des ressources humaines avec explication et références SVP

Voici quelques études antérieures qui ont examiné l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences des ressources humaines, avec une brève explication de chaque étude et leurs références respectives :

1. Étude: Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.

Explication : Cette étude propose différentes perspectives théoriques pour la gestion stratégique des ressources humaines. Elle souligne l'importance de la stratégie de l'entreprise dans la gestion des compétences, en mettant en évidence comment la stratégie organisationnelle influence la sélection, le développement et l'utilisation des compétences des employés.

2. Étude: Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. (1997). European human resource management in transition. Prentice Hall Europe.

Explication : Cette étude examine la transition de la gestion des ressources humaines en Europe et met en évidence l'importance de la stratégie d'entreprise dans la gestion des compétences. Elle explore comment les entreprises européennes adaptent leur gestion des

compétences pour répondre aux défis du marché mondial et souligne l'importance de l'alignement stratégique entre les compétences des employés et la stratégie de l'entreprise.

3. Étude: Armstrong, M., & Baron, A. (2002). Strategic HRM: The route to improved business performance. CIPD Publishing.

Explication : Cette étude explore le lien entre la gestion des ressources humaines stratégique et la performance des entreprises. Elle met en évidence l'importance de la stratégie de l'entreprise dans la gestion des compétences des ressources humaines, en soulignant que l'alignement entre la stratégie organisationnelle et les compétences des employés peut conduire à une performance améliorée.

4. Étude : Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.

Explication : Cette étude examine la gestion stratégique des talents et met en évidence le rôle crucial de la stratégie de l'entreprise dans la gestion des compétences des ressources humaines. Elle propose une revue de la littérature sur le sujet et identifie les principaux domaines de recherche pour mieux comprendre comment la stratégie organisationnelle influence la gestion des compétences.

5. Études : Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45(2), 122-133.

Explication : Cette étude propose un cadre intégratif pour la gestion mondiale des talents, en mettant en évidence l'importance de la stratégie de l'entreprise pour attirer, développer et retenir des talents. Elle examine les liens entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des compétences des ressources humaines, et suggère des domaines de recherche supplémentaires dans ce domaine.

Ces études offrent des perspectives théoriques et empiriques sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences des ressources humaines. Elles peuvent servir de références.

Synthèse

Dans ce chapitre nous avons mis en lumière le côté méthodologique de notre recherche, qui comporte les raisons et les objectifs de la recherche, ensuite en à présenter notre problématique qui est suivis par les hypothèses et définition des concepts clés, en dernier on a exposé quelque étude antérieure sur les variables.

Chapitre II

La stratégie de l'entreprise

Préambule

Dans un environnement économique dynamique et en constante évolution, une stratégie d'entreprise solide est essentielle, la stratégie de l'entreprise représente la boussole qui guide les décisions et les actions d'une organisation, en alignant les objectifs organisationnels sur les réalités du marché et en tirant parti de ses forces uniques pour assurer le succès et la pérennité d'une organisation.

Dans ce chapitre on essayera de mettre en œuvre les points essentiels de la stratégie de l'entreprise.

1. Historique et but de la stratégie :

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps. Le grand théoricien militaire chinois Sun Tzu a décrit les principes de la guerre dès 500 ans av. J.-C... Quelques siècles plus tard, la bataille de Cana est un superbe exemple d'une stratégie militaire bien conçue et bien exécutée. En effet, en 216 av. J.-C., l'Empire romain, qui s'appuie sur ses nombreuses légions est en difficulté ; la seconde guerre punique est en cours ; Hannibal, le commandant de Carthage est en guerre avec l'Empire romain, et après avoir traversé les Alpes, descend du Nord vers le Sud et traverse les plaines de l'Italie. À Cana, il se heurte aux légions romaines qui sont en nombre beaucoup plus important que ses propres troupes. Il conçoit alors une stratégie qui consiste à prendre en tenaille les légions romaines en détachant sa cavalerie de chaque côté des légions afin de les attaquer à revers **(J.M. Ducreux et al, 2009, p 13)**

Cette stratégie couronnée de succès montre qu'un avantage durable ou définitif peut être obtenu face à un adversaire ou à un ennemi sans nécessairement bénéficier de ressources supérieures ; en effet la stratégie est l'art d'allouer ses ressources, par définition disponibles en quantité limitée, de manière à se créer un avantage durable sur le champ de bataille. Cependant, le mot « stratégie » a été peu utilisé dans la littérature jusqu'au milieu du XIXe siècle. En fait on retrouve le mot « stratégie » dans le dictionnaire d'Oxford en 1810. Puis chez le général prussien Karl Von Clausewitz, qui publie son Traité de la Guerre en 1832 dans lequel il consacre une partie de son ouvrage aux succès militaires de Napoléon.

Le mot « stratégie » aurait pu être appliqué aux affaires économiques dès cette période en s'appuyant sur les principes de stratégie militaire. Pourtant, il n'en a rien été. C'est seulement au milieu des années 1960 qu'il a été utilisé dans un contexte micro-économique, en tout premier lieu par Alfred Chandler, professeur au MIT, dans son livre Strategy and structure publié en 1963, puis de manière quasi simultanée en 1965 par Igor Ansoff, dans son livre Corporate Strategy et par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group qui le

premier, a articulé les grands principes de la stratégie dans le domaine de l'entreprise. **(J.M. Ducreux et al, 2009, p 14)**

Cette période correspond probablement à une charnière où le monde est passé d'une économie de demande à une économie d'offre. Auparavant, en effet, l'activité économique s'organisait plus autour de la spécialisation et de la coopération que de la concurrence. Ainsi au Moyen Âge, les villages étaient organisés autour de monopoles naturels et du troc : un cordonnier, un forgeron, un boulanger par village etc. Dans la période suivante, du XVI^e au XIX^e siècle, les producteurs spécialisés dans la même activité avaient tendance à s'allier plutôt qu'à se faire concurrence : coopératives agricoles, communautés artisanales où tous les artisans se regroupaient dans le même endroit de la ville. Dans la grande période des voyages à travers les mers, les commerçants prospéraient en transportant les biens des zones de production vers les zones de demande : il s'agissait alors plus d'arbitrage que de concurrence. Même pendant la première partie du XX^e siècle, il semble que les grands succès micro-économiques aient été liés au développement du marché ou à la capacité de sécuriser des sources d'approvisionnement.

Ainsi, la stratégie des affaires est encore une science très nouvelle : ce n'est que depuis les années 60 que l'on voit dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée. Il faut donc battre les concurrents aux yeux des clients par le prix ou la valeur. La stratégie d'entreprise prend alors son essor. Nouvelle discipline certes mais ô combien importante. Jusqu'à une période récente, la stratégie pouvait sembler un art facile : les évolutions étaient lentes, les niveaux de rentabilité souvent stables, les marchés bien définis et protégés à l'intérieur de frontières géographiques, les actionnaires peu exigeants, les technologies en progression régulière mais sans rupture majeure. Puis la tourmente est arrivée. La concurrence s'est exacerbée, le rythme d'innovation et de mondialisation s'est accéléré, la visibilité s'est fortement réduite alors qu'il faut faire des investissements souvent de plus en plus lourds. Les entreprises routinières et peu réactives, voire grassouillettes, ont été balayées ou ont dû se réveiller dans la douleur. Plus que jamais, la stratégie doit impérativement avoir une place de tout premier rang aux côtés de l'opérationnel et demeurer « l'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir nécessairement des ressources supérieures » ou l'art de découvrir avant les autres les espaces où il n'y a pas encore de concurrents. **(J.M. Ducreux et al, 2009, p15)**

L'essence de la stratégie est la recherche de l'avantage concurrentiel le plus durable possible ; l'avantage concurrentiel est, par définition, un avantage relatif. Dans les espaces ou les situations où il n'y a pas de concurrence, soit pour des raisons physiques (au Moyen Âge le

forgeron du village bénéficiait d'un monopole naturel) soit pour des raisons politiques (en Union soviétique, c'est le Gosplan qui organisait la production), il n'y a pas de recherche d'avantage concurrentiel. Mais dès lors qu'il y a commerce, transports, standardisation, monnaie, il y a concurrence et chaque entreprise mène à sa manière sa recherche de l'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel initial est toujours celui de la compétitivité par les coûts et par les prix. **(J.M. Ducreux et al, 2009, p16)**

Ainsi, la stratégie consiste à trouver un avantage concurrentiel durable dans un environnement instable : quel défi ! La dynamique concurrentielle crée en effet un renouvellement permanent d'offres s'appuyant sur un nouvel avantage concurrentiel, parfois d'autant plus fugitif qu'il est mineur. Cette fugacité croissante de l'avantage concurrentiel se matérialise par la disparition d'entreprises et par l'apparition de nouveaux entrants.

Le cimetière des entreprises disparues pour cause de stratégie défailante est là pour en témoigner. Rares sont les entreprises qui peuvent bénéficier du statut de « encore compagnies », c'est-à-dire des entreprises qui existent depuis longtemps et dont on peut penser qu'elles vivront encore longtemps car elles ont démontré leur capacité à traverser les tempêtes. **(J.M. Ducreux et al, 2009, p17)**

Dans le monde de la musique classique, la symphonie et l'opéra sont considérés comme les créations parmi les plus complexes, requérant l'intégration de nombreux talents individuels pour obtenir l'exécution parfaite de l'œuvre dont les notes courent sur la partition. C'est la raison pour laquelle la comparaison entre un chef d'entreprise et un chef d'orchestre est fréquente. Ellington était à la fois un individu doué, un théoricien de la musique, un improvisateur, un compositeur et un leader entraînant les musiciens dans ses créations. Telles sont les caractéristiques que l'on attend du chef d'entreprise, à la fois concepteur de la stratégie, orchestrateur et réalisateur. **(J.M. Ducreux et al, 2009, p19)**

2. Définition de la stratégie :

« La stratégie est l'un des ensembles de critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation. Il met l'accent sur le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et plus particulièrement sur ses marchés. » **(I. Ansoff, 1989, p287)**

« La stratégie est aussi considérée comme un ensemble de décisions fondamentales de l'entreprise. Elle peut être décomposée en stratégie financière, commerciale, de production, du Personnel, de l'Etat...mais quelques soient les distinctions réalisées pour des motifs de

commodités concrètes, il reste que chacune de celles-ci n'a de sens que reliée aux autres stratégies. » (**J. Bremond et A. Geledan, 1984, p475**)

« R. A. Thietart (1980) la définit comme un ensemble de choix, de priorités, d'engagement pris en vue d'atteindre certain nombre d'objectif. Plus précisément, elle est l'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un but. » (**R.A. Thietart, 1980, p127**)

« Henry Mintzberg, recense ce qu'il appelle les 5 P pour définir le concept de stratégie :

- P comme plan, soit un type d'action voulu consciemment.
- P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme perspective, soit une perception de la position dans le futur.

Ces cinq P sont inter reliés, et s'expriment globalement sous la forme de démarches stratégiques différentes, selon notamment ceux qui les mettent en œuvre, ce qui vient encore souligner le lien très fort entre la réflexion et l'action en stratégie. » (**Michel Marchesnay, 2004, p20**)

« La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces à exploiter et le profit à réaliser. » (**Igor ANSOFF, 1965, p 241**)

« La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts. » (**Michel Marchesnay, 2004, p21**)

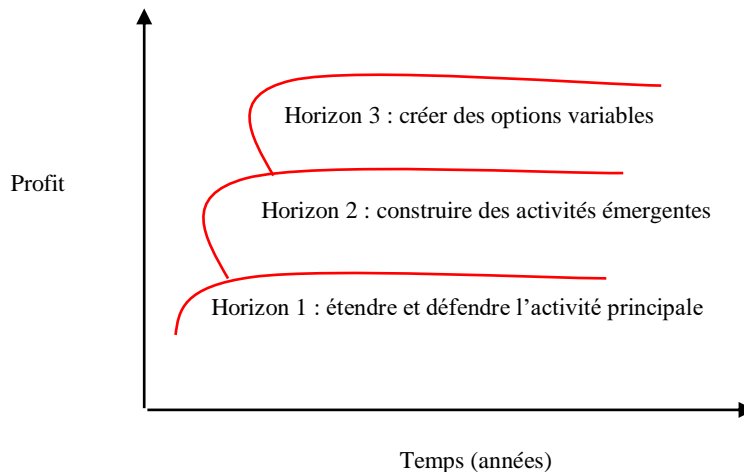
« La stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable » (**Frédéric LEROY, 2012, p128**)

Selon Gerry Johnson et al ; la stratégie est « orientation à long terme d'une organisation » (**Gerry Johnson et al, 2014, p3**) cette définition présente deux avantages Premièrement, l'orientation à long terme d'une organisation peut inclure à la fois des décisions délibérées et rationnelles et des aspects plus émergentes incrémentaux. Deuxièmement, l'orientation à long

terme peut reposer sur la recherche d'un avantage concurrentiel, mais aussi sur la coopération, voire sur l'imitation. (Gerry Johnson et al, 2004, p2)

Le long terme, Les stratégies se mesurent généralement sur des années, voire pour certaines organisations sur des décennies. L'importance d'une perspective long terme est soulignée par le modèle des trois horizons (Gerry Johnson et al, 2004, p3), qui se présente comme suit :

Figure n°1 : Les trios horizons de la stratégie



Source: M. Baghai, S. Coley ET D. White, the Alchemy of Growth, 2000, Texere Publishers, p5

Note : « profit » sur l'axe vertical peut être remplacé par des objectifs non financiers ; le nombre d'années peut varier.

Ce modèle suggère que toute organisation devrait considérer qu'elle comprend trois types d'activités, définies par leur « horizon », mesurée années.

- L'horizon 1 : concerne les principales activités actuelles. Les activités de l'horizon 1 doivent être défendues et étendues, mais on peut estimer qu'à long terme elles cesseront de croître, pour finir par décliner, que ce déclin se mesure en termes de profit ou de tout autre indicateur clé pour l'organisation.
- L'horizon 2 : concerne les activités émergentes qui devraient apporter de nouvelles sources de profit.
- L'horizon 3 : rassemble un éventail de possibilités pour lesquelles rien n'est encore sûr. Il s'agit souvent de projets de recherche et développement risqués, d'initiatives

entrepreneuriales, ou de marchés pilotes dont certains seront porteurs de succès, mais dont la plupart échoueront.

Pour autant, même si les échelles de temps varient, le point essentiel de ce modèle est que les managers doivent éviter de se focaliser sur les problèmes à court terme et sur leurs activités actuelles. La stratégie consiste à repousser l'horizon 1 le plus loin possible, tout en anticipant les horizons 2 et 3, même si les stratégies correspondantes impliquent une large part d'incertitude. (Gerry Johnson et al, 2004, p3)

3. L'objectif de la stratégie :

L'objectif principal est d'acquérir un avantage concurrentiel, c'est un fait pour une entreprise de surpasser ses concurrents. La domination ultérieure de l'entreprise sur son environnement concurrentiel lui permet de gagner des surprofits.

Cet objectif principal se décline en trois sous-objectifs :

- Performance économique ; la stratégie vise à améliorer la performance économique de l'entreprise. Il s'agit ici d'améliorer la rentabilité et donc la valeur financière de l'entreprise.
- Créer de la valeur ; cette stratégie permet de créer de la valeur financière (profit), mais aussi de créer d'autres formes de valeurs. Différentes parties prenantes de l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont des visions de valeur différentes : valeur sociale, image de marque, qualités des produits, etc. les deux sont source de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.
- Pérenniser l'entreprise ; assurer la pérennité sur un long terme est un objectif important de la stratégie, et cela se fait en maîtrisant la trajectoire stratégique de l'entreprise.

(<http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/eab3c2ae-59ae-40e0-a0e1f5c21a9caa8a/co/grain.html>)

4. Les trois niveaux de la stratégie :

La stratégie d'entreprise intervient à plusieurs niveaux dans l'entreprise qui se présente comme suit :

- Le premier niveau, celui de la stratégie d'entreprise ou -stratégie corporate-, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité, et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services, et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de L'opinion, la décision de lancer simultanément deux supports relève incontestablement de la stratégie d'entreprise. Comprendre clairement ce

niveau de stratégie est déterminant, car la détermination des activités devant être incluses dans le périmètre de l'organisation est la base de toutes les autres décisions stratégiques.

- Le deuxième niveau est celui de la stratégie par domaine d'activité, qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés. Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents. C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle. Dans la sphère publique, les stratégies par domaine d'activité concernent la manière dont les unités (hôpitaux, écoles, etc.) peuvent procurer de meilleurs services à la collectivité. Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des domaines d'activité stratégique qui la composent. Un domaine d'activité stratégique (DAS) - ou stratégie business unit (SBU) - est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. L'Opinion comprend ainsi deux DAS, le quotidien papier et le site d'information. Lorsqu'une organisation inclut plusieurs activités, il doit nécessairement exister un lien entre les stratégies par domaine d'activité et la stratégie d'entreprise dans son ensemble.
- Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les décisions opérationnelles qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, L'Opinion doit recruter assez de journalistes et attirer suffisamment d'annonceurs pour accompagner sa croissance. Le succès stratégique repose nécessairement sur des décisions et des activités opérationnelles : ce sont grâce à elles que la stratégie peut effectivement exister. Si les décisions opérationnelles ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci restera lettre morte. C'est la raison pour laquelle la stratégie est souvent appelée management stratégique. En termes de stratégie, le déploiement c'est-à-dire le management est au moins aussi important que l'analyse. (Gerry Johnson et al, 2014, p7)

5. Typologie des écoles stratégique selon Henry Mintzberg :

5.1. La tradition prescriptive :

Dans la tradition prescriptive, il est important d'analyser les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et de s'y adapter pour élaborer une stratégie et tirer profits.

– **L'école du design ou de la conception :**

La formulation de la stratégie est distincte de sa mise en œuvre car la réflexion précède et dirige nécessairement l'action. La stratégie est considérée comme le fruit d'une démarche intellectuelle visée anticipatrice. On pense d'abord, on agit ensuite, il n'y a pas de place pour l'improvisation. De la qualité et de l'exhaustivité de l'analyse préalable découle le succès d'une action.

– **L'école de la planification :**

Cette école repose sur le développement d'hypothèses prévisionnelles et par une formalisation drastique de la stratégie par rapport à ces hypothèses. Une entité planificatrice contrôle régulièrement le bon déroulement des opérations par le biais d'indicateurs normés.

– **L'école du positionnement :**

Cette école pose le conflit comme postulat du développement stratégique. Les acteurs luttent pour l'exploitation ou la possession des mêmes ressources créatrices de valeur. L'avantage concurrentiel revient à l'entreprise qui parvient à trouver, au moment et à l'endroit opportuns, un positionnement qui lui permet de créer un différentiel de quantité (volume) ou de qualité (différenciation). Par rapport aux parties adverses. L'exemple le plus connu de ce courant est l'approche de Michael Porter. Son modèle réduit (**Laurence Lehmann-Ortega et al, 2013, p8**) d'une part l'analyse de l'environnement à l'étude des « cinq forces » qui se disputent le profit (concurrents, fournisseurs, clients, nouveaux entrants, substituts) et elle met d'autre part en lumière deux types d'avantages concurrentiel : le coût /volume et la différenciation.

5.2. La tradition descriptive :

La tradition descriptive examine les processus et les décisions stratégiques réels à partir d'analyses empiriques et/ou de méthodologies ou perspectives issues de disciplines ou de sciences fondamentales :

– **L'école entrepreneuriale :**

La stratégie procède d'une vision ou d'une perspective, généralement formées dans l'esprit d'un individu isolé. Sur le terrain, les détails sont peu à peu ajustés en fonction de leur degré d'adéquation à la vision entrepreneuriale. Le stratège saisit les opportunités et n'hésite pas à s'exposer lui-même aux risques inhérents à cette démarche pragmatique et fondamentalement solitaire.

– **L'école cognitive :**

La stratégie est considérée comme un processus mental mettant en perspective de multiples grilles de lecture de la réalité. Le stratège et sa représentation du monde sont au centre des préoccupations de cette école.

– **L'école de l'apprentissage :**

La formulation de la stratégie n'est pas séparée de son exécution. Cependant, il ne s'agit pas de s'adapter constamment à un environnement en mouvement mais de promouvoir consciemment un apprentissage collectif. Par la résolution de problèmes par des individus isolés ou des sous-entités, l'entreprise acquiert et intègre consciemment des processus actifs et des pratiques de plus en plus efficaces et de mieux en mieux explicitées.

– **L'école culturelle :**

Ce courant postule que les membres d'une entreprise partagent une interprétation commune de la réalité qui se décline en diverses valeurs et traditions. Ceci permet de construire une forme d'identité sociale autour de valeurs partagées. Cette identité assure la cohésion du groupe, en particulier autour du dirigeant. Formulation et mise en œuvre de la stratégie sont confondues

dans le comportement collectif de ce corps social.

– **L'école politique ou école du pouvoir :**

Ce courant de pensée estime que la stratégie d'une entreprise résulte de deux facteurs. D'une part, l'interaction entre les intérêts particuliers de ses membres ; d'autre part, l'interaction entre les intérêts de l'entreprise et ceux d'entités tierces (par exemple : fournisseurs, distributeurs, actionnaires, État). À l'intérieur de l'organisation, les décisions sont le résultat de négociations plus ou moins formelles entre acteurs. Ce processus politique interne conduit à des alliances et des coalitions.

– **L'école de l'environnement :**

L'environnement extérieur est considéré comme un acteur en soi et non comme une donnée passive. Les caractéristiques de l'environnement (complexité, plasticité, hostilité, dynamisme...) obligent les entreprises à acquérir un certain nombre de compétences pour survivre. (Laurence Lehmann-Ortega et al, 2013, p9)

6. Les orientations stratégiques :

La stratégie implique la spécification des activités de l'entreprise, qui se réfère sur le couple marché / produit ou le triplet produit / marché / technologie sur ceux l'entreprise va se focaliser, tout en définissant ce que le portefeuille d'activité de l'entreprise doit réaliser en terme de rentabilité, de risque, les perspectives de développement qui seront privilégiées dans la durée ; qui veut dire l'expansion quantitative, diversification des produits ou la focalisation sur une activité etc.

De ce fait on distingue deux stratégies ; la stratégie interne et la stratégie externe.

6.1. Les stratégies internes :

On entend par stratégies « internes » celles qui se développent au sein même de l'entreprise. Elles ne nécessitent donc pas a priori de relations spécifiques avec des partenaires extérieurs tels que les clients ou les concurrents. (Virginie Gallegos et all, 2012, p32)

6.1.1. La stratégie de spécialisation et le recentrage :**– La spécialisation :**

La spécialisation est le contraire de la diversification. Elle consiste à se concentrer sur une activité unique. L'entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure position concurrentielle possible.

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en pleine croissance, exigent de gros investissements et promettent un avantage concurrentiel durable. En revanche, lorsqu'elles arrivent à maturité, l'entreprise doit songer à se réorienter.

Une entreprise peut se spécialiser en s'appuyant sur la croissance interne. Elle développe alors par elle-même ses capacités d'innovation, de production et de distribution. L'entreprise peut aussi s'appuyer sur la croissance externe et l'acquisition de concurrents. Ces opérations permettent de renforcer ses parts de marché, de s'internationaliser ou de renforcer ses capacités de production mais aussi d'acquérir des technologies complémentaires et des compétences qui font défaut en interne.

– Le recentrage :

Le recentrage consiste à inverser le mouvement de diversification. L'entreprise se sépare de certaines activités et se concentre sur quelques métiers dans lesquels elle dispose de compétences distinctives ou d'un avantage concurrentiel net.

– Les motivations du recentrage :

Avec le développement des marchés financiers, l'idée d'un marché interne des capitaux apparaît moins pertinente. Ce n'est pas à l'entreprise de multiplier ses activités mais à l'actionnaire de diversifier son portefeuille d'actions. Les actionnaires (Frédéric Leroy, 2012, p84) n'apprécient plus le caractère hybride des groupes multi métiers et demandent une séparation nette des activités.

Le recentrage des entreprises s'explique aussi par la recherche d'une taille critique et d'une couverture mondiale. L'objectif est d'être numéro 1 ou 2 dans un secteur, ce qui exige souvent de se séparer de certains métiers.

Le recentrage résulte d'arbitrages stratégiques et du profil souhaité pour le groupe. Le recentrage passe alors par des désinvestissements.

Les décisions sur les cessions à effectuer sont d'une grande importance et il ne s'agit pas de se tromper sur ce qui sera le cœur de métier du groupe. (Frédéric Leroy, 2012, p85)

6.1.2. La stratégie de diversification :

La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activités. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité. La diversification s'inscrit alors dans une stratégie d'expansion de l'entreprise. Mais elle peut aussi résulter de l'épuisement d'une activité, le métier d'origine n'offrant plus de perspectives de développement. L'entreprise se déploie alors dans de nouveaux champs d'activités. (Frédéric Leroy, 2012, p74)

– Les formes de diversification :

– **La diversification stricto sensu :** association de productions sans aucun lien entre les activités. Assez rare, elle est répandue dans les groupes financiers ou dans certaines PME disposant de liquidités dont l'objectif serait de répartir les risques d'activités pour les propriétaires (cas d'une entreprise qui ne fait pas appel aux capitaux extérieurs).

– **La diversification liée ou mineure :** la firme garde un lien étroit avec une étape importante de sa chaîne de valeur et réalise une extension de ses modes de gestion déjà éprouvés. Cette diversification mineure peut être initiée à partir de l'activité de production ou de la technologie et/ou de l'activité commerciale.

– **La diversification conglomérale :** la firme cherche dans ce cas des opportunités de cycle d'exploitation complémentaires avec l'activité historique, ou bien la possibilité de réaliser des synergies au niveau administratif, ou d'autres activités de soutien fortement génératrices d'avantage concurrentiel. (Jean-Louis Magakian, 2005, p60)

– Les avantages de la diversification :

La diversification présente de nombreux avantages qui permettent de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise :

– **L'accroissement du pouvoir de marché :** les groupes diversifiés s'appuient sur leur taille et la variété de leurs métiers pour accentuer la pression sur les entreprises qui sont spécialisées dans une seule activité. Un groupe diversifié peut aussi espérer bénéficier de relations avantageuses avec les clients ou fournisseurs.

– **L'internalisation de transactions à moindre coût :** un groupe diversifié peut profiter de transactions internes plus avantageuses qu'elles ne le sont sur le marché. Il bénéficie d'une information plus complète et agit comme un mini-marché interne qui répartit ses ressources entre les différentes activités.

- **Les économies d'éventail ou de champ** : une même ressource peut être utilisée pour fabriquer des produits ou des services différents. Le coût de cette ressource est alors étalé sur plusieurs catégories de produits et sur des volumes plus importants. (**Frédéric Leroy, 2012, p75**)
- **La diversification du risque** : en se diversifiant, l'entreprise répartit le risque. L'échec d'une activité (retournement de conjoncture, arrivée de nouveaux entrants...) peut alors être compensé par les autres métiers du groupe. (**Frédéric Leroy, 2012, p76**)

6.1.3. La stratégie de différenciation :

Elle consiste en une distinction du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit perçu comme unique par l'ensemble du secteur. L'entreprise réussit ainsi à se constituer, sur son marché, un monopole de fait qui la met à l'abri des attaques des concurrents. Le produit, par sa conception, son image, les services qu'il rend, est tel qu'il ne connaît aucun concurrent direct. Les clients sont fidèles. La part de marché n'est pas nécessairement très élevée mais tenue fermement. Toute la question ici est celle du différentiel de prix que l'entreprise est capable de faire supporter à ses clients. La différenciation apporte une valeur supplémentaire à l'acheteur, valeur fonctionnelle ou valeur psychologique (attrait d'une marque) et celui-ci accepte de supporter un (**Jean-Pierre Helfer et all, 2010, p176**) prix plus élevé que celui offert par les entreprises du même secteur qui poursuivaient une stratégie de cout. La réussite passe ainsi par un équilibre heureux entre l'accroissement du cout engendré par la recherche du facteur d'unicité et la perception par le client de la valeur correspondante. (**Jean-Pierre Helfer et all, 2010, p177**)

- **Les critères de différenciation :**

- **La différenciation par le produit :**

La différenciation peut reposer sur la performance, la technologie et l'innovation apportée au produit. Elle peut aussi résider dans la qualité, la longévité, la sécurité ou la fiabilité de l'offre. Lorsque la valeur perçue du produit est supérieure à celle de l'offre standard, en raison de sa qualité ou de ses performances, on parle de différenciation par le haut. Le surcoût de cette sophistication doit être compensé par un prix de vente plus élevé. (**Frédéric Leroy, 2012, p39**)

Il existe aussi une « différenciation par le bas » qui consiste à dégrader l'offre standard, à lui ôter certaines caractéristiques. On peut ainsi réduire la performance du produit, rogné sur sa qualité ou sa longévité. Cette diminution de la valeur perçue du produit est compensée par une baisse des prix.

– **La différenciation par le service :**

La différenciation peut porter sur les services associés au produit. Cette démarche implique une orientation marketing et une recherche de satisfaction du segment de marché visé. Les sources de différenciation dans le service associé au produit sont nombreuses.

La différenciation peut aussi reposer sur une limitation du service afin d'en diminuer le prix.

(Frédéric Leroy, 2012, p40)

Pratiquer une stratégie de différenciation par le bas n'implique pas nécessairement une faible rentabilité.

– **La différenciation par la marque et l'image :**

La différenciation peut reposer sur des éléments moins tangibles tels que l'image du produit. L'aspect symbolique est alors essentiel. La marque constitue ainsi un élément de différenciation important. C'est une ressource stratégique importante, difficilement copiable. Elle se construit sur le long terme sur la base d'investissements (publicitaires, renouvellement de la gamme...) cohérents et constants. L'entreprise doit donc respecter les valeurs que la marque véhicule sous peine de déconcerter ses clients. **(Frédéric Leroy, 2012, p41)**

– **Les avantages de la différenciation :**

– **L'évitement de la concurrence : la stratégie de niche :**

Lorsque la différenciation vise des segments de marché spécifiques, on parle de stratégie de niche, de spécialisation. L'entreprise s'adresse à une clientèle spécifique ou à un segment étroit du marché. La différenciation permet alors de réduire l'impact de la concurrence.

Cependant, une entreprise peut adopter une stratégie de différenciation tout en visant de larges segments du marché. **(Frédéric Leroy, 2012, p43)**

– **Des rapports différents avec les fournisseurs et les clients :**

Les entreprises qui choisissent une stratégie de différenciation sont moins sensibles que celles qui suivent une stratégie de coût au pouvoir des fournisseurs ou des distributeurs. Elles peuvent, en effet, répercuter le coût des matières premières sur le prix du produit. De plus, la qualité de l'offre et la marque permettent de s'imposer plus facilement aux distributeurs.

– **La rentabilité :**

Dans la mesure où les stratégies de différenciation par le haut accroissent la valeur perçue du produit ou du service, les clients sont prêts à payer un surprix, qui permet à l'entreprise de dégager de fortes marges. **(Frédéric Leroy, 2012, p44)**

6.1.4. La stratégie de domination par les coûts et les volumes :

Le principe de ces stratégies est que l'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas. L'offre **(Frédéric Leroy, 2012, p31)** proposée ne diffère donc pas

fondamentalement de celle de la concurrence, mais elle est obtenue à un coût inférieur. Cet avantage peut être obtenu grâce à une meilleure efficacité interne mais surtout par la recherche de gros volumes afin de profiter de l'effet de taille et des économies d'échelle. L'entreprise peut alors baisser ses coûts de production mais aussi ceux de conception, de marketing, de distribution ou ses coûts administratifs. Grâce à des coûts et des prix inférieurs, l'entreprise accroît ses parts de marché et domine ses concurrents.

– **Les fondements de la baisse des coûts :**

– **L'effet d'expérience :**

La notion d'effet d'expérience a été formalisée à la fin des années 1960 par le cabinet conseil Boston Consulting Group.

Dans cette perspective, l'entreprise doit augmenter fortement ses volumes afin de doubler sa production cumulée. Le doublement est plus rapide à obtenir en début de courbe de vie du produit, lorsque la croissance de l'activité est forte. L'entreprise (**Frédéric Leroy, 2012, p32**) profite de cette phase pour acquérir rapidement des parts de marché. Elle se retrouve ainsi dans une position favorable en termes de coûts lorsque le marché ralentit.

– **Les causes de l'effet d'expérience :**

L'effet d'expérience combine plusieurs facteurs contribuant à la baisse des coûts.

Les économies d'échelle : elles découlent de l'effet de volume et de la répartition des coûts fixes sur de grandes séries. Les volumes atteints permettent aussi une utilisation optimale des équipements.

L'effet d'expérience ne se confond cependant pas avec les économies d'échelles, qui sont liées aux quantités produites par période et non au doublement de quantités cumulées. Les volumes, les économies d'échelle et la taille critique peuvent être atteints par croissance interne ou passer par l'acquisition de concurrents. Grâce à la taille, l'entreprise bénéficie ainsi d'un pouvoir de négociation plus important vis-à-vis de ses fournisseurs ou de ses clients.

– **L'effet d'apprentissage :**

L'effet d'expérience résulte de l'apprentissage réalisé par les membres de l'entreprise et l'accroissement de la productivité qui en résulte. De plus, avec l'usage, les technologies mises en œuvre sont mieux maîtrisées et l'organisation du travail ainsi que la coordination entre les employés s'améliorent.

– **La standardisation du produit ou du service :**

L'entreprise engagée dans une stratégie de coût doit simplifier le plus possible son produit ou son service. (**Frédéric Leroy, 2012, p33**) La simplification conduit à une offre standardisée

qui s'adresse à un consommateur moyen. L'entreprise qui suit une stratégie de domination par les coûts ne pratique donc pas une segmentation très fine du marché.

– **L'amélioration du procédé de production :**

Afin de diminuer ses coûts et de bénéficier de gains de productivité, l'entreprise standardise son produit et simplifie ou automatise son processus de production.

– **Les implications de la stratégie de domination par les coûts :**

– **La poursuite du volume et la recherche d'une taille critique :**

Une entreprise engagée dans une stratégie de domination par les coûts doit augmenter son volume de production afin de descendre rapidement la courbe d'expérience. Pour cela, elle doit accroître de façon significative ses parts de marché, que ce soit par croissance interne ou par acquisitions de concurrents.

La courbe d'expérience est à la source de la matrice BCG dont l'une des préconisations est que les entreprises doivent posséder la part de marché relative la plus élevée possible. Celle-ci correspond à la part de marché de l'entreprise rapportée à celle du leader ou de ses concurrents. Elle mesure donc l'écart entre les concurrents.

L'entreprise moins bien placée en termes de coûts peut-elle rattraper le leader ? Cela dépend à la fois de l'écart entre les entreprises et de la croissance du marché. Si le taux de **(Frédéric Leroy, 2012, p34)** croissance de l'activité est faible, il est difficile pour l'entreprise de doubler ses volumes de production cumulée. Et rattraper un concurrent exige des investissements industriels et commerciaux importants.

Un poursuivant peut en revanche créer une nouvelle courbe d'expérience dont la pente sera plus forte que celle suivie par le leader.

– **Le contrôle des coûts :**

Les baisses des coûts résultant de l'accroissement de la production ne sont pas automatiques. Elles exigent un sévère contrôle des coûts à tous les stades de la chaîne de valeur. Le choix d'une stratégie de volume passe donc par la mise en place de systèmes d'information et de contrôle de gestion très précis. **(Frédéric Leroy, 2012, p35)**

– **Quelle organisation pour mieux réduire les coûts ?**

Historiquement, la stratégie de domination par les coûts correspond à une organisation du travail centralisée et hiérarchique, une forte division du travail et des tâches très formalisées.

Le succès des entreprises japonaises a pourtant montré que la maîtrise des coûts pouvait reposer sur une organisation plus souple, sur le travail en équipes transversales et l'adoption de techniques permettant une plus grande flexibilité de la production et une meilleure gestion des flux. Les nouvelles méthodes de production (conception et production assistées par

ordinateur) et les compétences en logistique sont donc cruciales aujourd'hui pour maîtriser les coûts. (Frédéric Leroy, 2012, p36)

6.1.5. Croissance interne :

Dans la croissance interne, l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de recherche et développement, de production ou par le développement de la force commerciale. La croissance interne repose en priorité sur les facultés d'innovation de l'entreprise, sur sa capacité à développer et à imposer sur le marché de nouveaux produits, à élargir sa gamme et ses réseaux de distribution.

La croissance interne constitue un moyen privilégié pour mettre en œuvre une stratégie de spécialisation. La diversification par croissance interne est possible, mais si la distance stratégique entre le métier de base et la nouvelle activité est (Frédéric Leroy, 2012, p107) importante, l'entreprise aura tendance à recourir à des acquisitions ou à réaliser des alliances. Cependant, des entreprises comme Canon ou Sony ont concilié croissance interne et diversification de leurs activités.

Certaines entreprises préfèrent s'appuyer sur la croissance interne pour développer leurs propres innovations à partir des compétences accumulées.

– Avantages et limites :

Le développement par croissance interne est un processus de développement lent et coûteux. Croître de façon organique prend plus de temps que d'acheter des actifs existants. Cette lenteur est problématique dans des secteurs en croissance où il est important de conquérir rapidement des positions fortes. Mais en s'inscrivant dans une temporalité plus longue, la croissance interne permet aussi une plus grande cohérence de développement. Elle s'inscrit ainsi mieux dans la logique de développement des core compétences de l'entreprise.

En revanche, quand un marché arrive à maturité, la croissance interne risque d'entraîner des surcapacités alors que le recours à l'achat de concurrents permet de se développer sans créer une surproduction qui ferait chuter les prix. (Frédéric Leroy, 2012, p108)

6.2. Les stratégies externes :

Les stratégies « externes » sont celles qui reposent sur le développement de relations avec des parties prenantes extérieures telles que des clients ou concurrents. (Virginie Gallego et al, 2012, p34)

Tableau n°1 : les stratégies externes.

Stratégie	définition	intérêts	limites
Croissance externe	Reprise de capacités de production déjà existantes (fusion de deux sociétés ou fusion-absorption lorsque l'une disparaît)	Maitrise du développement progressif de l'entreprise accroissement des parts de marché	Processus lent problèmes de financement lors d'une forte croissance impacte sur les ressources humaines et organisationnelles
internationalisation	Extension d'une entreprise au-delà de son marché national (exportation de produits, délocalisation de la production)	Recherche d'un marché potentiel plus vaste Diminution des coûts avec les économies d'échelle et les coûts de main-d'œuvre plus faibles Contournement des barrières (tarifaires et non tarifaires) recherche de gains fiscaux et de change	Cadres légaux différents coûts d'apprentissage Instabilité politique et économique de certains pays Manque de coordination entre les pays
impartition	Politique de coopération entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires, sous forme de mise en commun de leurs compétences	Synergie économique, technique, commerciale et financière Flexibilité moins de complexité organisationnelle facilite les opérations à l'international	Dépendance économique Vol d'information

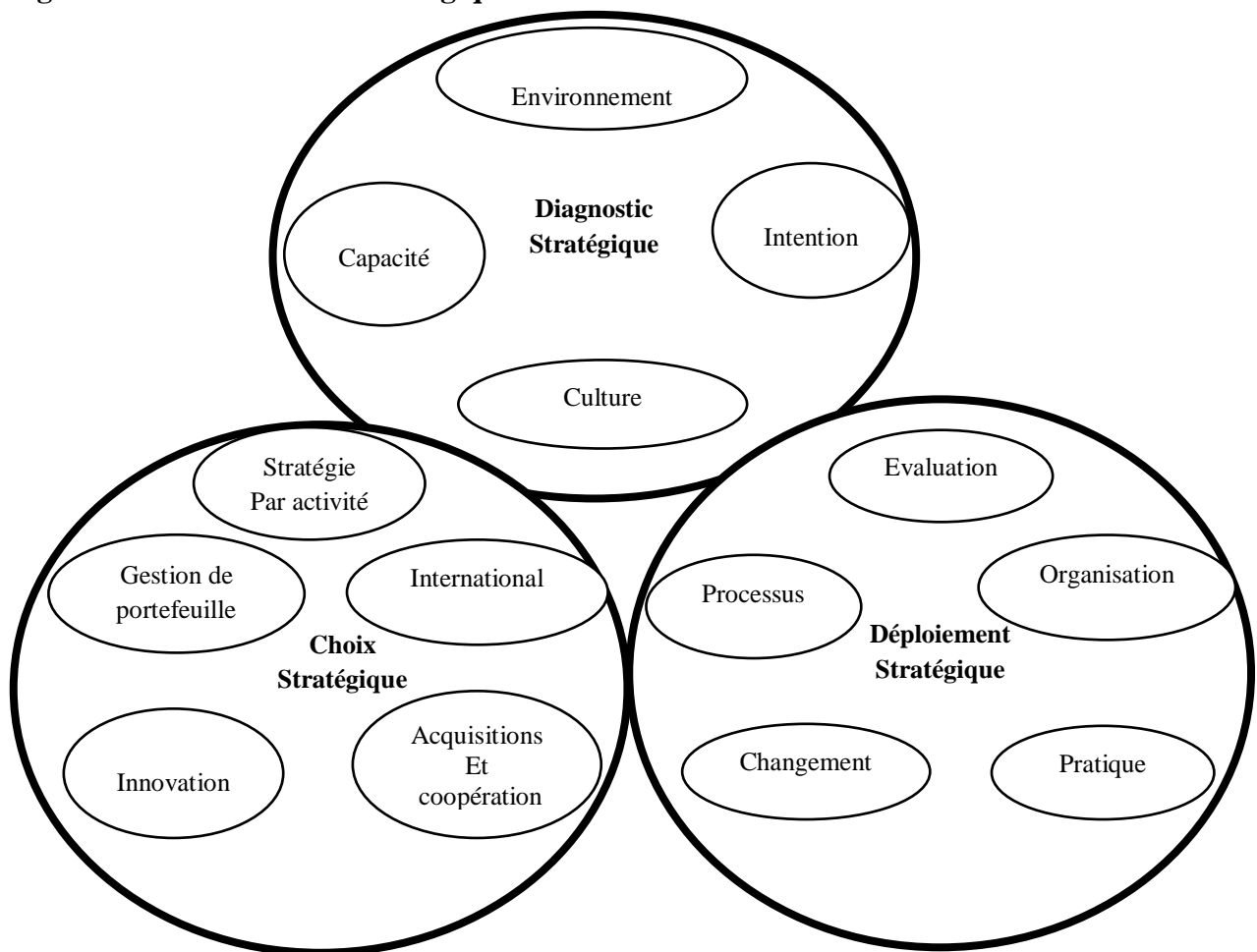
<p>Intégration verticale</p>	<p>Acquisition d'autres entreprises appartenant à une même filière (internationalisation d'activités exercées précédemment : en amont par des fournisseurs ou en aval par des clients)</p>	<p>Rationalisation des opérations productives Maîtrise de plusieurs technologies Economies d'échelle Garanties sur les approvisionnements et sur les débouchés</p>	<p>Rigidités de fonctionnement accroissement des frais fixes Difficulté de sortir de la filière</p>
<p>Réseau / stratégie collective</p>	<p>Coopération avec d'autres entreprises, concurrentes ou non (pôle de compétitivité, cluster, etc.)</p>	<p>Mutualisation des efforts et création de synergies</p>	<p>Conflits interentreprises Diffusion de savoir-faire</p>

Source : Virginie Gallego, Julie Moutte, Julien Reysz, initiation à la gestion des entreprises, presse universitaires de Grenoble, 2012, p 34 et 35.

7. Le modèle stratégique :

Le modèle de stratégie comprend le diagnostic stratégique de l'organisation (contexte), l'évaluation des choix stratégiques (contenu) et le déploiement stratégique (processus). Ces trois éléments définissent une démarche pratique pour l'étude des situations stratégiques. (Gerry Johnson et al, 2014, p10)

Figure n°2 : Le modèle de stratégique



Source : Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, *stratégique*, éditions Pearson, 10^e édition, 2014, p11

7.1. Le diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique consiste à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), de ses objectifs et de sa culture. Les questions que soulève l'analyse de ces différents éléments sont essentielles à la définition de la stratégie future.

- **L'environnement :** L'organisation évolue dans un contexte à la fois politique, économique, social, technologique, environnemental et légal qui peut être plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe. Certaines de ces variables sont à même de générer des opportunités pour l'organisation, alors que d'autres recèlent des menaces.
- **La capacité stratégique :** Toute organisation présente une capacité stratégique, déterminée par ses ressources (par exemple des machines ou des bâtiments) et des compétences (qu'elles soient commerciales ou technologiques). La question fondamentale concerne l'évaluation des forces et des faiblesses de l'organisation, c'est-à-dire ce qui lui

procure un avantage ou un désavantage par rapport à ses concurrents. Sa capacité stratégique lui permet-elle de répondre aux enjeux de son environnement et d'atteindre ses objectifs ?

- **L'intention stratégique :** Bien qu'elle soit parfois mal identifiée ou contestée, la plupart des organisations affichent une intention stratégique, qui s'exprime au travers d'une vision, d'une mission et d'objectifs. L'intention stratégique est un critère essentiel à l'évaluation des stratégies. Quel est le dessein de l'organisation ? Que cherche-t-elle à atteindre ? La question du gouvernement d'entreprise est ici particulièrement cruciale : parmi ses différentes parties prenantes, lesquelles (**Gerry Johnson, 2014, p11**) l'organisation dit-elle servir en priorité et comment les managers en seront-ils tenus pour responsables ? Cela soulève des questions de responsabilité sociale de l'entreprise et d'éthique : le dessein est-il approprié et les managers y contribuent-ils ?
- **La culture :** La culture organisationnelle peut également influencer la stratégie, tout comme les cultures sectorielles ou les cultures nationales. Ces influences débouchent parfois sur une dérive stratégique, c'est-à-dire l'incapacité à mener un changement pourtant nécessaire. La question essentielle est ici : comment la culture façonne-t-elle la stratégie ? Pour y répondre, il est généralement nécessaire de comprendre l'histoire de l'organisation.

7.2. Les choix stratégiques :

Les choix stratégiques concernent les options stratégiques envisageables pour une organisation, à la fois en termes d'orientations et de modalités permettant de les atteindre. Une organisation peut ainsi être confrontée à toute une série d'orientations stratégiques : se diversifier dans une nouvelle offre, entrée sur un nouveau marché à l'international, voire transformer son activité grâce à une innovation radicale. Ces différentes orientations peuvent être réalisées selon plusieurs modalités : l'organisation peut acquérir un concurrent déjà actif dans la nouvelle offre ou le nouveau marché, conclure une alliance ou un partenariat avec des organisations qui détiennent les ressources ou les compétences adéquates, ou encore mettre en œuvre sa stratégie par ses propres moyens.

- **Les stratégies par domaine d'activité** concernent avant tout le positionnement vis-à-vis des concurrents (c'est pourquoi on les appelle également stratégies concurrentielles), notamment en termes de prix ou de différenciation.
- **La stratégie au niveau de l'entreprise et la diversification** concernent la définition du périmètre d'activité global. Il s'agit ici de déterminer quelles activités doivent faire partie du portefeuille et quel doit être le niveau de diversification entre celles-ci. La stratégie au

niveau de l'entreprise concerne également les relations entre les différentes activités et la manière dont la direction générale est susceptible d'ajouter de la valeur à chacune.

- **L'internationalisation** est une forme de diversification vers de nouvelles zones géographiques. (Gerry Johnson, 2014, p12)
- **L'innovation et l'entrepreneuriat** La plupart des organisations doivent constamment innover pour survivre. Quant à l'entrepreneuriat, il s'agit fondamentalement d'un acte d'innovation. La question consiste donc ici à déterminer si l'organisation innove de manière appropriée.
- **Les acquisitions et coopérations** Les organisations doivent faire des choix sur leurs modalités de développement. Beaucoup privilégient la croissance interne, alors que d'autres préfèrent croître par fusions et acquisitions, ou par alliances et partenariats. La question essentielle consiste ici à déterminer si l'organisation peut se développer par elle-même.

7.3. Le déploiement stratégique :

Le déploiement stratégique consiste à mettre la stratégie en pratique. En effet, une stratégie n'existe qu'à partir du moment où elle est effectivement mise en œuvre et traduite en actions opérationnelles.

- **L'évaluation** Une fois que les options stratégiques sont établies, il convient de les évaluer. Ces options sont-elles pertinentes par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement ? Sont-elles faisables étant donné la capacité stratégique de l'organisation ? Sont-elles acceptables au regard des principales parties prenantes ?
- **Les processus de développement stratégique** Les stratégies résultent généralement d'une combinaison de processus délibérés et de processus émergents. Les stratégies délibérées sont le produit de systèmes formels de planification et de décisions rationnelles, mais dans la pratique, les stratégies effectivement déployées sont toujours en partie émergentes : elles incorporent une part d'intuition, d'initiatives personnelles de certains membres de l'organisation, de réponse à des opportunités ou des menaces imprévues, voire tout simplement de chance. Quels processus stratégiques une organisation dit-elle alors adopter?
- **L'organisation** doit permettre d'atteindre les objectifs attendus par la stratégie. Chaque organisation se caractérise par une configuration spécifique de structures et de systèmes. Quels types de structures et de systèmes faut-il déployer pour assurer le succès d'une stratégie donnée? (Gerry Johnson, 2014, p13)

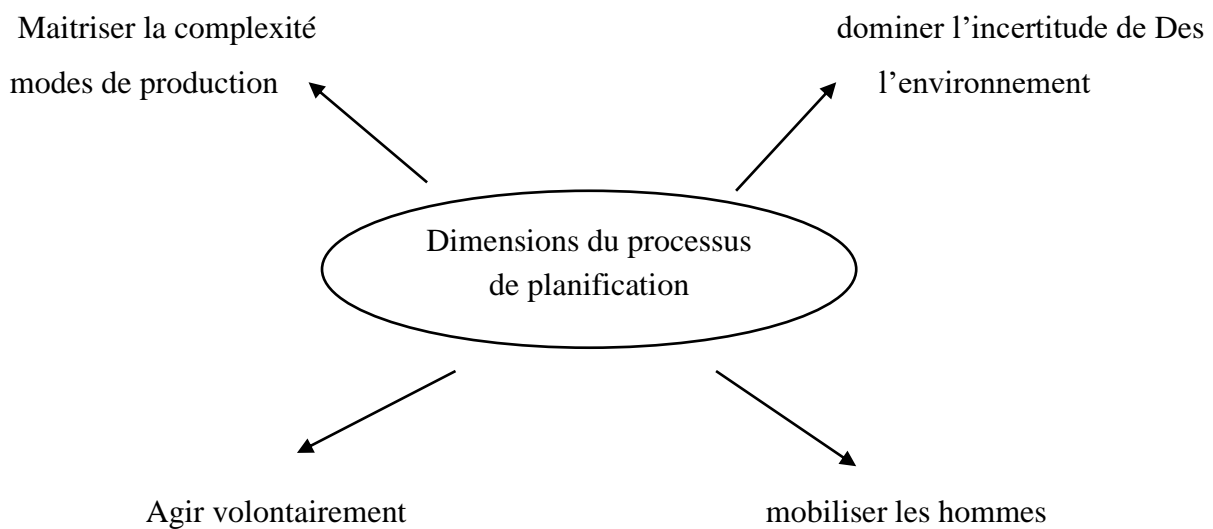
- **Le changement** La stratégie implique le plus souvent la mise en œuvre de processus de changement. La gestion du changement peut mobiliser plusieurs styles et plusieurs leviers. Comment l'organisation doit-elle gérer les changements qu'implique sa stratégie ?
- **La pratique de la stratégie** Le déploiement stratégique implique de nombreuses tâches quotidiennes. Quelles doivent être les tâches de chacun au long de ce processus ? le détail des processus stratégiques afin d'identifier les individus concernés, les activités qu'ils doivent conduire et les méthodes qu'ils emploient (**Gerry Johnson, 2014, p14**)

8. La planification stratégique :

8.1. Définition et dimensions de la planification :

La planification consiste à concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir. Même si l'entreprise risque de se tromper dans ses prévisions, elle doit faire des choix qui guideront son action. Cette volonté d'agir en vue de modifier avec profit le cours des événements, doit se manifester principalement dans les dimensions suivantes : (**Alain Derray et Alain Lusseault, 2001, p84**)

Figure n°3 : dimensions du processus de planification



Source : Alain Derray et Alain Lusseault, L'analyse stratégique, édition Ellipses, France, 2001, p84

- **Maitriser la complexité des modes de production :**

La production et la commercialisation exigent des gestions de processus de plus en plus complexes et techniques. Pour réussir, les entreprises doivent associer des compétences très diverses. Aussi doivent-elles en permanence former leurs salariés aux nouvelles techniques et acquérir de nouveaux savoir-faire.

– **Dominer l'incertitude de l'environnement :**

Pour mieux maîtriser leur environnement, les entreprises sont amenées à développer leur système d'information par une généralisation progressive du traitement des informations en temps réel et des interconnexions à des réseaux.

– **Agir volontairement :**

Face à l'incertitude perçue de l'environnement, les entreprises ne peuvent rester passives. Malgré les risques d'échec potentiels, elles se doivent de participer à la construction du futur par la mise au point de nouvelles technologies, par la proposition de nouveaux produits et services et plus généralement par l'imagination de nouveaux espaces d'activité.

– **Mobiliser les hommes :**

La participation de l'ensemble du personnel est une des conditions de réussite d'une planification. Les salariés qui participent aux différentes étapes du processus d'élaboration de la planification s'impliquent davantage lors de la mise en œuvre. Il importe également de les informer lors des inévitables modifications d'objectifs en cours de réalisation. (**Alain Derray et Alain Lusseau, 2001, p85**)

8.2. Le rôle de la planification :

La planification a été initiée à une période et dans un environnement favorable aux prévisions à long terme. Igor Ansoff reconnaît quatre périodes successives de complexification de l'environnement remettant en question le cadre originel de la planification : début XX^e, l'environnement était familier aux dirigeants, puis de 1930 à 1960, l'environnement bouge, s'accélère mais reste prévisible. A ce moment, apparaissent les méthodes budgétaires dans les grandes firmes et les débuts du contrôle de gestion. Puis il devient discontinu, mais à l'intérieur d'un cadre (**Jean-Louis Magakian, 2005, p200**) familier. Enfin, à partir de 1980, les ruptures sont fréquentes. Le management est confronté à des signaux changeants de plus en plus rapides.

Il faut donc faire la distinction entre une planification à long terme (long rang planing) et la planification stratégique actuelle. Dans le premier cas, le futur est extrapolable, dans le second cas, le futur n'est pas extrapolable mais reste appréhendable sous forme de prospective. Cette prospective se déclinera ensuite en buts stratégiques et performances opérationnelles pour la firme. Le rôle du dirigeant consistera à élaborer ces deux plans puis à administrer et contrôler les actions et tendances concrètes de l'opérationnel.

8.3. Les implications actuelles de la planification :

A. La réponse à un environnement complexe est complexe

L'objectif de la planification n'est pas de réduire la complexité de l'environnement mais de se conformer à cette complexité. Aux critiques de certains chercheurs (dont une fameuse polémique initiée par H. Mintzberg), Ansoff répondra au travers du théorème d'Ashby, une des lois fondatrices de la cybernétique : ni l'intuition, ni la simplification n'interagissent sur un réel complexe, « pour correspondre à un système complexe une théorie doit comporter le même niveau de complexité ».

B. Stimuler le management

A.C. Martinet identifie trois fonctions clés de la planification stratégique particulièrement d'actualité dans la firme. Pour cet auteur, la planification exerce un rôle symbolique et sémiotique :

- **C'est un stimulant de la réflexion stratégique :** la procédure de planification instaure des échéances précises, un calendrier. Les plans et budgets conçus par les responsables fonctionnels constituent de véritables épreuves au cours desquelles ils ont à présenter et défendre leurs visions de l'activité. Des dates butoirs stimulent la recherche d'informations, les arguments pour se faire comprendre et pour défendre leurs intérêts communs avec la firme.
- **C'est un lieu de conception des actions collectives :** les procédures de planification produisent des moments de réflexion collective entre décideurs et provoquent la confrontation de diverses contraintes qui ne pourraient émerger sans cela.
- **C'est un lieu de négociation :** la possibilité d'échanger des propos et de convenir des étapes à réaliser induit l'implication des managers.

La planification provoque une introspection de la firme, y compris sur ses capacités et ses ressources. Elle permet de préparer les changements sur une période longue, car « on ne fait pas virer un paquebot comme un voilier ». (**Jean-Louis Magakian, 2005, p201**)

8.4. La mise en œuvre de la planification :

Dans les faits, la planification revêt différentes formes. Certaines entreprises limitent celle-ci à l'organisation et la coordination à court terme des activités d'une ou deux fonctions particulières, alors que d'autres, généralement de plus grande taille, développent des systèmes intégrés associant à la fois le champ opérationnel et le champ stratégique, etc. (**Alain Derray et Alain Lusseau, 2001, p85**)

A. Diversité des processus de planification :

L'observation montre que la diversité des processus de planification s'organise principalement autour de trois caractères : l'horizon temporel, le champ et la méthode :

Tableau n°2 : la diversité des processus de planification

Horizon temporel	<ul style="list-style-type: none"> – Court terme : 1 an, plans détaillés et opérationnels. – Moyen terme : de 2 à 4 ans, opérationnels mais moins précis. – Long terme : plus de 5 ans fixant les grandes orientations stratégiques.
Champ	<ul style="list-style-type: none"> – Planification de l'ensemble des activités. – Planification limitée à un projet particulier ou à une fonction particulière (ex : plan de production)
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> – Planification plus ou moins formelle concernant l'ensemble des salariés ou un petit groupe de cadres, entraînant la création de groupes de travail permanents ou temporaires donnant lieu ou non à des publications...

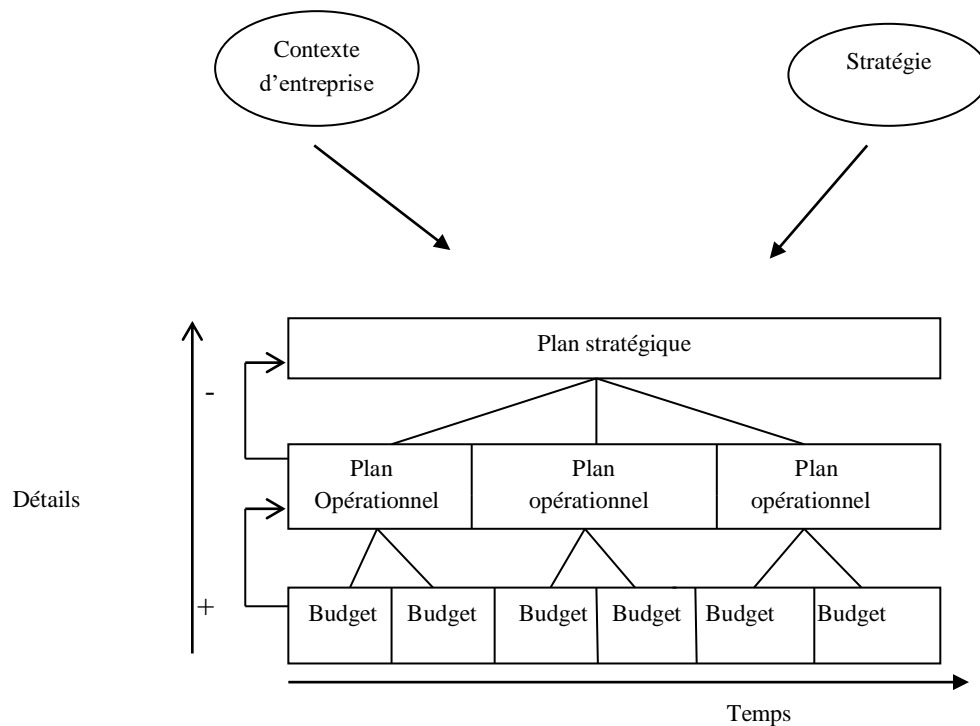
Source : Alain Derray et Alain Lusseault, L'analyse stratégique, édition Ellipses, France, 2001, p86

Il n'existe pas de processus idéal, seulement des processus mieux adaptés les uns que les autres au regard de la taille de l'entreprise, de son identité, du style et des capacités de la direction, de la compétence de l'encadrement, du personnel, de la complexité du domaine d'activité...

B. Le processus de planification :

Dans une forme particulièrement achevée ce processus peut être ainsi schématisé : **(Alain Derray et Alain Lusseault, 2001, p8**

Figure n°4 : Le processus de planification



Source : Alain Derray et Alain Lusseault, L'analyse stratégique, édition Ellipses, France, 2001, p86

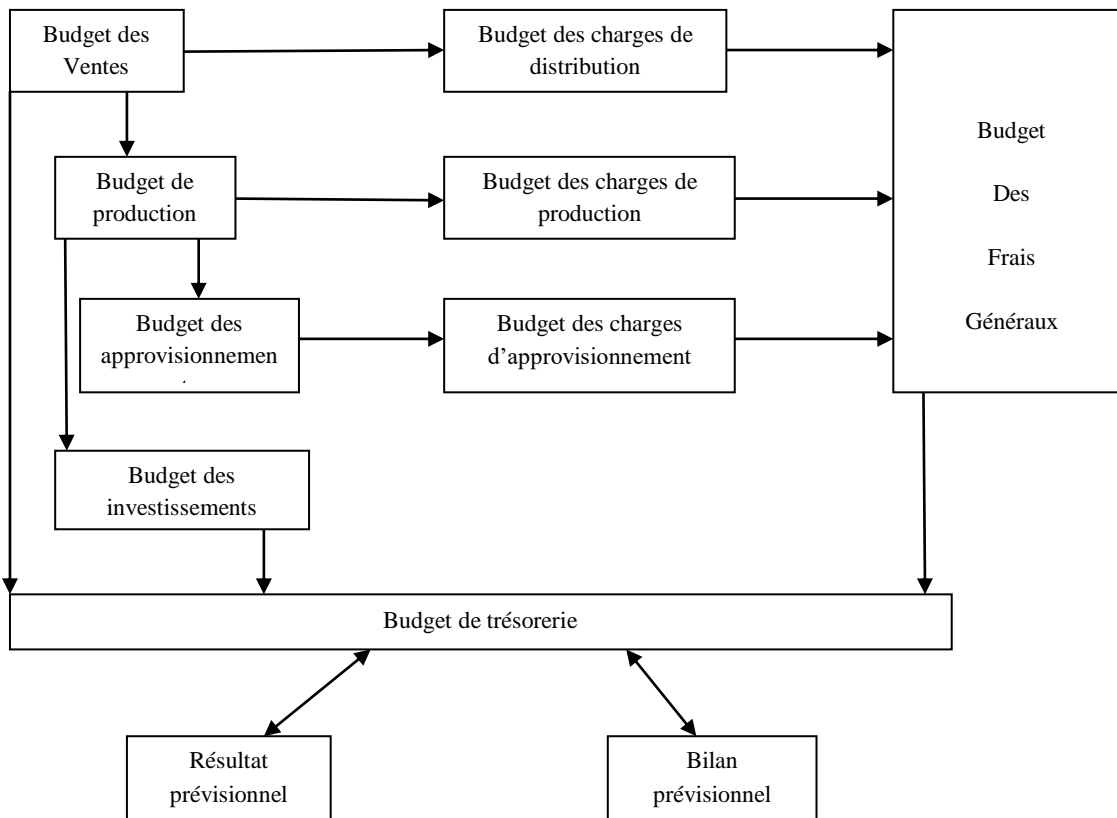
Le plan stratégique a pour but d'effectuer des choix stratégiques et d'en assurer la cohérence dans une approche globale et qualitative. Il ne cherche pas à figer le futur de l'entreprise. Il canalise plutôt des décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque. Il est un moyen de motiver les acteurs de l'organisation.

Les plans opérationnels traduisent les orientations stratégiques en données opératoires pour les différents responsables de divisions, départements ou de services. Ils sont constitués par les plans ou programmes à moyen terme et par les budgets à échéance plus courte généralement annuelle. Un tel plan intègre les objectifs économiques et sociaux de l'entreprise et assure la cohérence de toutes les décisions partielles. Il est établi par centres de responsabilité. Il programme les actions et les moyens. Sa réalisation dépasse le cadre annuel. En raison de possibles perturbations, un plan pluriannuel est rarement conservé en l'état. Des plans glissants sont établis périodiquement.

Le budget est une prévision chiffrée pour une année de tous les éléments (recettes / dépenses ou charges / produits) correspondants à un programme particulier. Il est établi pour une période donnée, généralement l'année (l'exercice comptable) avec le cas échéant une décomposition mensuelle. Il repose sur la définition précise d'objectifs et de moyens chiffrés

et datés et sur la décentralisation des responsabilités. Les budgets établis correspondent, en général, aux principales fonctions de l'entreprise, comme le montre le schéma suivant : (Alain Derray et Alain Lusseault, 2001, p87)

Figure n° 5 : les budgets des principales fonctions de l'entreprise



Source : Alain Derray et Alain Lusseault, L'analyse stratégique, édition Ellipses, France, 2001, p88

L'autonomie conférée à chaque responsable suppose une harmonisation des différents niveaux de budget ainsi qu'une hiérarchisation.

Le budget des ventes apparaît comme le budget déterminant (ou budget « objectif »), les autres étant des budgets « résultants » ou des budgets relatifs aux moyens à mettre en œuvre pour réaliser le budget « objectif ».

Par un rapprochement des prévisions et des réalisations, la gestion budgétaire permet :

- De rendre compte des difficultés rencontrées (par dégagement des écarts) ;
- De mettre en œuvre des actions correctrices (correction du budget en cours, budget additionnel...)

8.5. Les intérêts et limites de la planification :

Le processus de planification s'inscrit dans le cadre d'une gestion prospective de l'entreprise. Celui-ci, par l'introduction de l'avenir (Alain Derray et Alain Lusseault, 2001, p88) dans les décisions du présent, induit un management de l'entreprise plus aisé :

- Il facilite les interactions de l'entreprise et de son environnement
- Il favorise une vision globale de l'entreprise au sein de ses domaines d'activité
- Il clarifie les grands objectifs et conduit à les formuler avec simplicité
- Il quantifie les choix en termes d'objectifs, de budgets et de programmes
- Il contribue à la motivation des équipes et développe leur implication.

Mais la planification connaît aussi des limites :

- Elle réduit la flexibilité de l'entreprise par une relative inadaptation aux économies turbulentes
- Elle diminue quelque peu l'initiative des personnels dans l'entreprise
- Elle coûte cher en moyens matériels et humains
- Elle entraîne beaucoup de procédures
- Elle s'appuie sur des données incertaines. (Alain Derray et Alain Lusseau, 2001, p89)

9. La décision stratégique :

La théorie de la décision a connu un grand essor au cours des années 50. Elle a débouché sur des concepts et des classifications qui restent largement en usage. En particulier, la théorie de la décision s'est penchée sur la nature de la décision stratégique. Mais au-delà de l'apport des économistes, qui cherchent à optimiser, l'avancée majeure est venue des sociologues, qui se sont intéressés à la prise de (Michel Marchesnay, 2004, p209) décision dans les grandes organisations, et notamment dans la grande entreprise. De nos jours, le rôle des psychologues, et notamment des spécialistes de la connaissance (les cognitivistes) est apparu comme très important pour comprendre les processus mentaux de perception des problèmes, d'apprentissage et de choix décisionnel. Après s'être d'abord intéressés au comportement de l'acheteur, ils ont appliqué leurs modèles à l'individu qui prend une décision stratégique, à savoir le propriétaire dirigeant.

9.1. La nature de prise de décision stratégique :

Il revient à Herbert Simon d'avoir bien distingué trois types de décisions qu'il nous faut prendre.

– Les décisions programmées :

Dans ce type de décisions, le problème à résoudre est bien délimité. On dispose de toutes les informations nécessaires pour aboutir à une solution. Pour cela, on a recours à un modèle rationnel, logique, qui donne la solution optimale, toutes choses égales par ailleurs. (Michel Marchesnay, 2004, p210)

On procède donc selon une séquence « I-M-C » :

- Intelligence du problème, et recueil des informations pertinentes.

- Modélisation du problème, avec choix du modèle de décision.
- Choix optimal, résultant de l'utilisation du modèle.

Ce type de décisions, dites programmées, se retrouve dans les opérations courantes de l'entreprise. Ce sont des décisions répétitives, déclenchées par des stimuli simples, nécessitant des informations peu complexes, pour aboutir à un choix précis. Pour ce type de décisions, l'ordinateur peut se substituer à l'opérateur dans la majeure partie des cas (par exemple, une opération bancaire instrumentale). Leur rationalité est cependant plus instrumentale que logique.

- **Les décisions semi-programmées :**

Ces décisions, de type intermédiaire, sont celles que rencontrent fréquemment les cadres d'entreprise. Supposons par exemple qu'il s'agisse de la négociation d'un achat auprès d'un fournisseur :

- Il faut recueillir de l'information, sur les fournisseurs, les prix, les qualités, les délais, etc. Cette information est plus ou moins fiable, et plus ou moins aisée à obtenir. Elle exige de préciser ce que l'on recherche exactement.
- Il faut structurer cette information, ce qui suppose que l'on dispose de procédures, voire de grilles d'analyses plus ou moins précises, logiques. (**Michel Marchesnay, 2004, p211**)
- Il faut choisir entre plusieurs solutions, en s'appuyant sur des critères de décision suffisamment pertinents, sans être assurés que l'on a pris la « meilleure » décision.

Les spécialistes des systèmes d'information s'efforcent de développer des systèmes-experts (par exemple, pour le diagnostic médical, pour le diagnostic financier), ou des systèmes interactifs d'aide la décision (SIAD), dont le but est de fournir des sortes d'algorithmes pour mettre en œuvre des processus de prise de décision. Herbert Simon a joué un rôle pionnier dans ce domaine.

Beaucoup d'outils et de techniques de gestion, dans les diverses fonctions de l'entreprise, constituent en fait des outils d'aide à la décision, plutôt que, comme le croient trop d'étudiants, des outils qui donnent directement la décision. En particulier, dans les décisions semi programmées, mal structurées (illstructured) le rôle du jugement, souvent appuyé sur l'expérience antérieure, est très important. Certaines de ces décisions sont suffisamment répétitives, suffisamment précises sur la nature du choix, suffisamment approvisionnées en informations pertinentes pour tendre vers la programmation. En revanche, certaines restent trop incertaines et trop complexes, et se rapprochent des décisions non programmables, fief des décisions stratégiques.

– Les décisions non-programmables :

Les décisions non programmables présentent les caractéristiques suivantes :

- Elles présentent un grand degré d'incertitude : les informations qui seraient nécessaires pour prendre une décision « logique », « rationnelle », « optimale », sont, soit en nombre (**Michel Marchesnay, 2004, p212**) insuffisant, soit trop nombreuses, soit biaisées, soit tout simplement impossibles à obtenir parce qu'elles touchent à l'avenir et doivent tenir compte des autres.
- Elles présentent le plus souvent un grand degré de complexité, car beaucoup de variables entrent en jeu, en sorte qu'il n'est pas possible de s'appuyer sur un modèle simple, linéaire, déterministe (de type « A est la cause de B »).
- Elles présentent un grand degré d'indécision dans la nature du problème. Bien souvent la question est de trouver quel est le problème essentiel, avant de s'interroger sur le choix lui-même (les Anglo-Saxons parlent de search process).

Il en résulte que ce type de décision :

- Repose sur le processus mental du décideur ; c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes, et sentir les choix qui lui semblent opportuns, avec ses propres schémas mentaux ;
- Implique un rôle majeur de l'intuition ; celle-ci est une attitude mentale, qui fait que l'on « sent » que telle décision, solution, etc. est « bonne », « appropriée », « satisfaisante », etc. L'intuition repose sur des caractéristiques propres au décideur, certains estimant qu'elles sont innées (le « flair » propre à certains décideurs), d'autres acquises (expérience du manager). Henry Mintzberg a repris la distinction — au demeurant, très controversée au plan scientifique — entre la partie droite du cerveau (partie de la sensibilité et de l'intuition) et la partie gauche (partie de la rationalité et de la logique). Bien entendu, la plupart de nos décisions sont prises en « rationalité limitée », et résultent d'un mix de logique et d'intuition.

(Michel Marchesnay, 2004, p213)

Mais, surtout, Mintzberg, en étudiant les décisions prises quotidiennement par des dirigeants d'entreprise ou d'organisations quelconques, a montré que l'écrasante majorité d'entre elles étaient non structurées, largement fondées sur « l'intuition » du décideur, c'est-à-dire non justifiées par le recours à un modèle ou une démonstration logico-mathématique. Dans nombre de cas, les « modèles », « normes », « techniques » de gestion servent à justifier la décision prise intuitivement. En désespoir de cause, le décideur peut trouver une justification dans un modèle « irrationnel », c'est-à-dire non

prouvé scientifiquement. La caricature en est le recours à la graphologie, la numérologie et autres « para sciences » pour le recrutement, voire le recours à des astrologues de la part de grands décideurs. Mais — et c'est l'avis de Mintzberg — on peut se demander si nombre de « modèles stratégiques » — souvent vendus fort cher, y compris à de petites entreprises — ne sont pas de simples moyens de justifier « scientifiquement » une décision stratégique dont il est impossible de « démontrer » la « vérité », et a fortiori l'optimalité (arrêt d'une activité au nom d'une matrice stratégique, par exemple).

Enfin, implique un processus complexe, fait d'essais et d'erreurs, de centrage progressif sur le problème, de retours en arrière (pour aller chercher de l'information, voire reposer le problème). Ce processus doit largement à l'apprentissage: sur la décision elle-même, puis sur la séquence de décisions que prend le dirigeant, qui se forge alors ses propres processus mentaux, voire ses propres indices et ses propres grilles, même de façon informelle. Simon a consacré sa vie à étudier ces processus de prise de décision stratégique, et son œuvre (Michel Marchesnay, 2004, p214) influence de plus en plus fortement la pensée stratégique, aussi bien que le conseil en stratégie auprès de dirigeants d'entreprise.

Au total, les décisions programmables reposent sur une rationalité substantive : elles s'appuient sur des relations linéaires, de cause à effet (si... donc) ; elles débouchent sur une solution optimale, logiquement démontrée. Les décisions non programmables reposent sur une rationalité limitée chez un individu, procédurale dans une organisation. La solution sur laquelle on débouche résulte d'une « délibération » (négociation dans une organisation, évaluation du « pour » et du « contre » chez un individu) ; il n'y a pas de « démonstration » de la validité de la solution choisie, seulement une « justification » issue d'une démarche heuristique, tournée autant sur la recherche du problème que sur sa solution, laquelle est simplement « satisfaisante », et non « maximisant ». (Michel Marchesnay, 2004, p215)

Synthèse

Dans ce chapitre nous avons conclu que la stratégie est un concept développé par une entreprise, dans le but d'atteindre des objectifs qui sont fixés par les dirigeants, afin que l'entreprise puisse avoir une position bénéfique par rapport à ses concurrents.

Chapitre III

**La mobilisation de la
ressource humaine**

Préambule

Les ressources humaines sont une partie importante de toute organisation. Ce sont des individus qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, la mobilisation des ressources humaines est essentielle au succès de l'entreprise. En effet, la mobilisation efficace des ressources humaines peut aider à améliorer la productivité, la satisfaction des employés, la qualité du travail, les réservations des employés et la rentabilité globale de l'entreprise.

Les employés peuvent être considérés comme les ressources les plus précieuses de l'entreprise car ils fournissent les compétences, l'expérience, la créativité et l'engagement envers l'organisation. La mobilisation des ressources humaines vise à utiliser pleinement cette ressource en créant un environnement de travail positif, en offrant des opportunités de développement professionnel, en comprenant des performances exceptionnelles et en récompensant le travail acharné des employés. Pour cela nous allons essayer de développer la notion des ressources humaines ; ces caractéristiques et ces quatre missions ...ETC , puis nous allons explorer en profondeur la notion fondamentale de mobilisation des ressources humaines et les différents facteurs et ont va expliquer le lien entre la stratégie d'entreprise ; nous examinons à la fin les fonctions et les pratiques des RH qui soutenant la mobilisation et nous clarifierons le lien entre la mobilisation et la gestion des compétences .

1. Définition de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économique, ou tout au moins à leur possible convergence.

Pour être plus précis, on pourra retenir la définition suivante, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

_ De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois), _ De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (**Jean Pierre Citeau 2002, p 38**)

2. Les caractéristiques des ressources humaines :

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques présentés ci-dessus :

– Fonction stratégique

Les ressources humaines constituent

L'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

– Fonction partagée :

La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaire (responsable du service d'atelier...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.

C'est un moyen de les responsabiliser vis à vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne : délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, L'évaluation ...

Ou en externe : appel à des cabinets de consultation pour organiser des formations au des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers. **(Laëtitia Lethielleux, 2011 p 25)**

– fonction innovante :

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (c'est l'évolution de la structure de l'organisation, des relations sociales) et externe qui est l'évolution économique, technologique, politique et juridique. Elle est un partenaire de changement et se doit à ce titre de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations. **(Laëtitia Lethielleux, 2011, p26)**

– Gestion individuelle et collective

La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans : individuelle et collective. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif par exemple : une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (prime spécifique, l'attribution de stock option...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation). **(Laëtitia Lethielleux, 2011, p 26)**

– La gestion des éléments quantitative et qualitative :

La gestion des ressources humaines conduit en tant que discipline de gestion la pension interne quantitative et qualitative ainsi la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés

nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâches). (Laëtitia Lethielleux, 2011, p 26)

- **Gestion à court terme et à long terme :** le fonctionnement d'une organisation se fait sur le cours moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui le long terme a tendance à devenir de moyen terme.

La fonction des ressources humaines interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants.

- **Gestion formelle et informelles :**

Dans toute relation humaine, il existe une part formelle et informelle.

La fonction ressources humaines doit faire face au réseau formel (relation clairement établies et connu entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relation officieuse et amicale sans liens hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations). (Laëtitia Lethielleux, 2011, p 27)

- **Gardien des valeurs culturelles**

La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation, il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises.

La fonction ressources humaines est chargée du respect de ses valeurs au sein de l'organisation notamment auprès des nouveaux arrivants .la diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif permis de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable au même titre que les autres fonctionnent de l'entreprise à la réalisation de la stratégie globale. (Laëtitia Lethielleux, 2011, p 27)

3. Les quatre missions de la fonction ressources humaines :

1- Administrer efficacement :

Être un opérateur efficace dans la gestion des personnes a été un mandat donné très tôt à la fonction. La fonction ressources humaines mobilise des ressources humaines et matérielles. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Au cours des dernières années, les développeurs RH ont considérablement accru leur efficacité et leur efficacité administrative. Des services centralisés lourds et peu réactifs ont laissé place à des organisations décentralisées, plus

proches du terrain, plus mobilisées et réactives. Les effectifs de cette fonction ont été réduits, mais leur niveau de compétence et d'expertise a augmenté. La reconfiguration du SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) via l'Intranet ouvre de nouveaux axes de développement. Les employés sont plus directement impliqués dans son administration. Ces efforts doivent permettre de déployer les ressources pour mieux répondre aux attentes des clients au sein de la fonction et créer plus de valeur.

2- développer la motivation des salariés :

Dans une approche client-fournisseur, les employés doivent être considérés comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle au succès de l'entreprise. Il faut comprendre leurs attentes, surtout aujourd'hui, leurs besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Les « 5E » sont pleinement valorisés par l'entreprise, car ils restreignent le développement durable de l'entreprise. (Jean Marie Peretti, 2008, p 16)

3_ favoriser le changement : En tant qu'agent de changement, les RH consacrent une grande partie de leurs activités à encourager de nouveaux comportements plus efficaces, à mettre en place une culture du changement et de la transformation et à accompagner la hiérarchie.

4_ mettre en œuvre la stratégie :

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et s'assurer que la stratégie RH soutient la stratégie commerciale. Cela signifie que la DRH est impliquée dans la définition de la stratégie de l'entreprise. La DRH doit assurer en amont la prise en compte de l'impact humain de chaque scénario étudié. Elle doit éviter que les entreprises fassent des choix trop « court terme » qui détruisent de la valeur à moyen-long terme. Il se présente souvent comme un facilitateur de la durabilité et un champion de la performance holistique. Elle intègre les dimensions économiques et sociales. (Jean Marie Peretti, 2008, p17)

4. Les trois grands acteurs des ressources humaines :

Une politique RH performante est celle qui est mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique et il en résulte que la fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Ainsi, contrairement aux autres fonctions de l'entreprise, le MRH n'est pas le domaine réservé à un seul acteur. Son champ d'action nécessite l'implication d'au moins trois grands groupes d'acteurs : la direction, le manager de proximité et les spécialistes fonctionnels du MRH (Responsable, Chef du Service ou Directeur des RH).

1. Les spécialistes fonctionnels du RH

Les responsables de la fonction RH au sein de l'organisation, tenant du titre (Responsable, Chef du Service ou Directeur des RH), sont les premiers acteurs en matière de MRH, et sont les principaux responsables de la réalisation des différentes missions reconnues au RH ainsi que de la mise en œuvre des décisions en matière de RH. Les résultats de leurs travaux servent de base à la prise de décisions, touchant de près ou de loin les ressources humaines, par les différents responsables au sein de l'organisation :

- pour la direction, le responsable RH est perçu comme un appui à la stratégie de l'organisation et à la préparation de l'avenir,
- pour les managers, le responsable RH est perçu comme un appui opérationnel dans le management de leur unité de travail (recrutement, formation, évaluation, etc.)
- pour les agents, le responsable RH est perçu comme un interlocuteur de proximité qui informe, aide à la résolution de problèmes, soutient en cas de divergence avec l'encadrement et traite les souhaits de réorientation ou de mobilité.

2. Le personnel d'encadrement

Le management des ressources humaines est présent à chaque niveau hiérarchique de l'organisation et ne relève plus uniquement des responsables fonctionnels de la fonction RH.

Il prend une part de plus en plus importante dans la mission des managers ou personnel d'encadrement. En effet, les managers d'équipe assurent quotidiennement l'évaluation des besoins et celle des Salariés, et participent ainsi directement aux décisions qui les affectent (recrutement, évolution De salaire, progression de carrière, formation, etc.), ainsi que, et principalement, à l'animation De son équipe. Les cadres sont les relais sur le terrain de la politique générale des RH. Ce sont Ceux-ci qui permettent l'application et le bon déroulement de la stratégie jusqu'à la base de l'organisation. En outre, ils sont en contact avec le personnel et la Direction, et servent donc d'intermédiaires entre eux.

3. La Direction

Toutes les grandes décisions relatives à la vie de l'organisation, dont celles concernant les RH, sont prises par les dirigeants : politique de recrutement, de rémunération, de développement des compétences, etc. En effet, l'équipe dirigeante élabore des politiques de RH adaptées aux choix stratégiques propres à chaque entreprise et participe, de ce fait, Pleinement au management des ressources humaines.

Le RH est, de ce fait, une « fonction partagée ». Les responsabilités en matière de RH Sont partagées entre différents types d'intervenants. Si les spécialistes de la fonction RH ont en charge l'élaboration des procédures, règles du jeu (qui fait quoi et quand), outils de gestion

(méthodes de classification, études de rémunération, etc.) et modalités de contrôle (tableaux de bord, audits), les décisions sont prises par les responsables hiérarchiques. Ces derniers constituent donc des acteurs à part entière du MRH. En outre, à l'échelon de chaque service, les managers d'équipes assurent l'évaluation des besoins et des salariés et participent ainsi directement aux décisions qui les affectent (recrutement, évolution des salaires, progression des carrières, formation, etc.).

Le management des ressources humaines s'avère donc être la fonction qui assure à l'organisation la disponibilité d'un personnel qualifié, motivé et en nombre suffisant pour permettre à celle-ci de réaliser sa mission. A travers la structuration, l'acquisition et le développement du personnel, l'animation de la vie organisationnelle ainsi que l'administration du quotidien, tous les responsables du RH veillent à l'atteinte des objectifs organisationnels par l'intermédiaire des ressources humaines disponibles.

La mise en œuvre requérant la participation du personnel, il appartient également aux responsables du RH de mobiliser les RH, de chercher à optimiser les apports de chacun des membres de l'organisation en vue d'obtenir les résultats escomptés.

Les employés ont besoin d'être mobilisés afin de déployer leurs compétences au service de l'organisation.

Mais qu'entend-on par mobilisation des ressources humaines ?

5. La mobilisation des ressources humaines :

Bien que la notion de mobilisation des ressources humaines soit assez récente dans la littérature managériale, les définitions qui y sont données sont nombreuses tel que : Le terme « mobilisation » tire son origine du vocabulaire militaire, comme le fait bien apparaître la définition utilisée dans le vocabulaire courant et qui figure dans le Petit Robert : « opération qui a pour but de mettre une armée, une troupe, sur le pied de guerre », en d'autres termes, faire en sorte qu'elle soit prête à se déployer. Selon Dauzat, la référence militaire, donc à une situation de guerre, permet de comprendre pourquoi ce terme est apparu dans le vocabulaire des gestionnaires. D'une part, le parallèle est facile à établir entre une guerre qui serait d'origine militaire, et une autre qui serait d'origine économique. D'autre part, la référence au vocabulaire militaire montre également que la mobilisation est un terme qui renvoie à un groupe de personnes (armée, troupe) et non à un individu pris isolément. La notion de mobilisation suppose la nécessité d'engager un grand nombre de personnes dans un processus clairement finalisé.

Nous pouvons donc dire que mobiliser des ressources humaines consisterait à faire en sorte que tous les employés soient prêts à déployer leurs compétences, qu'ils mettent leurs facteurs d'employabilité, au service de l'organisation qui les emploie. En d'autres termes, la

Mobilisation des RH constitue, pour l'entreprise, le fait de « rassembler et utiliser les intelligences, les idées et les efforts de l'ensemble de ses salariés dans le but d'atteindre les Objectifs organisationnel. »

6. Définition de la mobilisation des ressources humaines :

La mobilisation des ressources humaines est le processus par lequel une organisation s'efforce d'optimiser l'utilisation des compétences, des connaissances et des talents de ses employés pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle implique l'alignement des efforts et des activités de chaque employé sur les objectifs de l'entreprise, en fournissant un environnement de Travail favorable et en offrant des opportunités de développement professionnel, de reconnaissance et de récompense pour motiver et fidéliser les employés. La mobilisation des ressources humaines vise à stimuler la productivité, l'engagement et la performance des employés, tout en contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

7. Les dimensions de la mobilisation :

-Efforts d'amélioration continue : énergies déployées pour améliorer la qualité de son travail dans l'organisation, conduisant à un travail de qualité ;

-Efforts d'alignement stratégique : énergies déployées pour aligner son travail sur les priorités organisationnelles, se traduisant par un travail à forte valeur ajoutée (« meaningful contribution»)

-Efforts de coordination spontanée : énergies déployées pour coordonner spontanément son travail au sein de son équipe en coopérant, se manifestant par un travail d'équipe.

(Saholiarimanana ANDRIANALY, 2013, p 23.)

8. Pourquoi les employés se mobilisent : L'organisation ne peut pas décréter la mobilisation.

1. Apprécie son travail
2. Sent qu'il participe au succès de l'organisation
3. A développé un attachement affectif envers son équipe ou l'organisation
4. Souhaite contribuer plus largement au succès de l'équipe et de l'organisation
5. Croit et adhère aux buts ou/et aux valeurs de l'organisation

6. Parce qu'il croit en bout de ligne qu'il prend la bonne décision en s'impliquant davantage

9. Effet positifs de la mobilisation :

-Agit de façon positive sur la performance des ressources humaines (stabilité ; santé psychique et physique des employés ; attraction et rétention) ;

-Augmente l'énergie disponible dans le système utilisation de la capacité latente ;

Contribue à rendre les gestionnaires meilleurs :

-Augmente la capitale sociale constitution de réseaux d'individus, d'équipes et de fonctions qui donnent un avantage concurrentiel

-favorise l'organisation apprenante et l'innovation) ;

-Hausse la valeur de la compagnie (valeur = 50% de revenus et 50% d'intangibles liés à la capacité de l'organisation de livrer la marchandise (Dave Ulrich)

10. La mobilisation des salariés :

Les tendances observées dans l'exercice du pouvoir visent à définir et mettre en place des procédures de mobilisation des salariés fondées sur une intégration large et diverse plutôt que sur des moyens d'incitation plus directs. Elles passent par la définition et le pilotage de structures éclatées, la décentralisation des pouvoirs, la mise en place de systèmes de rémunération élargie, les formes variées de rassemblement et de capture des intelligences. Exercer le pouvoir, c'est avant tout faire valoir son influence sur des entités modulaires, facilement évolutives. Le salaire devient un facteur moins important de l'adhésion individuelle. Le pouvoir est indirect mais omniprésent, plus incitatif coercitif, plus dilué, ce qui ne veut pas dire absent..., c'est le pilotage par influence.

Abandonner des systèmes de contrôle au sens de la vérification tatillonne des actions et des acteurs, c'est à la fois :

-orienter et non pas planifier, c'est-à-dire tracer des pistes, ouvrir des horizons, rester à l'écoute des vigies et non fixer le cadre rigide des activités de demain ;

- remplacer la méfiance par la confiance dans la direction des collaborateurs ;

- motiver et non pas surveiller : toute personne qui a des responsabilités d'encadrement, même limitées à quelques personnes comme un chef d'équipe, est un animateur et non un censeur ;

- gérer les flux ascendants et transverses d'information et pas seulement les flux descendants ; autrement dit être à l'écoute, au moins autant que l'on est émetteur.

-Penser le contrôle à l'envers, c'est finalement passer dans tous nos modèles stratégiques ou budgétaires de l'idée de vérification inquiète à celle, opposée, de pilotage confiant. C'est

transformer le chef tatillon en pilote éclairé par un bon système d'information. (Bernard Martory, p 271)

11.Facteur de mobilisation :

Plusieurs facteurs clés de succès pour mobiliser les employés autour d'une démarche de développement durable peuvent être mis en évidence.

Ceux-ci sont au nombre de six : la consultation, la sensibilisation, la communication, la formation, l'implication et la responsabilisation.

En premier lieu, la consultation des employés demeure un facteur de mobilisation essentiel. Pour s'impliquer, les employés doivent sentir que leur voix est entendue et prise en compte. Ils participent ainsi à la formulation de pistes d'amélioration afin de réduire les impacts sociaux, environnementaux et économiques négatifs de l'entreprise.

En second lieu, un autre facteur clé de mobilisation est la sensibilisation des employés. Cette étape préliminaire doit permettre aux individus de saisir les répercussions sociales, environnementales et économiques de leur entreprise, tout en considérant les effets induits par les tâches liées à leurs propres postes. Aussi, la sensibilisation des employés les familiarise au projet et au système de valeurs de l'entreprise. Ensuite, la communication est un axe transversal et permanent dans ce type de démarche. Elle permet de maintenir un lien constant entre la direction et les employés. Selon l'étape de mise en œuvre de la démarche, le contenu des messages peut varier même si dans l'ensemble le message transmis concerne la vision et l'engagement de l'organisation. (Lucile Cabos, 2015, p 29)

Après quoi, la formation permet aux employés d'acquérir des compétences spécifiques afin de mettre en œuvre des pratiques de développement durable. Les thèmes des formations sont évidemment adaptés à l'orientation de la démarche entreprise par l'organisation (éco efficacité, éco conception, santé et sécurité, etc.). D'autres éléments peuvent influencer le choix de formations tels que le secteur d'activité de l'entreprise et le type de poste occupé par l'employé. Ainsi, les besoins de formation des employés doivent être clairement définis afin de cibler les apprentissages les plus pertinents.

Par la suite, la mobilisation des employés peut être encouragée au moyen de pratiques visant l'implication du personnel. L'implication du personnel est un pré requis incontournable des programmes de ressources humaines qui nécessitent d'être portés par l'ensemble de l'organisation et non uniquement par l'équipe de direction.

Par voie de conséquence, il s'agit de mettre en œuvre des pratiques permettant aux salariés d'exprimer et de faire entendre leur voix, ainsi que de participer aux prises de décisions. À

travers l'implication des employés, il s'agit également de conserver un certain dynamisme dans la mise en œuvre de la démarche et d'éviter de ce fait l'essoufflement des initiatives.

Finalement, le dernier facteur de mobilisation a pour objet la responsabilisation des employés. Ces derniers attendent des objectifs, des processus d'évaluation, la communication des résultats afin de contribuer activement à la démarche. **(Lucile Cabos, mai 2015, p 30)**

12. Les stratégies de mobilisation des ressources humaines :

Il existe plusieurs façons de mobiliser les ressources humaines dans une organisation, voici quelques stratégies courantes :

1. **Établir une communication claire et régulière :** Il est important de communiquer régulièrement avec les employés pour s'assurer qu'ils comprennent la vision et les objectifs de l'entreprise. Cela peut être fait par le biais de réunions régulières, de lettres d'information, d'e-mails, de bulletins d'information, etc.

2. **Développer les compétences des employés :** Les employés sont plus susceptibles de s'engager dans leur travail s'ils ont la possibilité de développer leurs compétences et d'acquérir de nouvelles connaissances. Les programmes de formation, les sessions de mentorat et les opportunités de développement professionnel peuvent tous aider à mobiliser les employés.

3. **Reconnaître et récompenser les performances :** Les employés sont motivés par la reconnaissance et les récompenses. Les programmes de reconnaissance des employés, les primes de performance, les avantages sociaux et les avantages non-monétaires sont tous des moyens efficaces de récompenser les employés pour leur travail acharné et leur contribution.

4. **Créer un environnement de travail positif :** Un environnement de travail positif peut aider à motiver les employés et à favoriser leur engagement. Les entreprises peuvent promouvoir la collaboration, encourager la créativité, offrir des avantages sociaux attrayants et créer une culture de travail respectueuse et Inclusive.

5. **Impliquer les employés dans la prise de décision :** Les employés sont plus susceptibles de s'engager dans leur travail s'ils se sentent impliqués dans la prise de décision. Les entreprises peuvent organiser des réunions de brainstorming, des groupes de travail ou des comités pour impliquer les employés dans la résolution de problèmes et la prise de décision.

En fin de compte, il est important de se rappeler que chaque organisation est unique et que la meilleure façon de mobiliser les ressources humaines dépendra de la culture de l'entreprise, des besoins des employés et des objectifs de l'entreprise.

13. Fonctions et pratiques de la GRH soutenant la mobilisation des employés

13.1. Fonctions de la gestion des ressources humaines

La fonction ressources humaines, de par son rôle stratégique et transversal incontournable, représente un levier pour la réalisation des politiques de l'entreprise (Calista et Karolewicz, 2005 ; Thévenet et autres, 2012).

À travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions, la fonction RH est dédiée à constituer « la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes) » (Citeau, 2000, p.38). Cette adéquation entre employés et emplois, pour être efficace et constante, se doit d'être axée sur les effectifs, les qualifications et la motivation.

La fonction ressources humaines contribue à la quête de performance des entreprises de deux façons. D'une part, elle cherche à promouvoir et à réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences-emplois). D'autre part, la fonction RH s'attache à développer l'organisation en mobilisant les potentiels de chaque employé ainsi qu'en fédérant les aspirations et les responsabilités des salariés, tant sur le plan individuel que collectif (équité de la contribution-rétribution).

Le champ d'intervention de la fonction RH est particulièrement vaste. Cette fonction intervient dans les activités suivantes de l'entreprise :

- le recrutement ;
- la rémunération ;
- la formation ;
- la discipline ;
- les actions sociales ;
- les relations avec les représentants du personnel ;
- la communication et l'information ;
- les conditions de travail.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à délimiter le champ d'action des RH, tant sur le plan des missions que des activités de la fonction. En 1996, David Ulrich a délimité la fonction RH en identifiant quatre missions : la gestion stratégique des RH, la gestion du changement, la gestion des tâches administratives et la gestion mobilisatrice des personnes.

La fonction RH vise à développer les capacités de changement de l'entreprise. À travers L'accompagnement du personnel, elle participe en effet à la mutation de l'entreprise, de sa culture, ses processus et ses activités. Dans cette optique, cette fonction a pour rôle

d'encourager le renouvellement des comportements et des pratiques des salariés en stimulant leur capacité d'adaptation en présence de nouveaux objectifs, stratégies, processus, etc.

La tâche de mobilisation du personnel est affiliée à l'activité de développement social de la fonction et vise l'intégration des axes prioritaires de la GRH à la stratégie de l'entreprise. Le système de mobilisation des RH revêt ainsi une dimension stratégique et intègre notamment les politiques de rémunération, de formation ou encore les processus de gestion participative. Plus largement, la mobilisation du personnel se déploie au moyen de tâches administratives telles que la gestion de l'emploi ; la gestion des compétences ; la communication et l'information du personnel ; la dynamisation et la motivation des ressources humaines.

Dans la première partie de ce travail, le niveau administratif de la fonction RH est également sollicité. En effet, à travers les tâches d'évaluation et de rémunération ; de recrutement ; de formation et de gestion des compétences, le responsable RH est amené à intégrer des enjeux à son activité. Ainsi, afin de susciter la mobilisation des employés, le champ d'intervention du responsable RH se situe à la fois à un niveau stratégique et opérationnel. Cela implique de travailler à la fois horizontalement et verticalement dans la structure de l'organisation, exercice auquel est habitué le personnel des ressources humaines (**Lucile Cabos, mai 2015, page 31**)

13.2. Les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices :

Comme énoncé précédemment, la fonction RH cherche à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes). Pour ce faire, elle met à profit un ensemble de structures, de programmes et d'actions.

Les pratiques de mobilisation des RH s'insèrent dans des contextes variés d'innovation ou de changement organisationnel. Les pratiques mobilisatrices relevées peuvent être réparties en quatre catégories : les pratiques de formation et de développement des compétences ; les Pratiques de récompense et de reconnaissance ; les pratiques de communication et de partage de l'information ; et les pratiques d'organisation du travail. Ces quatre catégories sont les plus couramment utilisées dans la littérature et constituent « un ciment incontournable en matière de mobilisation »

-Les pratiques de formation et de développement de compétences

Ces pratiques concernent la gestion et le développement de compétences au sens large. Elles désignent des actions concourant à l'acquisition de compétences individuelles et collectives, telles que le recrutement et la formation. Préalablement au recrutement, la DRH doit analyser les compétences de la main-d'œuvre actuelle afin de déceler les besoins à combler pour la

bonne marche de l'organisation. À la suite de cet exercice, il est possible de dresser un bilan des compétences à maintenir et à élargir de manière à planifier et gérer adéquatement les compétences du personnel.

En matière de recrutement, les procédures mises en place peuvent permettre à l'entreprise de sélectionner des candidats possédant des compétences et les connaissances spécifiques afin de combler les exigences relatives à un poste. Les pratiques d'embauche permettent en outre d'identifier les candidats pouvant faciliter ou nuire aux efforts de mobilisation. Dans cette optique, les recruteurs sont amenés à déceler des savoir-être spécifiques tels que l'empathie, l'altruisme et une attitude animée par des valeurs sociales et collectivistes.

À cette étape du recrutement, les gestionnaires peuvent également présenter clairement les valeurs de l'entreprise, en matière de DD/RSE notamment, et s'assurer que les candidats partagent ces valeurs. Pour être efficace, cet effort lors du recrutement doit être maintenu en aval de la décision en offrant aux employés des dispositifs de socialisation et de gestion de carrière suscitant leur engagement à long terme. Aussi, les pratiques de développement des compétences influencent les conditions psychologiques et la mobilisation des employés en soulignant le désir de l'organisation d'établir un contrat relationnel à long terme avec ses ressources humaines.

Ces pratiques démontrent ainsi l'intention de l'organisation de faire du capital humain un levier de performance. En ce sens, elles peuvent renforcer la perception de soutien, l'engagement affectif et le lien de confiance entre les salariés et l'employeur. En revanche, pour y parvenir, les pratiques évoquées doivent être soutenues par une gestion appropriée des compétences, notamment en termes d'utilisation des qualifications des employés. En vue de perfectionner les comportements de mobilisation, les pratiques de gestion des compétences peuvent être renforcées par une « rétroaction formative ». Distincte de l'évaluation de la Performance, la rétroaction formative est orientée vers le développement des compétences comportementales et non vers l'atteinte d'objectifs. Cet exercice implique un climat organisationnel favorable au dialogue et au changement. **(Lucile Cabos, mai 2015 page ,38.)**

-Les pratiques de récompense et de reconnaissance

Ce levier vise à récompenser le personnel de sa contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il souligne la valeur ajoutée des salariés et reconnaît leurs efforts. Les pratiques mobilisatrices de ce type peuvent être financières (réévaluation du salaire, intéressement, etc.), non financières (remerciements, Félicitations, etc.), individuelles (primes, bonus) ou collectives (participation aux bénéfices).

L'utilisation de pratiques de récompense financière demeure délicate et enregistre des résultats hétérogènes dans un objectif de mobilisation. En revanche, le recours à la reconnaissance non financière ou symbolique, parce qu'elle est spontanée et personnalisée, offre un potentiel de mobilisation notable ; Ces pratiques renforcent le rapport de soutien et d'estime de l'organisation et de ses salariés.

Ce type de pratiques peut être utilisé par les RH de façon à favoriser certaines orientations de l'entreprise. Dans le cas d'une stratégie de développement durable, le personnel RH peut ainsi recourir à une évaluation de la performance basée sur des objectifs intégrant des aspects environnementaux ou sociaux. **(Lucile Cabos, mai 2015 page 39.)**

-Les pratiques de communication et de partage de l'information :

Ces pratiques regroupent les activités destinées à diffuser l'information auprès du personnel de l'organisation. En assurant le maintien du dialogue, les pratiques de communication et de partage de l'information sont à la base des stratégies mobilisatrices de ressources humaines. En premier lieu, les pratiques de partage de l'information ont un rôle de transmission et de clarification des attentes (Top-Down). Ces pratiques encouragent le personnel à mobiliser ses compétences et à s'impliquer dans une tâche dont il connaît et comprend les tenants et les aboutissants. En second lieu, ces pratiques occupent une fonction d'écoute et de considération des préoccupations ;

L'employé est ainsi mobilisé, car il perçoit une volonté de l'organisation de demeurer à l'écoute de ses besoins, de ses préoccupations et de ses suggestions. Le partage de l'information est également perçu « comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus ». Plus largement, les pratiques de communication et de partage de l'information intègrent des actions de sensibilisation qui constituent une première étape vers la participation des employés à une démarche de DD/RSE. **(Lucile Cabos, mai 2015 page 39.)**

-Les pratiques d'organisation du travail : À cet effet, deux aspects sont à considérer. En premier lieu, les pratiques peuvent concerner la division du travail entre les personnes ainsi que la répartition du pouvoir et de l'autorité dans l'organisation.

Une structure organisationnelle fortement hiérarchisée est corrélée à un nombre important de niveaux de supervision et de processus de contrôle, ce qui diminue le sentiment de confiance et entrave l'autonomie et la mobilisation. En second lieu, les pratiques d'organisation du travail peuvent être orientées vers la répartition du travail entre les employés, c'est-à-dire l'organisation des tâches. Afin de favoriser la mobilisation, il est nécessaire que les employés œuvrent activement et personnellement à la mission de l'organisation. Dans cette optique, un

travail parcellisé et des tâches routinières peuvent nuire à la mobilisation. En résumé, l'organisation du travail doit servir l'action des employés en suscitant leur participation aux processus décisionnels et en favorisant l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation.

À travers la mise en place de pratiques d'organisation du travail, le personnel RH contribue également au soutien de la créativité des employés. En tant qu'opérateurs du développement durable, les employés sont les mieux à même de proposer des améliorations.

Les pratiques d'organisation du travail, en suscitant la créativité, la responsabilisation et l'autonomie des employés, apparaissent comme des leviers particulièrement intéressants pour susciter la mobilisation du personnel. (Lucile Cabos, mai 2015 page 40.)

14. Le lien entre la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences :

La mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences sont liées dans une organisation. La mobilisation des ressources humaines consiste à mettre en œuvre des stratégies pour s'assurer que les employés sont engagés et motivés pour travailler de manière efficace et productive. La gestion des compétences, quant à elle, consiste à identifier les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir les tâches requises dans l'organisation et à développer les compétences des employés pour répondre aux exigences de l'entreprise.

Ainsi, la mobilisation des ressources humaines peut être considérée comme un moyen de garantir que les employés sont motivés et engagés dans leur travail, tandis que la gestion des compétences sert à garantir que les employés ont les compétences nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches. La mise en place d'une bonne gestion des compétences peut également contribuer à contribuer à la mobilisation des ressources humaines en permettant aux employés de développer leurs compétences et de se sentir valorisés par leur entreprise.

En somme, la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences sont deux aspects clés de la gestion des ressources humaines qui sont étroitement liées et qui doivent être gérées de manière cohérente et intégrée pour assurer la réussite de l'entreprise.

Synthèse

Pour mobiliser les ressources humaines, il est important de mettre en place une politique de gestion des compétences efficace. Cette politique permet de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et d'identifier les compétences manquantes ou à renforcer. Elle permet également de faire appliquer les compétences disponibles avec les besoins de

l'organisation, de mobiliser les collaborateurs au bon endroit et au bon moment, et de les développer grâce à une offre de formation adaptée. Dans la section suivante nous allons développer la notion « la gestion des compétences ».

Chapitre IV

La gestion des compétences

Préambule

Au sien de ce chapitre, nous allons plonger au cœur de la gestion des compétences ont commencent par la définition des compétences ;ces caractéristiques ces dimensions ...ETC puis nous allons établir une définition clair de la gestion des compétences et donnant un aperçu de son histoire, nous examinons aussi les avantages et les inconvénients de cette gestion , et nous développons aussi l'évaluation et le bilan des compétences plus précisément les étapes et les méthodes de l'évaluation, et la mise en œuvre de cette gestion d'autre part ont expliquera le développement de la gestion des compétences et quel est le lien entre la compétence et le talents ; on termine ce chapitre par une synthèse .

1. La notion des compétences**1.1. Définition de la compétence**

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. À partir de l'ensemble de ces définitions il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme. (LAETITIA Lethielleux, 2012, p 44)

Parmi la multitude de définition existant pouvant être retenu :

- « La compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu » le Boterf.
- « La compétence est un construit organisationnel contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise. » Legrand-lafoy et Roussillon.
- « La compétence est un savoir agir démontrer. Elle est indissociable de la notion d'expérience ». Pemartin
- Ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation professionnelle. C'est Un savoir agir selon (le Boterf, 2013
- Ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation professionnelle. C'est Un savoir agir selon (le Boterf, 2013)

1.2. Les caractéristiques des compétences :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail.

- Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- La compétence est observable lors de mise en situation ;
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. (LAETITIA Lethielleux, 2012, p44)

1.3. Les dimensions de la compétence :

D'après la définition des compétences on distingue trois dimensions le savoir, le savoir être, le savoir-faire on peut les définir comme celle-ci :

- **Le savoir :** c'est des connaissances théoriques et pratiques. (Le cœur Elisabeth, 2008, p19.)
- **Le savoir-faire :** « être capable » c'est les compétences acquis par l'expérience d'un individu dans l'exécution d'un métier où une tâche, un problème pratique.
- **Le savoir être :** c'est la manière dont l'individu faire face à une situation professionnelle compliquée, problème donner, sa prise d'initiative.

1.4. Les objectifs de la compétence :

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

Tout d'abord elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, en effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômes et/ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises.

En second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action, l'assimilation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements.

Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu, elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange, là où la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif.

1.5. Les enjeux de la compétence :

1- L'enjeu économique

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendant un

retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (les théories de Becker sur le capital humain). (LAETITIA Lethielleux, 2012, p 46)

2- L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences.

L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par terrifiant.

Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance ;(LAETITIA Lethielleux, 2012, p 47.)

3- L'enjeu sociétal :

La gestion en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. (LAETITIA Lethielleux, 2012, p47.)

2. De la compétence a la gestion des compétences :

A l'année 1980, les premières pratiques de gestion de compétence ont commencé, entre 1990 et 2000 de nombreux travaux y ont été consacrés et ont contribué à la construction et à la diffusion du concept de compétence.

La compétence est un concept complexe, cependant il doit être toujours défini simplement pour une optimisation et une évaluation correcte.

La gestion des compétences est un processus d'instrumentation qui dépend de chaque entreprise.

D'après la définition donnée à la compétence, la gestion des compétences peut être défini comme la somme des actions, démarches, outils...permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. (Loïc Cadin et autre, 2007, p 184.)

2.1. Un peu d'histoire :

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la

Diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des

Compétences au sein des organisations :

- La gestion des compétences répond depuis sa naissance, au besoin Qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de S'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes ;
- Elle contribue à renouveler la relation emploi –formation ;
- Elle s'est substituée progressivement à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ;
- Elle matérialise la mutation des rapports « salariés –organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que jusqu'au début des années 1990, celui –ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif. Ce dernier point révèle tout particulièrement celles en mode projets ;
- Elle manque encore, sur le plan théorique, d'une conceptualisation solide

Cette histoire de la gestion des compétences se divise en quatre périodes :

1er période : les précurseurs (années 1960 et 1970)

Durant cette période, qui peut être qualifiée de « préhistoire », d'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences » Destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge, dans un contexte de forte mutation du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par postes de travail pour mettre en place une gestion par les compétences.

La notion de compétence apparaît pour la première fois en 1973 outre-Atlantique : elle est introduite par McCellend qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

2e période : les pionniers (années 1980)

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes ; par exemple chez IBM France qui, en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'une de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS organise fin 1984 un colloque centré sur la nécessaire articulation entre formation continue et stratégie d'entreprise.

Ce colloque met l'accent sur les nouvelles compétences requises pour l'économie et sur le rôle des organisations dans le développement de ces compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils le sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

3e période : l'institutionnalisation (débat des années 1990)

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mises en place des dispositifs de gestion des compétences. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 200, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions, et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient une variable d'ajustement. La gestion des compétences commence à s'y diffuser, car elle présente un enjeu social désormais suffisant pour les entreprises de moindre taille. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC. Ils contribuent ainsi à développer le concept qui en est à ses balbutiements.

4e période : La normalisation (à partir de 1995)

La gestion des compétences, en tant que pratique, se stabilise ; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels spécifiques apparaissent, tel le logiciel « GINGO » qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant les réalités des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation.

À l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de logiciels incluent une « Brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEDEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter

d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi dite « de modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux sein des entreprises, Donnant à la GPEC une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois. **(Bernard et Pierre, 2009 p 60.)**

2.2. Définition de la gestion des compétences :

La gestion des compétences fait partie de la gestion des ressources humaines elle est définie par plusieurs autres, les plus important sont :

« La gestion des compétences se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par la mobilisation des renforcements des capacités d'action des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprise faisant, l'employabilité des salariés. » **(Dimitri Weiss, 2005.)**

« La gestion des compétences constitue une recherche de mise en relation, de deux ordres de réalité, d'une part, celui d'organisation de travail moins prescrite, dans des structures plus décentralisées et échelons hiérarchiques sont moins nombreux et d'autre part, celui des individus qui y participent. » **(Guilbert Patrick, 1999 p 18.)**

D'après ces définitions données on peut dire que la gestion des compétences est une gestion utilisée pour identifier les compétences actuelles et futures dont l'entreprise aura besoin pour atteindre ses objectifs

2.3. Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences :

(Beirendouchlauvan, 2004, p 37)

2.3.1. Les avantages de la gestion des compétences :

- Le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feed-back précis à propos de son fonctionnement et de son développement. A
- La gestion des compétences ne concerne pas que la compétence technique mais aussi les compétences comportementales.
- Elle favorise le développement des compétences.
- Elle permet à l'organisation d'exprimer plus clairement ce qu'elle attend des collaborateurs.
- Offrir aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction
- Valoriser les compétences individuelles et collectives.
- Développer les mobilités professionnelles.

- Réduire les difficultés de recrutement.
- Développer la qualification des salariés.

2.3.2. Les inconvénients de la gestion des compétences :

- L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences.
- Implique un style de management plus transparent.
- Les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer au travers l'indicateur comportement au confrontant ainsi les collaborateurs à leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des.
- Compétences est un sujet brûlant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

2.4. Les approches de la gestion des compétences :

A- approche classique : les portes de cette école sont **Frederick Taylor, HENRI Fayol.**

Taylor est connu comme le fondateur de l'**OST** « l'organisation scientifique du travail » elle a pour but d'améliorer la productivité à travers un meilleur contrôle de l'activité des ouvriers.

Les principes et les méthodes de l'OST : ils se basent dans un premier temps sur la sélection scientifique de l'ouvrier (le plus approprié), puis sur la décomposition du travail en tâches simples et en gestes élémentaires (on parle de parcellisation des tâches).

Puis il y a l'assemblage des gestes les plus efficaces et l'élimination de ceux inutiles.

Quatrièmement, l'affectation des tâches par poste de travail est réalisée. Un contrôle des cadences sera mis en place et effectué avec donc l'imposition d'un rythme de travail.

Taylor aussi a donné son nom au principe d'organisation bien connu à savoir le « **taylorisme** » qui insiste sur le rendement de ses ouvriers avec la limitation l'initiative des individus dans la limitation des compétences. (**Gutte André, 1998, p18**)

Le taylorisme est défini comme une méthode d'organisation du travail industriel dont les caractéristiques principales sont la division horizontale et verticale du travail ainsi que le salaire au rendement.

Henri FAYOL 1841- 1925 : il est connu par son ouvrage « Administration industrielle et générale de 1916 » qui est considérée comme l'un des classiques de littérature du management.

(**Fayol, 1990, p 12.**)

Le constat de Fayol est que les dirigeants d'entreprise sont formés dans des grandes écoles

D'ingénieur où il y pratiquement que des cours techniques, où on enseigne jamais l'administration, le commerce, la finance etc. il est persuadé que tout bon manager dirigeant ne peut se former directement sur le terrain et doit suivre des enseignements spécifiques.

L'apport de Fayol repose essentiellement sur l'organisation gestion de l'entreprise. Son point de vue est assez différent de celui de Taylor car il ne se préoccupe pas du travail proprement dit mais de la gestion de l'entreprise et, surtout, du développement d'idées originales pour gérer l'entreprise, qui peut se résumer en cinq infinitifs.

B- l'école des relations humaines :

Comme on a vu dans l'école classique l'aspect des relations entre les individus et les groupes a été ignoré, pour cela sur cette base que l'école des relations humaines va se développer.

École des relations humaines a été développée par **ELTON MAYO 1980 1949**, Elle a mis le point sur les problèmes qui émergent au niveau de l'interaction entre individus et petits groupes au sein d'une organisation. Elle a accordé une importance primordiale aux individus, aux phénomènes de groupes et à la dimension humaine de la production.

Cette école étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail.

C- la théorie de bi factorielle de Herzberg :

La théorie des HERZBERG est centrée sur deux types de facteurs ayant une influence sur la motivation au travail. Pour lui la satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction.

Le seul besoin de motivation est la réalisation de soi. Pour satisfaire ce besoin, on fait plus d'efforts, la réalisation de soi dépend de la performance de l'individu alors que la satisfaction des besoins inférieurs ne dépend pas de la performance. (**Patricia charpentier, 1997, p 27.**)

Il désigne deux types :

1. Facture d'hygiène : ce sont les facteurs qui favorisent moins la motivation comme les conditions de travail et la sécurité de l'emploi, la rémunération ...)
2. Facture de motivation : ce sont les facteurs qui favorisent plus la motivation telle que la reconnaissance par les autres, la possibilité de promotion ou d'avancement.

2.5. Les acteurs de la gestion des compétences :

La gestion des compétences un plusieurs rapides à chaque acteurs rose dents l'application et le tour le commander compétences chacun son statut bien sûr garçon la compétence. (**Elisabeth, 2007, p 15**)

1-La direction générale : c'est à l'investisseur, son rôle dans la gestion des compétences et d'analyser les besoins de compétence.

2-le management opérationnel : dit aussi le trader, son objectif est de contrôler et évaluer les plans d'action qui concernant la réalisation des objectifs de l'entreprise, et aussi de maximiser la production en diminuant les écarts à court terme.

3-le salariés : connue aussi par le nom "le gérant de portefeuille", son rôle est de déterminer le couple rendement / risque de son portefeuille.

4- la direction des ressources humaines : En tant qu'investisseur professionnel, la DRH apporte les ressources nécessaires à la croissance de l'entreprise et en tant qu'ingénieur financier, elle conseille les clients internes dans la conception et le montage de dispositifs de développement des compétences

2.6. La gestion des compétences comme solution à de multiples problèmes :

Dans de nombreux cas en effet, la logique compétence est mobilisée comme l'évolution inéluctable qui permet à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles conditions de son environnement. Derrière cet objectif tout à fait flou s'expriment des préoccupations aussi variées que l'obsolescence relative des qualifications, l'inadaptation des salariés à des changements technologiques majeurs, leur insuffisante polyvalence, le déséquilibre de la pyramide des âges, la maîtrise incomplète des coûts, ou le mécontentement des nouveaux entrants en termes d'évolution professionnelle, par exemple. Ainsi, la gestion des compétences apparaît comme une solution possible, voire inéluctable, à chacun de ces problèmes. (Loïc Cadin, 2007, p 181).

Tout se passe comme si un dispositif, en l'occurrence la gestion des compétences, se trouvait paré de toutes les vertus et donc capable d'apporter des réponses pertinentes à toute sorte de problèmes.

Une telle confiance dans les vertus de la gestion des compétences et en sa capacité à résoudre une aussi grande variété de problèmes peut se comprendre si on analyse la manière dont la prise en compte de la compétence peut s'inscrire dans une démarche de changement organisationnel. En effet, la prise en compte de la compétence implique simultanément différents domaines :

- Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs
- Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité ;
- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en distribuant les tâches et les responsabilités

- Elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité. (**Loïc Cadin, 2007, p 182**)

2.7. Évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences peut se faire dans trois situations distinctes :

- **Lors des évaluations annuelles** : certaines entreprises pratiquent parfois deux évaluations, l'une à vocation quantitative, centrée sur les résultats obtenus ; l'autre, plus qualitative articulée autour du repérage des actions de formation et de mobilité à mener dans une perspective de développement des compétences;(**Cécile Dejoux, 2013, p 84**)
- **Lors d'un recrutement** : sur la création d'un poste ou son remplacement, il est important de Définir les compétences attendues ainsi que leurs niveaux. Dans les systèmes antérieurs fondés uniquement sur les qualifications, la fiche de poste récapitulait le contenu des tâches à effectuer, le niveau hiérarchique, le contexte de travail matériel et relationnel. Dans un processus de GPEC, le référentiel de compétences peut proposer une synthèse des compétences nécessaires lors de la prise de poste, il joue ainsi le rôle de la fiche de poste
- **Lors de l'intégration du collaborateur dans un nouveau poste** : rentrer dans une logique de Mobilité interne présuppose que soit réalisée en amont une comparaison des compétences

Acquises par le collaborateur au regard des compétences requises dans le nouveau poste, les Compétences à acquérir, à perfectionner, seront au cœur d'un plan de développement Personnel et de l'entretien annuel. (**Cécile Dejoux, 2013 p 85**)

D'autre part, pour être validée une compétence doit être évaluée, mais toute la difficulté réside dans le fait qu'une compétence peut avoir plusieurs niveaux. Il existe de multiples

Représentations et utilisations d'échelles de mesure :

Des échelles par niveau : débutant (junior), maîtrise, expert ;

- Des échelles chiffrées : 1 à 5 ;
- Des échelles par images (smileys) ;
- Des résultats attendus.

Dans le référentiel apparaîtront des normes, des résultats à atteindre pour chaque compétence. Ces étalons composeront l'échelle de mesure de la compétence.

Une compétence peut par exemple s'exprimer à partir de quatre niveaux-cibles :

- Débute : exerce son rôle sous contrôle d'un pair ;
- Applique : exécute les consignes et les procédures ;
- Maîtrise : Autonome dans la gestion des événements ;

– Domine : Capable d'anticipation et de pro activité.

Si le niveau de compétence est évalué insuffisant, il faudra le relever par un plan de formation prioritaire. **(Cécile Dejoux, 2013, p103)**

Si l'on constate un risque d'inadaptation ou de perte de compétences, il faudra réagir par une formation adaptée.

Si les compétences sont à leur maximum, il faudra favoriser l'enrichissement collectif des équipes et/ou la progression professionnelle individuelle.

On n'évalue pas la compétence elle-même, mais un niveau de performance donnée, résultat de la mobilisation de la compétence.

(Cécile Dejoux, 2013, p 104)

2.8. Bilan de compétences :

Le bilan de compétences est une démarche accompagnée qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation.

Il peut être financé dans deux situations :

- Il s'inscrit dans le cadre du plan de formation de l'entreprise qui le finance et se réalise en concertation avec la hiérarchie. Aucune condition n'est requise. Il n'y a pas de limitation en ce qui concerne l'ancienneté, la durée, la fréquence.
- Il s'inscrit dans une démarche personnelle et peut être financé par un congé pour bilan de compétences. Le salarié doit justifier de cinq ans d'ancienneté, consécutifs ou non, en qualité de salarié, dont douze mois dans l'entreprise qui l'emploie et respecter un délai de franchise de cinq ans après un précédent bilan, sauf s'il a changé d'employeur. Il devra faire une demande d'autorisation d'absence auprès de son employeur. Ce congé est limité à 24 heures de travail, consécutif ou non. La durée supplémentaire s'effectue hors du temps de travail. Il peut demander une prise en charge, permettant le maintien de la rémunération, auprès d'un organisme agréé au titre du CIF (Fonseca, Opacifia). Celui-ci peut accepter de financer un bilan de compétences hors du temps de travail sans financer la rémunération. Dans ce cas, l'autorisation d'absence n'est pas nécessaire.

Tout bilan de compétences se déroule à l'extérieur de l'entreprise au sein d'un organisme agréé par la CIBC. Il requiert l'accord du salarié. Il peut donner lieu à la signature d'une convention tripartite (salarié, organisme de bilan, employeur) ou bipartite (salarié, organisme de bilan) selon le cas dans lequel il se déploie.

Généralement, un bilan est composé de trois étapes :

- Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel. **(Cécile Dejoux, 2013, p 111)**

2.9. Mise en œuvre de la gestion des compétences

La gestion de compétences n'est pas uniquement un concept. Elle s'applique dans la pratique : nos activités ne doivent pas seulement être justifiées scientifiquement, elles doivent aussi avoir un point d'appui dans l'entreprise. La gestion de compétences est une façon de penser et d'agir intégrant diverses activités de ressources humaines d'une manière consciente et méthodique, conformément à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

Dans le secteur automobile, on parle d'over engineering lorsque les pièces d'une voiture sont à la pointe du progrès mais ne servent jamais vraiment en pratique. Nous devons veiller à ce que la gestion de compétences ne souffre pas de ce même mal. Il y a quelques années, un directeur RH britannique a terminé sa présentation sur la mise en œuvre de la gestion de compétences lors d'un congrès par les mots suivants : « Simplify and then... Simplify again (Simplifiez et puis... simplifiez encore) ». En effet, il est fondamental de s'attacher à l'essence de la gestion de compétences et de développer un système utile et opérationnel. Un système trop complexe met en danger sa propre continuité. **(Préface de Victor Ernoult, page 41,)**

Avant de démarrer la mise en œuvre de la gestion de compétences, nous vous recommandons de :

- Établir un groupe pilote planifiant tout le processus, qui soit responsable de la communication et de la mise en œuvre.
- Formuler des objectifs et créer un plan d'approche général.
- Assurer un point d'appui et un engagement de la part des plus hauts cadres.
- Suivre la partie stratégique du Performance and Compétence Management Model de Quintessence ; commencer par la mission et la vision ; les traduire en activités et en compétences de base ; formuler les compétences générales.
- Discuter des conditions tactiques préalablement nécessaires pour une mise en œuvre réussie de la gestion de compétences.
- Présenter les conséquences des choix effectués.
- Créer un dictionnaire de compétences incluant les compétences et les indicateurs qui seront utilisés dans l'entreprise. Employer de préférence une terminologie existante et

réfléchi pour les compétences et l'adapter aux indicateurs en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

- Baliser le champ d'action. Choisir de préférence un projet pilote dans un département ou pour un groupe cible déterminé, où l'on note un besoin évident de redéfinition, d'évaluation ou de développement de compétences. Par exemple, un changement présente l'avantage que la nécessité de redéfinir les profils de compétences motive les directeurs et les responsables de fonctions à participer.
- Pour chaque intervention dans la pratique, montrer clairement le contexte élargi. Avant, pendant et après chaque intervention, communiquer sur l'action elle-même, ainsi que sur les objectifs et les effets.
- Suivre la logique du modèle de gestion de compétences et de performances pour la planification des interventions suivantes.

Circonstances et opportunités pour l'introduction de la gestion de compétences:

- Des événements d'envergure tels que des fusions ou des restructurations sont souvent de bonnes opportunités pour démarrer la gestion de compétences. Dans ces situations, la mise en œuvre peut se dérouler de haut en bas. Ces événements constituent une occasion de lier plus explicitement la gestion de compétences à la mission et à la vision de l'entreprise dans leur nouvelle version ou leur version adaptée. De même, dans de telles circonstances, il est possible d'accélérer l'intégration de diverses activités des ressources humaines. Peut-être les compétences et les valeurs de base seront-elles remises en cause ; une gestion de compétences simplifiée forme une bonne base pour sa mise en œuvre. En période de changement, le management en ligne est souvent en demande de soutien supplémentaire.
- Au quotidien, les opportunités ne manquent pas pour démarrer un travail au niveau des compétences. Recrutements et sélections, mutations et promotions, changements de fonctions sont autant de moments importants qui permettent de se concentrer sur le profil de compétences souhaité pour une fonction. La création de descriptions de profils est le point de départ idéal car elle est très concrète en termes d'objectif et d'approche. Étant donné que la définition des profils de compétences et l'évaluation des comportements améliorent de manière notable le processus de sélection, la gestion de compétences acquiert une grande crédibilité, sur la base de laquelle sa mise en œuvre peut être poursuivie plus facilement. Si le management en ligne perçoit la valeur ajoutée de cette gestion et est impliqué de manière judicieuse dans un processus de sélection, nous développons également la base d'appui et l'acceptation de la gestion de compétences.

(Préface de Victor Ernoult, p 42.)

2.10. Les étapes d'évaluation de la gestion des compétences :

L'évaluation de la gestion des compétences consiste à évaluer l'efficacité du processus de gestion des compétences dans une organisation. Cela implique de mesurer l'impact de la gestion des compétences sur les résultats de l'entreprise et sur le développement des employés.

Voici quelques étapes clés pour évaluer la gestion des compétences dans votre organisation :

- Définir les objectifs de l'évaluation : avant de commencer l'évaluation, il est important de définir clairement les objectifs que vous souhaitez atteindre. Par exemple, vous pourriez vouloir évaluer la pertinence des compétences actuellement gérées ou l'efficacité des processus de gestion des compétences.
- Choisir les indicateurs de performance : pour mesurer l'efficacité de la gestion des compétences, vous devrez identifier des indicateurs de performance pertinents, tels que la productivité, la qualité du travail, la satisfaction des employés ou le taux de rotation du personnel.
- Collecter des données : vous pouvez collecter des données de différentes sources, comme des enquêtes auprès des employés, des analyses de performances ou des entretiens individuels.
- Analyser les données : une fois les données collectées, vous devrez les analyser pour évaluer l'efficacité de la gestion des compétences. Vous pouvez utiliser des outils d'analyse de données pour vous aider à identifier les tendances et les modèles.
- Élaborer un plan d'action : en fonction des résultats de l'évaluation. Vous devrez élaborer un plan d'action pour améliorer la gestion des compétences dans votre organisation. Le plan d'action peut inclure des formations pour les employés, des ajustements dans les processus de gestion des compétences ou des changements dans la stratégie de l'entreprise.

En résumé, l'évaluation de la gestion des compétences est un processus important pour s'assurer que les compétences des employés sont alignées sur les objectifs de l'entreprise et que les processus de gestion des compétences sont efficaces pour soutenir le développement des employés et l'atteinte des résultats de l'entreprise.

2.11. Les méthodes d'évaluation des compétences :

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences, chacune adaptée à différents contextes et objectifs. Voici quelques-unes des méthodes les plus courantes :

1. **L'évaluation par les pairs** : cette méthode consiste à demander à des collègues ou des supérieurs hiérarchiques de l'employé d'évaluer ses compétences en fonction de critères prédéfinis.
2. **L'auto-évaluation** : cette méthode consiste à demander à l'employé d'évaluer ses propres compétences en fonction de critères prédéfinis. Cela peut aider l'employé à identifier ses forces et ses faiblesses et à déterminer les domaines dans lesquels il souhaite se développer.
3. **L'évaluation 360 degrés** : cette méthode consiste à recueillir des commentaires sur les compétences de l'employé auprès de différentes sources, y compris les pairs, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés, les clients et les partenaires commerciaux. Cette méthode permet d'obtenir une vue d'ensemble plus complète des compétences de l'employé.
4. **Les tests de compétences** : ces tests sont conçus pour évaluer les compétences spécifiques d'un employé dans un domaine particulier, tel que les compétences techniques ou linguistiques. Les résultats de ces tests peuvent aider à déterminer les domaines dans lesquels l'employé doit se développer davantage.
5. **Les simulations** : ces exercices pratiques permettent de mettre en pratique les compétences d'un employé dans des situations simulées.

Le choix de la méthode d'évaluation des compétences dépendra des objectifs spécifiques de l'évaluation et du contexte dans lequel elle se déroule. Certaines méthodes peuvent être plus appropriées pour évaluer des compétences spécifiques, tandis que d'autres peuvent fournir une vue d'ensemble plus complète des compétences de l'employé.

2.12. Processus de développement des compétences :

Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, de habilités et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches ce processus primordial se déroule selon des étapes bien déterminées... le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs. Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion de carrières, combler les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur....

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne ou cours d'une mise en situations d'une teste, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence il y a plusieurs facteurs

interdépendants : les relations, les aptitudes. Les tâches, les motivations. L'organisation du travail, le climat, la culture de l'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relation et de développement de ces compétences. Ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat d'une expérience professionnelle qui est le même très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation et la culture de l'entreprise. **(DIETRICH Anne et les autres p 260.)**

3. Talent et compétence

On peut définir le talent comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales » • Le talent concernerait moins de 5 % des salariés. Ils sont rares et concernent « des compétences spéciales qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH » • En d'autres termes, ce sont des compétences clés « exceptionnelles Dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance » • Roger et D. Bouillet, « les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres » • Comment le talent peut-il être comparé à celui de compétence ? **(Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, 2015, p 93)**

3.1. Points communs entre talent et compétence :

Trois points communs doivent être relevés entre les deux notions. Le premier concerne le sens : talent et compétence sont des concepts tournés vers l'action. Pour exister, ils doivent être mis en application. C'est par la pratique qu'ils se développent ; s'ils ne sont pas utilisés, ils régressent ou disparaissent. Il n'existe pas d'autre alternative. Le deuxième point commun fait référence à la validation : elle s'opère par le regard d'autrui et un jugement extérieur, on ne se décrète pas talentueux ou compétent. Le troisième s'attache aux objectifs. Ces deux notions s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance. Dans le cas de la compétence, le résultat peut-être un seuil à atteindre ; dans le cas du talent, il s'agit de la quête de la meilleure performance qui existe. **(Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, 2015, p93)**

3.2. Différences entre talent et compétence

Trois différences majeures doivent être notées. La première concerne le public ciblé. La gestion des compétences s'inscrit dans une logique collective des RH alors que la gestion des talents concerne peu d'individus. La compétence est un terme rassembleur car tous les

Individus ont des compétences alors que la notion de talent est plus exclusive. Elle ne concerne qu'un groupe qui rassemble les meilleurs d'une catégorie. La gestion des compétences inscrit l'évaluation des compétences comme un droit pour l'ensemble des collaborateurs mais elle ne permet pas (et ce n'est d'ailleurs pas sa vocation) d'identifier et de valoriser les collaborateurs les plus performants. Par contre, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle, il est d'usage de repérer les hauts potentiels, les métiers stratégiques et les compétences clés de demain qui sont supposés apporter de la valeur à moyen terme.

À l'inverse, les talents s'inscrivent dans le présent, ce sont les compétences rares qui contribuent à la performance actuelle. En d'autres termes, ce sont des compétences rares avérées qui ne concernent que quelques individus qui disposent de conditions particulières et plutôt avantageuses, voire discriminantes.

La deuxième différence se situe au niveau du référentiel. Les compétences sont inscrites dans un référentiel alors que les talents sont hors référentiel. Ils nécessitent une gestion individualisée faite par des RH qui ne doivent pas être impressionnés par des divas aux caractères difficiles (M. Thévenet) et doivent prendre garde de ne pas trop les « chouchouter » car les talents s'expriment sous la pression du résultat.

Enfin, la troisième différence renvoie à la mesure. Les compétences, lorsqu'elles sont étalonnées sur une échelle, concernent essentiellement l'individu qui peut passer d'une catégorie de compétences à une autre plus élevée. Est rare qu'une évaluation des compétences positionne l'individu par rapport aux compétences d'autres salariés. Le plus souvent, l'évaluation renvoie au référentiel (les compétences requises) et aux propres compétences de la personne (les compétences acquises).

Le talent s'inscrit aussi dans une logique d'évaluation et de résultats mais s'il se compare aux autres, ce sera de façon sélective afin de parvenir à se positionner comme le premier du classement. C'est l'unicité du résultat (en dehors de la moyenne des résultats atteints) qui explique l'absence d'échelle de mesure d'un talent. (**Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, 2015, p 93**)

Synthèse

Les ressources humaines sont chargées de mettre en œuvre des plans et des stratégies pour gérer les compétences des employés d'une manière qui répond aux besoins de l'entreprise et aide les employés à se développer professionnellement. Programmes de développement professionnel, de formation, de mentorat et d'évaluation des performances, ressources En offrant des opportunités de développement professionnel, des programmes de formation, de

mentorat et d'évaluation des performances, les RH peuvent promouvoir l'engagement et la satisfaction des employés ainsi que la rétention des employés.

En somme, la gestion des compétences autrement dit la gestion des talents est un processus continu qui nécessite l'engagement et la participation de tous les membres d'une organisation, y compris les cadres supérieurs, les gestionnaires et les employés. Gérer efficacement les compétences et les ressources de la main-d'œuvre en élaborant des politiques et des programmes efficaces pour gérer les compétences aide à maximiser la valeur des ressources humaines dans l'organisation et à assurer le succès à long terme de l'entreprise.

Chapitre V

Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Préambule

Ce chapitre vise à fournir une présentation sur l'organisme d'accueil et en décrivant la méthodologie de terrain adoptée. Il s'agit d'une étape cruciale pour comprendre le contexte dans lequel notre recherche a été menée et les étapes suivies pour collecter les données pertinentes.

Dans la première partie de ce chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise SPA Général Emballage. Nous fournirons une description détaillée de l'entreprise, en mettant en évidence son secteur d'activité, sa structure organisationnelle, ses valeurs et ses principaux domaines d'expertise. Cette présentation nous permettra de situer notre recherche dans un contexte concret et de mieux appréhender les enjeux spécifiques liés à notre sujet d'étude.

Dans la deuxième partie, nous nous concentrerons sur la méthodologie de terrain que nous avons adoptée pour mener notre recherche. Nous expliquerons en détail les différentes étapes du processus de recherche, de la préparation préliminaire à la collecte des données. Nous détaillerons également les choix méthodologiques que nous avons faits, tels que l'utilisation du questionnaire et de l'échelle de Likert pour recueillir les données auprès de notre échantillon.

De plus, nous discuterons des difficultés éventuelles rencontrées lors de notre recherche et des mesures prises pour les surmonter. Cette réflexion critique nous permettra d'évaluer la fiabilité et la validité des données collectées, ainsi que les limites éventuelles de notre méthodologie.

En résumé, ce chapitre constitue un préambule essentiel à notre étude en fournissant une présentation détaillée de l'organisme d'accueil et en exposant la méthodologie de terrain adoptée. Ces informations permettront aux lecteurs de mieux comprendre le cadre dans lequel notre recherche a été menée et de se familiariser avec les démarches entreprises pour obtenir les données nécessaires à notre analyse.

1. Présentation de l'entreprise :

Général Emballage est leader en Algérie de l'industrie du carton ondulé, son secteur commercial et celui de business to business. L'entreprise a été créée en 2000 ; par Ramdane Batouche qui assure aujourd'hui la présidence du conseil d'administration de la SPA (société par action).

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Général Emballage fabrique, à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays.

Et réalisent des post-impressions en Haute résolution jusqu'à 6 couleurs avec vernis intégral ou sélectif.

Leurs équipes maîtrisent l'ensemble des tâches de production :

- Études,
- Prototypage,
- Réalisations de formes de découpe et de films d'impression,
- Fabrication des emballages et des displays,
- Livraison.

Entré en exploitation en 2002, Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de 6 milliards DZD. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001:2008.

Leurs siège social est à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya (gouvernorat) de Bejaïa.

RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009

NIF : 000006018326879

Article d'imposition : 06256000300

NIS : 099806250344426



Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

2. Historique :

2000

- 1er Août Création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 millions de dinars dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou. De Bejaia) (décision APSI N°13051 du 06 juin 1998)

2002

- Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

2006

- Le capital est porté à 150 millions de dinars
- Effectif : 318 employés

2007

- Le capital est porté à 1,23 milliards de dinars
- Entrée en production de l'usine de Sétif
- Effectif : 425 employés
- Trophée de la Production (Euro-Développement PME)

2008

- Début d'exportation vers la Tunisie
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran

2009

- 03 Juin : Augmentation du capital à 2 milliards de DA et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITYFUND II « CyprusII » (MPEF II) avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions)
- Effectif : 597 employés

2010

- Effectif : 630 employés

2011

- Effectif : 699 employés
- Novembre : Cotation COFACE « @ @ @ »

2012

- Mars : Les capacités de production sont portées à 130.000 tonnes
- Juin : L'usine d'Oran est transférée à la Zone Industrielle de Hassi-Ameur
- Juin : Production des premiers ouvrages en Haute résolution

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

- Juillet 02 : Signature d'une Convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia
- Décembre 17 : Notation COFACE « @@@ »
- Effectif : 830 employés

2013

- Effectif : 960
- Janvier 23 : Certification ISO 9001 :2008
- Octobre 8 : Démarrage de la 1ère promotion de Licence en Emballage & Qualité à l'Université de Bejaia.

2014

- Effectif : 1005
- Février 22 : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi(ANEM)
- Octobre 30 : Début des exportations vers la Libye

2015

- Effectif : 1100
- Avril : Entrée en production de la nouvelle usine de Sétif à ZI Ain Sfiha
- Juin 02 : Prix d'encouragement du Trophée Export 2014 (World Trade Center (WTCA))

2016

- Février : 1ere exportation en Espagne
- Août : Sortie de Maghreb Private Equity Fund et entrée de Développent Partner International (DPI)et de la Deutsche Dation Investissions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG) à hauteur de 49%du capital social.
- Septembre : 1ere exportation en Mauritanie
- Effectif : 1170

2017

- Effectif : 1200
- Avril 19 : Notation COFACE @@@

2018

- Effectif : 1200
- Avril 09 : Certification ISO 9001 Version 2015
- Juillet 29 : Notation COFACE @@@

2019

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

- Effectif : 1201
- Janvier 16 : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le Rapport « Compagnies to inspire Africa 2019 » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
- Avril 21 : Première expédition sur la Belgique
- Juin 13 : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (World Trade Center (WTCA))
- Juin 19 : Première exportation sur la France
- Juillet 25 : Notation COFACE @@@

2020

- Effectif : 1222
- Janvier 25 : Certifications ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018
- Juillet 23 : Notation COFACE @@@

3. Activité principale :

L'activité principale de Général Emballage est la fabrication et la transformation du carton ondulé. Sa mission est de satisfaire sa clientèle très exigeante en matière d'Emballage étude plaque en carton ondulé. Parmi ses produits fabriqués on trouve :

- Plaque de carton ondulé
- Caisse à fond automatique.
- Caisse télescopique.
- Barquette à découpe spéciale.

L'entreprise a adopté une démarche marketing et commerciale où toute est focalisée autour de la demande client ; c'est-à-dire la satisfaction et la fidélisation de la clientèle en recherchant l'excellence de la qualité des produits.

4. Identification de l'entreprise et forme juridique :

4.1. Forme juridique :

Générale Emballage est une société par action SPA, son siège social est situé au niveau de la Zone industrielle d'Akbou 06001(Taharacht) avec un capital de 2 milliards de dinars algériens.

4.2. Situation géographique :

Général Emballage est une société qui se compose de trois firmes dans les différentes régions du pays : Akbou (centre), Sétif (EST), Oran (ouest).

Son siège social se situe à Akbou, dans la wilaya de Bejaïa :

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

La SPA Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à 2.5km au nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00 m², les limites de la société sont les suivantes :

- ✓ Au Nord : lot inoccupé
- ✓ Au Sud : unité industrielle
- ✓ À l'Ouest : chemin de servitude interne de la zone
- ✓ À l'Est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la RN56 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5Km en empruntant le C.W. 141 ; menant vers Seddouk et l'autoroute est-ouest.

5. Les valeurs de Général Emballage :

Leadership :

Les politiques d'investissement, de recrutement et de formation reposent sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continue des compétences humaines et des processus technologiques.

Proximité :

Ils entretiennent le rapprochement avec leurs clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de leurs produits et garantir le meilleur rapport qualité/prix.

Citoyenneté :

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en général.

Développement durable :

Général Emballage s'engage à :

1. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
2. À ne se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du Développement durable
3. À apporter sa contribution aux efforts visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Tableau n°3 : Evolution des effectifs de l'entreprise SPA Général Emballage

Année	Unité Akbou	Unité Sétif	Unité Oran	Unité Alger	Total GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1010
2015	802	290	87	/	1179
2016	777	331	84	/	1192
2017	774	323	90	/	1187
2018	774	334	93	/	1201
2019	772	332	118	/	1222
2020	771	348	135	25	1279

Source : Document interne de l'entreprise

Tableau n°4 : Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnel

Unité	Cadre	Maitrise	Exécution	Total
GE DG	39	39	65	143
GE AKBOU	33	149	446	628
GE SETIF	19	71	258	348
GE RECUP/ DECHET	3	2	20	25
GE ORAN	8	31	96	135

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

TOTAL	102	292	885	1279
TAUX	7,97%	22,83%	69,19%	

Source : Document interne de l'entreprise

6. Présentation de différentes fonctions de l'entreprise

a) Direction générale :

- Elle se compose d'un PDG qui s'occupe de la direction générale des activités de l'entreprise ; c'est lui qui trace l'orientation stratégique.
- Secrétariat de la direction, elle s'occupe de la documentation, l'archivage, la réception des appels téléphoniques, etc.

b) La direction commerciale :

Elle a comme mission :

- L'élaboration des différentes stratégies permettent de fidéliser les clients
- Favoriser la rentabilité de l'entreprise et de contribuer à sa croissance
- Elargir le portefeuille client
- Augmentation du volume des ventes et du chiffre d'affaire

Elle est composée de :

- Un directeur commercial
- Un chef de département force de vente
- Un chef de département administration commerciale
- Un chef de service commercial
- Un responsable de facturation
- Agents commerciaux
- Attachés commerciaux
- Agents de facturation

c) Direction de la finance et de la comptabilité :

Elle regroupe deux services :

- Service finances : il est chargé de :
 - D'assurer la gestion de la trésorerie de l'entreprise
 - De participer à la mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise
- Service comptabilité : il assure :
 - Les conformités des opérations comptables

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

- Le suivi des investissements propres à l'entreprise
- Elaboration des bilans, autres annexes et tableaux des bilans

d) Direction production :

Cette direction est chargée de la production

e) Direction des ressources humaines :

Cette direction est chargée d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise du point de vue du personnel.

Cette fonction regroupe deux services :

- Le service gestion du personnel :

Il s'occupe des recrutements, du suivi des carrières du personnel, de la fonction et des dossiers administratifs.

- Le service chargé des moyens généraux :

Les principales fonctions de ce service sont : le transport, fourniture du matériel de bureau et la sécurité.

f) Direction maintenance :

Cette direction s'occupe des fonctions suivantes :

- L'entretien mécanique et électronique des machines pour que ces derniers puissent exécuter correctement les travaux qui leurs sont assignés
- La prise de décision concernant l'acquisition du matériel et des équipements nécessaires pour un bon fonctionnement de l'entreprise
- L'étude de toutes les mesures susceptibles d'améliorer la commercialisation.

7. Méthodologie de terrain :

La validité et l'applicabilité des résultats d'une recherche scientifique dépendent de la rigueur méthodologique suivie par le chercheur. Selon Benoit Gauthier, la méthodologie de recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et la forme de la recherche, ainsi que les techniques utilisées pour mettre en pratique cette structure et cette forme (méthode et méthodes) (Gauthier, 2009, p8).

7.1. La méthode utilisée :

Selon L.M. Morfaux et J. Lefranc, la méthode est un ensemble de procédés raisonnés visant à atteindre un objectif, que ce soit une argumentation, une démonstration mathématique, une expérimentation scientifique ou l'enseignement d'une discipline. Procéder avec méthode consiste à respecter l'ordre des difficultés croissantes et est souvent synonyme de rationalité (Morfaux& Lefranc, 2007, p343).

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Il convient d'ajouter que la méthode se compose d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Sur le terrain, elle se traduit par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche (Aktouf, 1987, p27).

Dans le cadre de notre recherche sur l'incidence de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, nous avons opté pour l'utilisation d'une méthode quantitative. La méthode quantitative permet de recueillir des informations comparables d'un élément à l'autre sur un ensemble d'éléments. C'est cette comparabilité des informations qui permet ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitative des données (Boudon, 1969, p31).

Nous avons choisi cette méthode afin de pouvoir mesurer et quantifier les données collectées tout au long de notre enquête, en particulier les réponses obtenues à notre questionnaire.

En utilisant la méthode quantitative, nous pourrions analyser les données de manière objective et fournir des résultats statistiquement significatifs pour répondre à nos objectifs de recherche. Cette approche nous permettra d'obtenir des informations précises et fiables sur l'incidence de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences.

7.2. La pré-enquête :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons entrepris une étape essentielle, à savoir la pré-enquête. Selon Aktouf Omar, la pré-enquête est une phase de terrain précoce qui vise à aider à préciser la problématique de recherche et à construire des hypothèses valides, fiables, informées, argumentées et justifiées. De plus, la pré-enquête permet de définir de manière éclairée les objectifs spécifiques, à la fois globaux et partiels, que le chercheur doit atteindre pour vérifier ses hypothèses (Aktouf, 1987, p102).

Afin de démarrer notre recherche de manière optimale, nous avons réalisé une pré-enquête au sein de l'entreprise SPA Général Emballage à Béjaia. Cette pré-enquête nous a permis de mieux comprendre notre terrain de recherche et le fonctionnement de l'entreprise. Elle nous a également permis de recueillir des informations relatives à notre population d'étude et de déterminer la technique à utiliser.

Au cours de la pré-enquête, nous avons eu l'occasion d'observer et d'interagir avec certains collaborateurs de l'entreprise en lien avec notre thème de recherche, qui porte sur l'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

compétences. De plus, nous avons pu obtenir des documents relatifs à la présentation de SPA Général Emballage Béjaia, tels que l'organigramme, les valeurs et l'activité principale.

Cette pré-enquête nous a permis de rassembler davantage d'informations sur le sujet à traiter, ce qui nous a aidés à affiner nos questions de recherche. Grâce à cette étape préliminaire, nous avons pu élaborer notre échelle de recherche en lien avec nos hypothèses, en garantissant la pertinence et la fiabilité de notre démarche.

7.3. Le lieu de l'enquête :

Le choix du lieu de l'enquête a été déterminé par notre volonté de comprendre l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Ainsi, nous avons décidé de mener notre enquête au sein de l'entreprise SPA Général Emballage à Béjaia, dans le but de tester nos hypothèses de recherche en lien avec notre thème.

En choisissant cette entreprise spécifique, nous avons pu bénéficier d'un contexte réel et concret pour examiner les relations entre la stratégie de l'entreprise, la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. En travaillant directement avec les acteurs de l'entreprise, nous avons eu l'opportunité de recueillir des données et des informations pertinentes pour répondre à nos questions de recherche.

La sélection de SPA Général Emballage Béjaia comme lieu de notre enquête a été guidée par la volonté d'obtenir des résultats spécifiques à cette organisation, tout en veillant à ce que nos conclusions puissent être généralisées dans le cadre plus large de notre sujet d'étude.

En résumé, le choix du lieu de notre enquête, à savoir l'entreprise SPA Général Emballage Béjaia, était motivé par notre intérêt à évaluer l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, en mettant en pratique nos hypothèses de recherche dans un environnement réel.

7.4. La population d'enquête :

Dans toute recherche scientifique, il est essentiel d'obtenir des informations auprès d'une population spécifique. La population d'enquête, également appelée population mère, représente l'ensemble indifférencié des individus parmi lesquels seront sélectionnés les participants à l'étude. Dans notre cas, la population d'enquête se compose des employés de l'unité de production de SPA Général Emballage, qui compte un total de 628 travailleurs.

Voici la répartition de la population mère selon les catégories socioprofessionnelles.

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Tableau n°5 : répartition de la population mère

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage
cadres	33	5,25%
Agents de Maitrises	149	23,72%
Agents d'Exécutions	446	71,01%
Total	628	100%

Cette répartition nous permet d'avoir une vision claire de la composition de la population d'enquête et de prendre en compte les différentes catégories socioprofessionnelles dans notre étude. En ciblant cette population, nous avons pu obtenir des données et des informations pertinentes pour répondre à notre problématique de recherche.

7.5. La sélection d'un échantillon :

Afin d'assurer la validité et la faisabilité de notre recherche, il était nécessaire de définir précisément l'échantillon de notre enquête. Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage, qui consiste à sélectionner un sous-ensemble de la population étudiée afin de constituer notre échantillon. Selon Maurice Angers, l'échantillonnage est "l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon" (Maurice Angers, 2014, p100).

Dans notre cas, l'échantillon se compose de cadres, d'agents de maîtrise et d'agents d'exécution de l'entreprise SPA Général Emballage Béjaia. Nous avons distribué un total de 70 questionnaires à ces différents échantillons, et nous avons reçu en retour 55 questionnaires dûment remplis. Il convient de noter que la population totale de l'entreprise est de 628 éléments.

Voici la présentation de notre échantillon selon les catégories socioprofessionnelles :

Tableau n°6 : présentation de l'échantillon

Catégories socioprofessionnelles	Effectifs	Pourcentage
cadres	20	36,36%
Agents de Maitrises	28	50,9%
Agents d'Exécutions	7	12,7%
Total	55	100%

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Cette sélection d'échantillon nous permet de disposer d'un ensemble représentatif des différentes catégories socioprofessionnelles présentes dans l'entreprise étudiée. Les questionnaires recueillis auprès de cet échantillon nous fourniront des données pertinentes pour répondre à nos objectifs de recherche.

8. La technique de recueil des données et technique d'analyse des données :

8.1. Technique de recueil des données :

Dans le cadre de notre étude, il est essentiel de choisir une technique de recueil des données appropriée et soigneusement sélectionnée pour obtenir des informations sur le terrain. En effet, le choix de cette technique de collecte des données aura une influence directe sur les résultats finaux de notre enquête.

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'utilisation de l'échelle comme technique de recueil des données. Plus précisément, nous avons utilisé l'échelle de Likert, également connue sous le nom d'échelle d'attitude. Cette échelle tire son nom du psychologue américain Rensis Likert, qui l'a développée au début des années 1930 pour analyser les réponses des questionnaires de manière plus détaillée.

L'échelle de Likert permet de mesurer l'attitude des répondants à l'égard de différents énoncés en leur demandant d'indiquer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de valeurs prédéfinie. Cette technique nous a permis de recueillir des données quantitatives sur les perceptions, les opinions et les attitudes des participants par rapport à notre thème de recherche.

L'utilisation de cette technique nous a offert la possibilité d'obtenir des informations comparables et de quantifier les réponses recueillies. Elle nous a également permis d'analyser de manière systématique les données obtenues, facilitant ainsi l'interprétation des résultats et la formulation de conclusions pertinentes.

8.1.1. L'échelle :

Une échelle de mesure est un outil utilisé dans les études de recherche pour attribuer des valeurs numériques aux variables d'intérêt, afin de quantifier et de comparer les observations. Elle permet de transformer des concepts abstraits en données mesurables, facilitant ainsi l'analyse statistique et l'interprétation des résultats.

Le choix de l'échelle de mesure dépend de la nature des variables étudiées et des objectifs de recherche. Il est important de sélectionner une échelle appropriée qui permettra de capturer les informations nécessaires et d'obtenir des résultats pertinents.

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

Notre échelle a été appliquée à un échantillon représentatif des cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution de l'entreprise SPA Général Emballage.

8.1.2. Présentation de l'échelle :

Notre échelle est composée de 29 questions fermées, réparties en trois axes thématiques :

AXE I : Données personnelles : Ce premier axe concerne les informations relatives aux participants, telles que le genre, l'âge, la situation matrimoniale, le niveau d'instruction et la catégorie professionnelle.

AXE II : Stratégie de l'entreprise : Le deuxième axe comprend les questions relatives à la stratégie de l'entreprise. Ces questions visent à recueillir des informations sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ses objectifs, ses politiques et ses actions.

AXE III : Mobilisation de la ressource humaine et gestion des compétences : Le troisième axe est consacré aux questions liées à la mobilisation de la ressource humaine et à la gestion des compétences. Il vise à explorer les pratiques et les dispositifs mis en place par l'entreprise pour valoriser les compétences de ses employés et favoriser leur engagement et leur contribution au sein de l'organisation.

En utilisant cet ensemble de questions, nous avons pu recueillir des données pertinentes pour répondre à notre problématique de recherche sur l'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences. Les questions fermées ont permis d'obtenir des réponses standardisées, facilitant ainsi l'analyse quantitative des données et la comparaison des réponses entre les différentes catégories professionnelles de l'échantillon.

8.2. Technique d'analyse des données :

Dans notre recherche, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 25 comme technique d'analyse des données. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) est un logiciel de traitement de données largement utilisé pour effectuer des analyses statistiques. Il permet de lire les données, de les convertir dans un format SPSS, de les transformer si nécessaire, et d'effectuer des opérations mathématiques et statistiques.

Pour obtenir des résultats pertinents de notre recherche, nous avons utilisé plusieurs techniques d'analyse statistique, notamment :

La régression : Il s'agit d'un outil statistique utilisé pour analyser la relation entre différentes variables, qu'elles soient dépendantes ou indépendantes

Le coefficient bêta (β) : Les statisticiens utilisent le coefficient bêta pour représenter la probabilité de ne pas rejeter l'hypothèse testée lorsque l'hypothèse est fautive et qu'une

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

hypothèse alternative spécifique est vraie. Il est directement lié à la capacité de tester une hypothèse.

L'écart-type : Il s'agit d'une mesure de la dispersion des données autour de la moyenne. Un écart-type élevé indique une dispersion importante des données par rapport à la moyenne, ce qui suggère une hétérogénéité, tandis qu'un faible écart-type indique une concentration des données autour de la moyenne, indiquant une relative homogénéité.

Le coefficient de détermination (R^2) : Aussi appelé corrélation multiple au carré, il mesure la qualité des prédictions d'un modèle de régression linéaire. Il indique la proportion de la variance de la variable dépendante qui peut être expliquée par les variables indépendantes.

Le coefficient de corrélation (R) : Il mesure la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables. Sa valeur absolue représente la corrélation, tandis que son signe indique la direction de la relation.

Le test F : Il s'agit d'un test d'hypothèse qui compare les variances entre plusieurs groupes ou conditions. Il permet de déterminer si les différences observées sont statistiquement significatives.

L'ANOVA : L'analyse de variance est une méthode statistique utilisée pour comparer les moyennes entre différents groupes. Elle est souvent utilisée pour déterminer s'il existe une différence significative entre les moyennes des groupes étudiés.

En utilisant ces techniques d'analyse, nous avons pu interpréter les données recueillies et tester nos hypothèses de recherche. Les résultats obtenus ont contribué à une compréhension approfondie de l'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Béjaia.

9. Les difficultés rencontrées :

Pendant la réalisation de notre recherche, nous avons été confrontés à certaines difficultés inhérentes au processus. Voici un aperçu des principaux obstacles que nous avons rencontrés :

- Le manque de temps : Nous avons constaté que le temps alloué à notre recherche était limité, ce qui nous a empêchés d'accumuler autant d'informations et de données que nous l'aurions souhaité. Une période de recherche plus étendue aurait permis une collecte plus approfondie et exhaustive des informations nécessaires.
- La disponibilité restreinte des cadres : En raison de la charge de travail intense au sein de l'entreprise, certains cadres et responsables auxquels nous souhaitions mener des

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

entretiens ou solliciter des informations n'étaient pas toujours disponibles. Leur emploi du temps chargé a rendu difficile la planification et la réalisation de nos entrevues, ce qui a parfois entravé notre progression.

- La non-récupération de certains questionnaires : Malgré nos efforts pour distribuer et récupérer les questionnaires auprès des participants, nous avons rencontré des difficultés dans la collecte de certains d'entre eux. Certains répondants n'ont pas rendu les questionnaires complétés, ce qui a entraîné une diminution de la taille de l'échantillon et une possible perte de certaines informations importantes.

Ces difficultés ont été des obstacles réels lors de notre recherche, mais nous avons cherché à les surmonter en adaptant notre approche et en faisant preuve de flexibilité. Malgré ces contraintes, nous avons continué à travailler avec rigueur et à tirer des conclusions significatives de notre enquête.

Synthèse

Dans ce chapitre, nous avons présenté les aspects pratiques de notre recherche. Nous avons décrit le lieu de notre enquête, qui est l'entreprise SPA Général Emballage Béjaia, et expliqué pourquoi nous l'avons choisie pour tester nos hypothèses de recherche. Nous avons également souligné les difficultés que nous avons rencontrées, telles que le manque de temps, la disponibilité limitée des cadres et la non-récupération de certains questionnaires.

Nous avons ensuite abordé la population d'enquête, qui est l'ensemble des employés de l'unité de production de l'entreprise, composée de 628 travailleurs. Nous avons présenté la répartition de la population selon les catégories socioprofessionnelles.

En ce qui concerne la technique de recueil des données, nous avons utilisé le questionnaire comme principal outil, en particulier l'échelle de Likert. Nous avons expliqué que notre questionnaire comprenait 29 questions réparties en trois axes : les données personnelles, les questions relatives à la stratégie de l'entreprise, et les questions relatives à la mobilisation de la ressource humaine et à la gestion des compétences.

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS version 25. Nous avons présenté les différentes techniques statistiques que nous avons utilisées, telles que la régression, le coefficient bêta, l'écart-type, le coefficient de détermination, le coefficient de corrélation, le test F et l'ANOVA. Ces techniques nous ont permis d'interpréter les données recueillies et de tester nos hypothèses de recherche.

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie du terrain

En résumé, ce chapitre nous a permis de décrire le déroulement pratique de notre recherche, depuis la sélection de l'échantillon jusqu'à l'analyse des données. Les informations recueillies sur le terrain ont été essentielles pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Chapitre VI

Analyse des données et interprétation des résultats

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

Préambule

Dans ce chapitre, nous procéderons à une analyse détaillée des données collectées auprès des participants de notre étude. Nous débuterons par la présentation des caractéristiques de notre échantillon, notamment sa taille, le profil des participants, ainsi que la représentativité de l'échantillon par rapport à la population cible.

Par la suite, nous effectuerons une analyse statistique approfondie afin d'évaluer l'impact de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Pour ce faire, nous utiliserons diverses techniques, telles que l'analyse descriptive pour présenter les statistiques descriptives des variables étudiées, l'analyse de corrélation pour évaluer les relations entre les différentes variables, et, le cas échéant, des tests statistiques pour établir la significativité des résultats.

Une fois l'analyse des données achevée, nous passerons à l'interprétation des résultats. Nous mettrons en évidence les associations identifiées entre la stratégie d'entreprise et la mobilisation des ressources humaines ainsi que la gestion des compétences, en soulignant les tendances et les relations significatives. Cette interprétation sera étayée par une mise en contexte avec la littérature existante et les modèles théoriques pertinents, en soulignant les similitudes ou les divergences avec d'autres études antérieures.

Enfin, nous soulignerons les limites de notre étude, telles que les biais potentiels, les variables non contrôlées ou les éventuelles erreurs de mesure. Nous proposerons également des pistes pour de futures recherches, dans le but de combler les lacunes identifiées et d'approfondir notre compréhension de l'impact de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences.

En résumé, ce chapitre d'analyse des données et d'interprétation des résultats nous permettra de répondre à notre problématique de recherche et de contribuer à l'enrichissement du corpus de connaissances dans le domaine de la stratégie d'entreprise, de la mobilisation des ressources humaines et de la gestion des compétences.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

1. Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

Tableau n°7 : la répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

		le genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	28	50,9	50,9	50,9
	féminin	27	49,1	49,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure n°6 : la présentation du membre de l'échantillon selon le genre



A travers le tableau n°7 qui contient l'effectif de la population étudiée selon le sexe, nous constatons que le sexe masculin représente 50,9% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 49,1% de l'échantillon d'étude. Cette répartition des membres de l'échantillon selon le sexe effectuée par SPA Général Emballage Bejaïa représente une légère différence voir aucune, la répartition est presque équivalente.

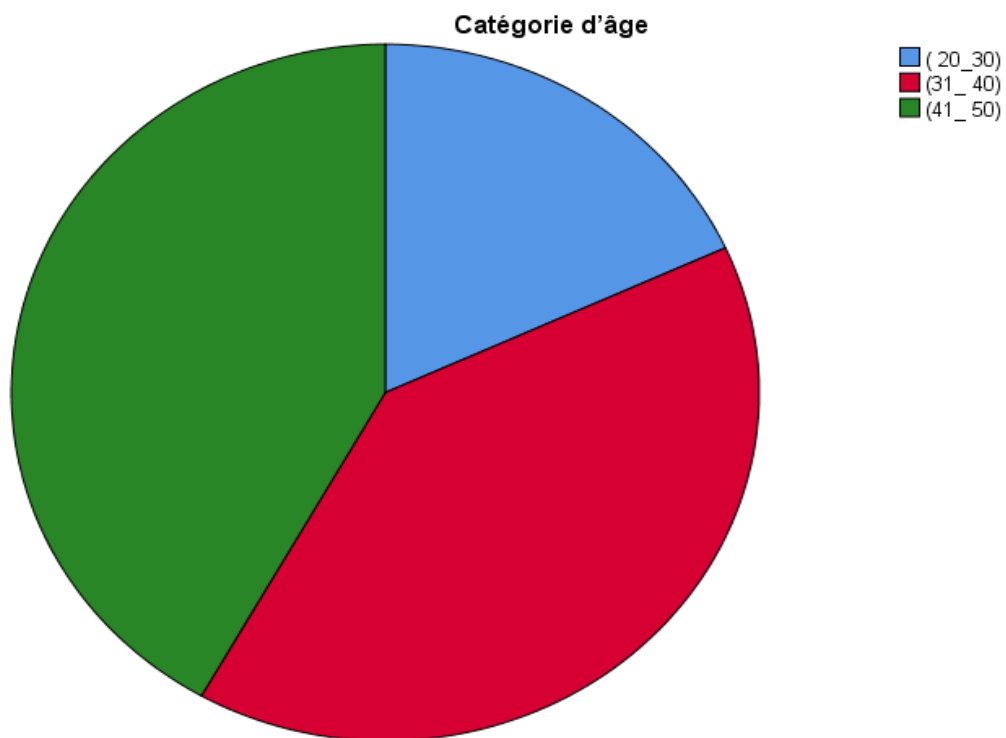
Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

Tableau n°8 : la répartition des membres selon l'âge :

		Catégorie d'âge			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(20_30)	10	18,2	18,2	18,2
	(31_40)	22	40,0	40,0	58,2
	(41_50)	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure n°7 : la présentation du membre de l'échantillon selon l'âge



D'après notre population d'étude selon l'âge on constate trois catégories variées qui se présentent comme suit ; la première catégorie représente l'âge de 20-30 ans d'un pourcentage de 18,2% de l'échantillon, la deuxième est celle de 31-40 ans d'un pourcentage de 40%, ensuite vient la dernière catégorie qui représente l'âge de 41-50 ans d'un pourcentage de 41,8%.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

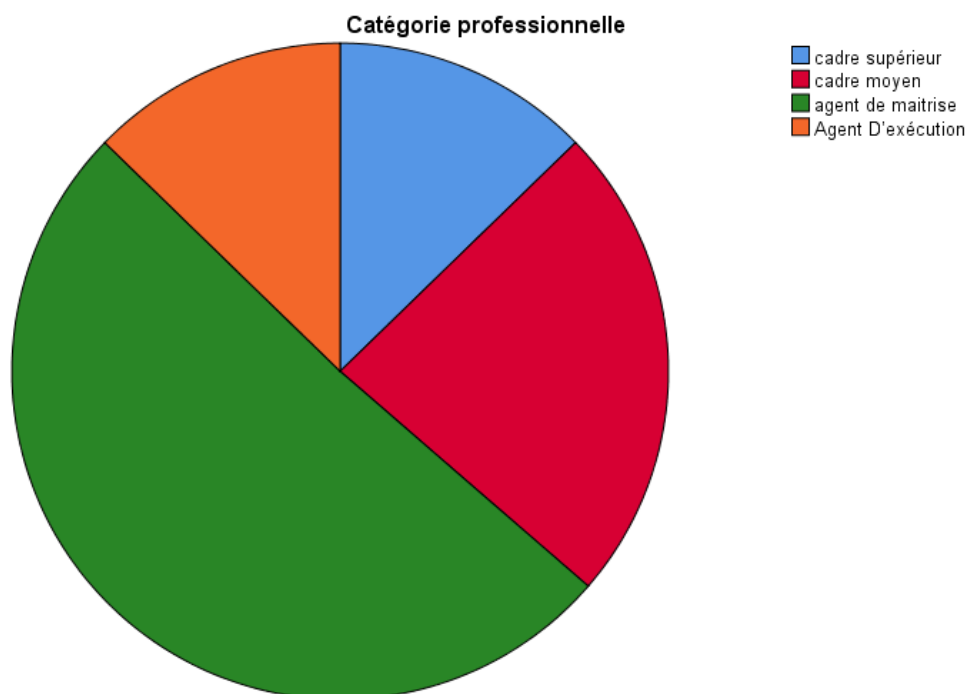
Consécutivement on constate que la majorité des employées de SPA Général Emballage Bejaïa sont issue de la tranche d'âge 41-50 ans.

Tableau n°9 : la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle :

		Catégorie professionnelle			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre supérieur	7	12,7	12,7	12,7
	cadre moyen	13	23,6	23,6	36,4
	agent de maîtrise	28	50,9	50,9	87,3
	Agent D'exécution	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Source : output du SPSS obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Figure n°8 : la présentation des membres de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



D'après le tableau n°9 nous constatent que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise d'un pourcentage de 50,9%, suivi de cadre moyen d'un pourcentage de 23,6%, puis la catégorie de cadre supérieur et agent d'exécution avec un pourcentage égale de 12,7%.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

1.1. Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :

Suite à l'examen des caractéristiques personnelles de l'échantillon de notre étude, nous avons observé quelques différences légères. Au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, nous avons constaté que le pourcentage d'hommes était légèrement supérieur à celui des femmes, représentant respectivement 50,9% et 49,1% de l'échantillon.

En analysant les données précédentes, nous avons remarqué que la tranche d'âge la plus représentée était celle des 41-50 ans, avec un pourcentage de 41,8%. Ensuite, la tranche d'âge des 31-40 ans était également significative, représentant 40% de l'échantillon. Enfin, la catégorie des 20-30 ans constituait 18,2% de l'échantillon.

En ce qui concerne le statut professionnel, nous avons constaté que la majorité des participants étaient des agents de maîtrise, représentant 50,9% de l'échantillon. Les cadres moyens représentaient 23,6% de l'échantillon, tandis que les cadres supérieurs et les agents d'exécution étaient tous deux représentés à parts égales, avec un pourcentage de 12,7% chacun.

Ces résultats relatifs aux caractéristiques personnelles fournissent un aperçu de la composition de notre échantillon et peuvent avoir des implications sur les analyses ultérieures concernant la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences dans l'entreprise.

2. Interprétation des hypothèses :

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé le logiciel SPSS, qui nous a permis de réaliser l'analyse statistique des données. À l'aide de SPSS, nous avons pu interpréter les résultats obtenus en utilisant des méthodes de régression.

Le logiciel SPSS nous a fourni des outils pour effectuer des analyses descriptives des variables, notamment en calculant des statistiques telles que les fréquences, les moyennes et les écarts-types. Ces analyses descriptives nous ont permis d'obtenir une meilleure compréhension des caractéristiques des données collectées.

En utilisant SPSS, nous avons également réalisé des analyses bi-variées, telles que l'analyse de variance (ANOVA) et les tests de corrélation des coefficients. Ces analyses nous ont permis d'explorer les relations entre les différentes variables étudiées, en examinant leur influence mutuelle.

L'utilisation de SPSS a été essentielle pour notre recherche, car il nous a fourni les outils nécessaires pour analyser et interpréter nos données de manière rigoureuse. Ces analyses statistiques nous ont permis de tirer des conclusions significatives et d'apporter des réponses à notre problématique de recherche.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

2.1. Analyse de la première sous hypothèse :

- Dans cette section, nous présenterons les données recueillies concernant notre première sous-hypothèse selon laquelle "La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la mobilisation des ressources humaines".
- **Son objectif :** Evaluer l'influence de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la mobilisation de la ressource humaine

Tableau n°10 : statistique descriptive des variables

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
Mobilisation	29,13	5,969	54
stratégie	57,70	8,689	54

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Tableau n°11 : ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,973	3,260		-,912	,366
	stratégie	,556	,056	,810	9,957	,000

a. Variable dépendante : mobilisation

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

- Le coefficient estimé est (B= 0,810) répond à la mobilisation qui est statistiquement significatif au niveau de (P= 0.000) inférieure au seuil traditionnel de 0,05 utilisée en science sociale.
- On a vérifié donc l'influence positive de la stratégie d'entreprise sur la mobilisation de la ressource au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

Tableau n°12 : ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,810 ^a	,656	,649	3,535

a. Prédicteurs : (Constante), stratégie

b. Variable dépendante : mobilisation

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

- Selon les résultats de ce tableau on trouve que (81%) des salariés de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sont mobilisés selon (R= 0.810).

Tableau n°13 : ce tableau représente la variance de l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1238,462	1	1238,462	99,133	,000 ^b
	de Student	649,631	52	12,493		
	Total	1888,093	53			

a. Variable dépendante : mobilisation

b. Prédicteurs : (Constante), stratégie

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

- On remarque que la stratégie de l'entreprise influence positivement la mobilisation de la ressource humaine, cela est vérifié par R-deux= 0,656 veut dire 65,6% de l'échantillon

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

d'étude ; donc en confirme que la stratégie de l'entreprise influence positivement la mobilisation de la ressource humaine.

- Selon la valeur ($F= 99,133$) a une signification de ($a= 0.000$) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisée en science sociale.
- D'après les résultats obtenus ; la stratégie de l'entreprise influence positivement la mobilisation de la ressource humaine au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, donc notre hypothèse est confirmée.

2.2. Analyse de la deuxième sous hypothèse :

- Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième sous hypothèse relative « La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la gestion des compétences. »
- **Son objectif** : Evaluer l'influence de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la gestion des compétences.

Tableau n°14 : statistique descriptive des variables

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
Compétences	36,50	6,820	54
stratégie	57,70	8,689	54

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Tableau n°15 : ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	12,128	5,353		2,266	,028
	stratégie	,422	,092	,538	4,603	,000

a. Variable dépendante : Compétences

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

- Le coefficient estimé est ($B= 12.128$) répond aux compétences qui sont statistiquement significatif au niveau de ($P= 0.000$) inférieure au seuil traditionnel de 0,05 utilisée en science sociale.
- On a vérifié donc l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau n°16 : ce tableau représente l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,538 ^a	,290	,276	5,804

a. Prédicteurs : (Constante), stratégie

b. Variable dépendante : Compétences

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

- Selon les résultats de ce tableau on trouve que (53,8%) des salariés de SPA Général Emballage Bejaïa ont une bonne gestion des compétences selon ($R= 0.538$).

Tableau n°17 : ce tableau représente la variance de l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	713,800	1	713,800	21,189	,000 ^b
	de Student	1751,700	52	33,687		
	Total	2465,500	53			

a. Variable dépendante : Compétences

b. Prédicteurs : (Constante), stratégie

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

- On remarque que la stratégie de l'entreprise influence positivement la gestion des compétences, cela est vérifié par $R=0,290$ veut dire 29% de l'échantillon d'étude, donc on confirme que la stratégie de l'entreprise influence positivement la gestion des compétences.
- Selon la valeur ($F= 21,189$) a une signification de ($a= 0.000$) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisée en science sociale.
- D'après les résultats obtenus ; la stratégie de l'entreprise influence positivement la gestion des compétences au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, donc notre hypothèse est confirmée.

2.3. Analyse de l'hypothèse principale :

- Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre hypothèse principale relative « La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine. »
- **Son objectif :** Evaluer l'impact de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.

Tableau n°18 : statistique descriptive des variables

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
MC	65,63	11,999	54
stratégie	57,70	8,689	54

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Tableau n°19 : ce tableau représente impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	9,154	7,882		1,161	,251
	stratégie	,979	,135	,709	7,244	,000

a. Variable dépendante : MC (mobilisation de RH et la gestion des compétences)

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

- Le coefficient estimé est ($B= 9,154$) répond aux compétences qui sont statistiquement significatif au niveau de ($P= 0.000$) inférieure au seuil traditionnel de 0,05 utilisée en science sociale.
- On a vérifié donc l'impact positif de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau n°20 : ce tableau représente impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,709 ^a	,502	,493	8,546

a. Prédicteurs : (Constante), stratégie

b. Variable dépendante : MC (mobilisation de RH et la gestion des compétences)

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

- Selon les résultats de ce tableau on trouve que (70,9%) des salariés de SPA Général Emballage Bejaïa ont une bonne gestion des compétences et mobiliser selon ($R= 0.709$).

Tableau n°21 : ce tableau représente la variance de l'impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3832,702	1	3832,702	52,477	,000 ^b
	de Student	3797,890	52	73,036		
	Total	7630,593	53			

a. Variable dépendante : MC (mobilisation de RH et la gestion des compétences)

b. Prédicteurs : (Constante), stratégie

Source : output de SPSS obtenu de l'enquête

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

- On remarque que la stratégie de l'entreprise a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine, cela est vérifié par $R\text{-deux} = 0,502$ veut dire 50,2% de l'échantillon d'étude, donc en confirme que la stratégie de l'entreprise a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine.
- Selon la valeur ($F = 52,477$) a une signification de ($\alpha = 0.000$) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisée en science sociale.
- D'après les résultats obtenus ; la stratégie de l'entreprise a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, donc notre hypothèse principale est confirmée.

3. Discussion et synthèse des résultats des hypothèses :

À la suite de notre étude sur l'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences chez les salariés de SPA Général Emballage Bejaïa, et en se basant sur les résultats statistiques de nos hypothèses, nous avons confirmé notre hypothèse principale : "La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation des ressources humaines."

L'analyse des résultats statistiques présentés dans le chapitre six nous a permis de conclure que la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa a effectivement un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation des ressources humaines.

Cette étude a également permis de confirmer nos deux sous-hypothèses de recherche.

Pour la **première sous-hypothèse**, les résultats indiquent que la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la mobilisation des ressources humaines. En effet, nous avons constaté que 81% des salariés de l'entreprise sont mobilisés. L'existence d'une stratégie clairement définie et communiquée de manière transparente aux employés crée un sentiment d'alignement et de compréhension commune. Les salariés comprennent mieux les objectifs de l'entreprise et contribuent à leur réalisation, favorisant ainsi leur mobilisation envers l'entreprise.

Les résultats de notre étude sont en accord avec deux études antérieures :

Une étude réalisée par Mak, B. L., & Sockel, H. (2001) sur les déterminants de la motivation, de la satisfaction et de l'engagement des employés dans l'industrie hôtelière en Grèce. Cette étude souligne l'importance d'une stratégie organisationnelle claire pour la mobilisation des employés.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

Une étude réalisée par Ramlall, S. (2004) sur les théories de motivation des employés et leur implication dans la rétention des employés au sein des organisations. Cette étude met en évidence l'importance d'aligner la stratégie de l'entreprise sur les besoins et les motivations des employés pour favoriser leur mobilisation et leur rétention.

Ainsi, notre première sous-hypothèse "La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la mobilisation des ressources humaines" est confirmée par les résultats de notre étude et est soutenue par des travaux antérieurs dans le domaine.

Les résultats de notre **deuxième sous hypothèse** indiquent que la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la gestion des compétences. Nous avons constaté que 53,8% des salariés ont une bonne gestion des compétences, ce qui signifie que plus de la moitié des salariés de SPA Général Emballage démontrent des compétences bien gérées. Cette situation peut être attribuée à l'importance accordée par l'entreprise à la gestion des compétences, à l'identification, au développement et à l'optimisation des compétences de ses salariés afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et de favoriser la croissance et la réussite à long terme.

Les résultats de notre étude sont similaires à trois études antérieures :

Une étude réalisée par Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) sur les perspectives théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines. Cette étude souligne l'importance de la stratégie de l'entreprise dans la gestion des compétences, en mettant en évidence l'influence de la stratégie organisationnelle sur la sélection, le développement et l'utilisation des compétences des employés.

Une étude réalisée par Armstrong, M., & Baron, A. (2002) sur la gestion des ressources humaines stratégique et la performance des entreprises. Cette étude met en évidence l'importance de la stratégie de l'entreprise dans la gestion des compétences des ressources humaines, en soulignant que l'alignement entre la stratégie organisationnelle et les compétences des employés peut conduire à une amélioration de la performance.

Une étude réalisée par Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. (1997) sur la transition de la gestion des ressources humaines en Europe. Cette étude examine l'adaptation de la gestion des compétences des entreprises européennes pour faire face aux défis du marché mondial et souligne l'importance de l'alignement stratégique entre les compétences des employés et la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, notre deuxième sous-hypothèse "La stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa influence positivement la gestion des compétences" est confirmée par les résultats de notre étude et est soutenue par des travaux antérieurs dans le domaine.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

Les résultats obtenus sur notre **hypothèse principale** qui stipule que la stratégie de l'entreprise a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, donc notre hypothèse principale est confirmée

En analysant les données collectées, nous avons constaté que la stratégie de l'entreprise a effectivement un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine au sein de SPA Général Emballage Bejaïa. Les résultats obtenus soutiennent donc notre hypothèse principale.

Plus précisément, nous avons observé une corrélation entre la mise en place d'une stratégie claire et cohérente par l'entreprise et une amélioration significative de la gestion des compétences des employés. La stratégie permet de définir les objectifs, les orientations et les actions nécessaires pour développer et utiliser au mieux les compétences des individus au sein de l'organisation.

De plus, la stratégie de l'entreprise a également favorisé la mobilisation de la ressource humaine. Les employés se sentent plus engagés et motivés à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise, ce qui se traduit par une productivité accrue et des performances améliorées.

En conclusion, les résultats obtenus confirment notre hypothèse principale selon laquelle la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa a un impact positif sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine. Ces résultats soulignent l'importance d'une stratégie bien définie pour optimiser les ressources humaines et favoriser la réussite de l'entreprise.

Synthèse

Dans ce chapitre, nous avons procédé à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats de notre recherche. Les résultats obtenus ont confirmé nos hypothèses de recherche. Nous avons examiné l'incidence de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Les analyses statistiques ont révélé une influence positive de la stratégie de l'entreprise sur ces deux aspects.

Plus précisément, nous avons constaté que la stratégie de l'entreprise avait un impact positif sur la mobilisation de la ressource humaine, avec 81% des salariés manifestant un haut niveau de mobilisation. Cette mobilisation était favorisée par une communication transparente de la stratégie de l'entreprise, permettant aux salariés de comprendre les objectifs de l'entreprise et de contribuer à leur réalisation.

Chapitre VI : analyse des données et interprétation des résultats

De plus, nous avons observé que la stratégie de l'entreprise influençait positivement la gestion des compétences, avec 53,8% des salariés démontrant une bonne gestion de leurs compétences. Cette gestion efficace des compétences était attribuable à l'importance accordée par l'entreprise à leur identification, leur développement et leur optimisation, dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques et d'assurer la croissance et la réussite à long terme.

Les résultats de notre étude sont en cohérence avec des travaux antérieurs réalisés dans le domaine de la mobilisation des ressources humaines et de la gestion des compétences. Ces études soulignent l'importance de l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les besoins et motivations des employés pour favoriser leur mobilisation et leur gestion efficace des compétences.

En résumé, nos analyses et interprétations des données confirment l'impact positif de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Ces résultats contribuent à notre compréhension dans le domaine de la stratégie d'entreprise et de la gestion des ressources humaines, et ouvrent des perspectives pour de futures recherches visant à renforcer ces liens et à approfondir notre corpus de connaissances

Conclusion

Conclusion

Au terme de notre recherche qui porte sur l'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences, et grâce à notre stage pratique au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa nous avons pu obtenir des données concrètes qui ont renforcé nos hypothèses initiales et nous ont permis de répondre de manière éclairée à notre question de recherche.

En outre, nous avons constaté que la stratégie de l'entreprise joue un rôle essentiel dans la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences, lorsque la direction de l'entreprise définit une stratégie claire et communiquée de manière efficace, cela crée un sentiment d'orientation parmi les salariés. Cette compréhension partagée motive les salariés à travailler ensemble vers des objectifs communs, ce qui favorise une mobilisation plus forte de la ressource humaine. Mais aussi elle favorise l'alignement des salariés sur les objectifs de l'entreprise, une gestion des compétences efficace permet de maximiser le potentiel des salariés et s'assurer que la bonne personne occupe le poste adéquat qui mène à la performance globale de l'entreprise.

De plus, notre expérience pratique au sein de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, révèle des exemples concrets de stratégies de l'entreprise ayant un impact positif sur la mobilisation de ressources humaines et la gestion des compétences. L'entreprise articule clairement sa vision et ses objectifs, créant ainsi une solide culture d'entreprise et une forte identification des employés à ces valeurs.

Pour conclure, la stratégie d'entreprise est un facteur clé qui influence la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences. Les entreprises qui sont en mesure de développer une stratégie claire et bien définie peuvent mobiliser efficacement leurs employés et investir dans la gestion des compétences pour répondre aux besoins de l'entreprise. En somme, la stratégie d'entreprise agit comme un moteur, unifiant les ressources humaines et les compétences pour favoriser la réussite globale de l'entreprise.

Recommandations et perspectives :

À la lumière des résultats obtenus et de l'analyse des données, nous formulons les recommandations suivantes pour l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa :

1. Renforcer la communication de la stratégie : Compte tenu de l'impact positif de la communication transparente de la stratégie sur la mobilisation des ressources humaines, il est recommandé à l'entreprise de continuer à améliorer ses efforts de

communication. Cela peut inclure des réunions régulières, des sessions de formation sur la stratégie, des canaux de communication internes efficaces, etc. Une meilleure compréhension de la stratégie par les salariés contribuera à renforcer leur engagement envers l'entreprise.

2. Investir dans le développement des compétences : Étant donné l'influence positive de la stratégie de l'entreprise sur la gestion des compétences, il est conseillé à SPA Général Emballage Bejaïa de continuer à investir dans le développement des compétences de ses salariés. Cela peut se faire à travers des programmes de formation, des opportunités de perfectionnement professionnel, des collaborations avec des institutions d'enseignement, etc. Un renforcement des compétences des salariés contribuera à leur performance individuelle et à la réussite de l'entreprise.
3. Favoriser la collaboration et l'échange de connaissances : Pour maximiser les bénéfices de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, il est recommandé de créer un environnement propice à la collaboration et à l'échange de connaissances. Cela peut être réalisé en encourageant les équipes inter fonctionnelles, en mettant en place des outils de partage des connaissances, en favorisant la coopération entre les différents départements, etc. Une collaboration accrue favorisera l'innovation et l'efficacité organisationnelle.
4. Évaluer régulièrement l'impact de la stratégie : Pour assurer une amélioration continue, il est essentiel de mettre en place des mécanismes d'évaluation réguliers pour mesurer l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Cela peut se faire à travers des enquêtes de satisfaction des employés, des revues périodiques de performance, des indicateurs clés de performance, etc. Ces évaluations permettront d'identifier les points forts et les opportunités d'amélioration.

En ce qui concerne les perspectives de recherche, les résultats de cette étude ouvrent la voie à de nouvelles investigations. Voici quelques pistes pour des études futures :

1. Étendre l'étude à d'autres entreprises et secteurs : Il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres entreprises et secteurs afin de vérifier si les résultats sont similaires et généralisables. Cela permettrait de renforcer la validité externe des résultats.
2. Explorer d'autres facteurs influençant la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences : Il convient d'approfondir la compréhension des autres facteurs qui peuvent influencer la mobilisation des ressources humaines et la gestion

des compétences, tels que le leadership, la culture organisationnelle, les incitations, etc. Des études complémentaires pourraient examiner ces aspects pour obtenir une image plus complète.

3. Évaluer l'impact à long terme de la stratégie sur la performance de l'entreprise : Il serait intéressant d'analyser comment l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences se traduit en termes de performance organisationnelle à long terme. Une telle étude pourrait inclure des mesures financières et non financières de la performance.

En concluant, ces recommandations et perspectives visent à aider SPA Général Emballage Bejaïa à capitaliser sur les résultats de la recherche et à poursuivre sa croissance en mettant l'accent sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences.

Limitations de l'étude et pistes pour de futures recherches

Malgré les résultats positifs obtenus, il est important de reconnaître certaines limitations de cette étude. Ces limitations peuvent servir de base pour de futures recherches et améliorations :

1. Taille de l'échantillon : L'étude a été menée avec un échantillon spécifique de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres contextes. Des études futures pourraient inclure des échantillons plus larges et diversifiés pour obtenir une meilleure représentativité.
2. Mesures subjectives : Les données collectées dans cette étude reposent principalement sur des questionnaires et des évaluations subjectives des salariés. Bien que cela puisse fournir des informations utiles, des études futures pourraient incorporer des mesures objectives ou des indicateurs de performance tangibles pour obtenir une vision plus complète.
3. Étude transversale : Cette étude repose sur une conception transversale, ce qui signifie que les données ont été collectées à un moment précis. Une étude longitudinale, qui suit les salariés sur une période plus longue, pourrait fournir des informations sur les changements et l'évolution de la mobilisation des ressources humaines et de la gestion des compétences.
4. Effets externes non contrôlés : D'autres facteurs externes peuvent influencer la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences, tels que le contexte économique, les changements politiques, etc. Des études futures pourraient prendre en compte ces facteurs pour mieux comprendre leur impact.

Pour de futures recherches, voici quelques pistes à explorer :

1. Impact de différentes stratégies : Il serait intéressant d'analyser l'effet de différentes stratégies d'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Cela pourrait inclure l'étude de différentes approches stratégiques telles que la différenciation, le leadership des coûts, la focalisation, etc.
2. Influence des pratiques de gestion des ressources humaines : Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la rémunération, etc., peuvent également jouer un rôle dans la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Des études futures pourraient examiner l'interaction entre la stratégie de l'entreprise et ces pratiques pour obtenir une meilleure compréhension.
3. Effet des différences culturelles : Les différences culturelles peuvent influencer la manière dont la stratégie de l'entreprise est perçue et mise en œuvre par les salariés. Des études comparatives entre différentes cultures pourraient fournir des insights sur l'importance de l'ajustement culturel dans la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences.

En résumé, ces limitations soulignent l'importance de continuer à approfondir la recherche sur l'impact de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation des ressources humaines et la gestion des compétences. Les pistes de recherche suggérées peuvent contribuer à combler les lacunes et à fournir des informations plus approfondies pour les praticiens et les chercheurs dans ce domaine.

Bibliographie

A. Les ouvrages

- 1) Alain Derray et Alain Lusseau, L'analyse stratégique, édition Ellipses, France, 2001
- 2) Anne Dietrich, Patrick Guilbert, Frédérique Pigeyre, management des compétences, édition DUNOD, Paris
- 3) BEIRE NDOUCH Lauvane, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- 4) Bernard Martory, gestion des ressources humaines, 7^{ème} édition
- 5) Dimitri WEISS, Les ressources humaines, Édition d'organisation Eds D', paris, 2005
- 6) Frédéric Leroy, stratégies d'entreprise, édition Dunod, 3^e édition, Paris, 2012
- 7) GUITTET André, développer les compétences, 2^{eme} édition, paris, 1998
- 8) GUILBERT Patrick, Schmidt Géraldine, évaluation des compétences et situation de gestion, édition économisa, paris, 1999
- 9) Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regnér, Frédéric Fréry, stratégique, éditions Pearson, 10^e édition, 2014
- 10) GUILBERT Patric, PALIER Michel, la gestion des compétences au-delà des discours et des outils en guide pour l'action des DRH
- 11) H. FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger, 1990
- 12) Igor Ansoff, corporate strategy, sl, Graw-hill, 1965
- 13) Igor Ansoff, stratégie de développement de l'entreprise, éditions d'organisation, 1989
- 14) J. Bremond et A. Geledan, dictionnaire des théories et mécanismes économiques, Hatier, paris, 1984
- 15) Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, 4^{édition}, paris 2002
- 16) Jean-Louis Magakian, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, éditions Bréal, France, 2005
- 17) JEAN- Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 6^{eme} éditions, paris, 2008
- 18) Jean-Marie Ducreux, Abate René, Nicolas Kachaner, Le grand livre de la stratégie, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2009
- 19) Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management stratégie et organisation, édition Vuibert, 8^e édition, Paris, 2010
- 20) Lou Van Beiredonck, tous compétents, édition de Boeck, 2006
- 21) LOIC Cadin et autres, gestion des ressources humaines, DUNOD, 3^{eme} édition, paris, 2007
- 22) LECOEUR Elisabeth, gestion de compétence, de Boeck, Paris, 2008

- 23) Lethielleux Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 5^e édition, Paris, 2011
- 24) Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, Strategor, édition Dunod, 6^e édition, Paris, 2013
- 25) Michel Marchesnay, Management stratégique, les éditions de l'ADREG, 2004
- 26) M.BERNARD et S. PIERRE, gestion des compétences la grande illusion, 1^{ere} édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009
- 27) PATRICIA Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN, paris, 1997
- 28) R.A. Thietart, le management, Press universitaire de France, France, 1890
- 29) Virginie Gallego, Julie Moutte, Julien Reysz, initiation à la gestion des entreprises, presse universitaires de Grenoble, 2012

B. Les ouvrages méthodologiques

- 1) AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitatives des organisations, édition Macintosh, Montréal, 1987
- 2) Boudon Raymond, les méthodes en sociologie, édition PUF, 11^e édition, Paris, 1969
- 3) Benoit Gauthier, recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Press de l'université du Québec, Québec, 2009
- 4) Louis-Marie Morfaux, Jean Lefranc, vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Arnaud Colin, Paris, 2007
- 5) Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CEC INC, la fontaine Anjou Québec, 2014

C. Site internet

- 1) <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/eab3c2ae-59ae-40e0-a0e1f5c21a9caa8a/co/grain.html>
- 2) <https://www.memoireonline.com/>
- 3) <https://www.studocu.com/fr>

D. Mémoire

- 1) Frédéric Boulianne, étude exploratoire du lien entre la mobilisation des ressources humaines et la compétitivité des organisations, mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'université Laval pour l'obtention du grade de maitre ès sciences (M, SC), département de management faculté des sciences de l'administration université Laval, 1998

- 2) Lucile Cabos, rôle de la gestion des ressources humaines pour la mobilisation des employés dans le cadre de démarche de développement durable, Québec, 2015
- 3) Saholiarimanana ANDRIANALY, mobilisation des ressources humaines un défi pour l'administration publique, Madagascar, 2013

Annexes

Annexe n° 1

**Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaine et sociales
Département psychologie et d'orthophonie**

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en psychologie, spécialité « Psychologie du travail et des organisations et GRH » Ayant pour thème « **L'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences** » Nous prions de bien vouloir répondre à Ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies seront traitées de façons strictement confidentielles et ne seront utilisées que pour l'avancement de cette recherche.

Réaliser par :

M^{elle} : TAROUDJIT Noura

M^{elle} : NAIT MANSOUR Nour Ines

I. Données personnelles (sociales) :

1. Le genre : Masculin féminin
2. Catégorie d'âge : [20-30ans] [31-40ans] [41-50ans]
3. Situation matrimoniale : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (Ve)
4. Niveau d'instruction : Primaire Secondaire Moyen Universitaire
6. Catégorie professionnelle : Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maitrise
Agent D'exécution

II. Questions relatives à la stratégie d'entreprise.

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).						
N	Questions	Pas tout à fait d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez D'accord	Tout à fait d'accord
1	La stratégie de l'entreprise SPA général emballage Béjaia est clairement définie et communiquée à tous les employés.					
2	l'entreprise SPA général emballage Béjaia accorde une importance égale à la satisfaction et la rentabilité de ces clients.					
3	l'entreprise SPA général emballage Béjaia adopte une stratégie claire et cohérente pour atteindre ses objectifs					
4	l'entreprise SPA général emballage Béjaia prend en compte les besoins de ses clients pour élaborer sa stratégie					
5	l'entreprise SPA général emballage Béjaia a une vision claire de sa mission et de ses objectifs					
6	l'entreprise SPA général emballage Béjaia est capable de s'adapter aux changements dans son environnement					
7	L'entreprise SPA général emballage Béjaia dispose des ressources nécessaires pour mettre en œuvre sa stratégie					
8	Les ressources humaines au sein de l'entreprise SPA général emballage Béjaia sont adéquates pour permettre d'assurer une bonne rentabilité					
9	L'entreprise développe des nouvelles activités qui demandent l'acquisition d'un nouveau savoir-faire					
10	l'entreprise SPA général emballage Béjaia donne une grande priorité à sa dynamique concurrentielle ainsi qu'une bonne dose de créativité a sa spécialité					
11	l'entreprise SPA général emballage Béjaia observe attentivement les					

	changements au niveau du marché du travail					
12	l'entreprise SPA général emballage Béjaia donne une grande importance aux attentes des clients					
13	l'entreprise SPA général emballage Béjaia détermine ces objectifs à long terme					

Questions relatives à la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences.

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettrez une seule croix (X).						
N	Questions	Pas tout à fait d'accord	Assez peu d'accord	Indécis	Assez D'accord	Tout à fait d'accord
1	Les employés de l'entreprise SPA général emballage Béjaia sont très mobilisés.					
2	SPA Général emballage applique une stratégie de mobilisation qui vise à motiver ses ressources humaines dans le but de garantir sa performance.					
3	La direction accorde une grande importance à la mobilisation des ressources humaines dans l'entreprise.					
4	La communication entre la direction et les employés est essentielle pour renforcer l'engagement et la mobilisation des employés.					
5	Les opportunités de carrière et de développement professionnel sont des éléments clés pour retenir les employés et les mobilisés.					
6	La gestion des compétences est considérée comme un élément clé de la stratégie de l'entreprise.					
7	L'entreprise encourage le développement des compétences de ses employés pour favoriser leur progression professionnelle.					
8	La direction de l'entreprise considère la gestion des compétences comme un investissement pour l'avenir de l'entreprise.					
9	L'entreprise soutient la participation des employés à des événements professionnels pour améliorer leurs compétences.					
10	L'entreprise évalue régulièrement vos compétences et vos performances.					
11	Les employés de SPA général emballage sont satisfaits de la manière dont l'entreprise utilise leurs compétences pour maximiser l'efficacité de l'entreprise.					
12	Prédire que l'entreprise soutient le développement des compétences en interne plutôt que de chercher à les recruter à l'extérieur.					

Annexe

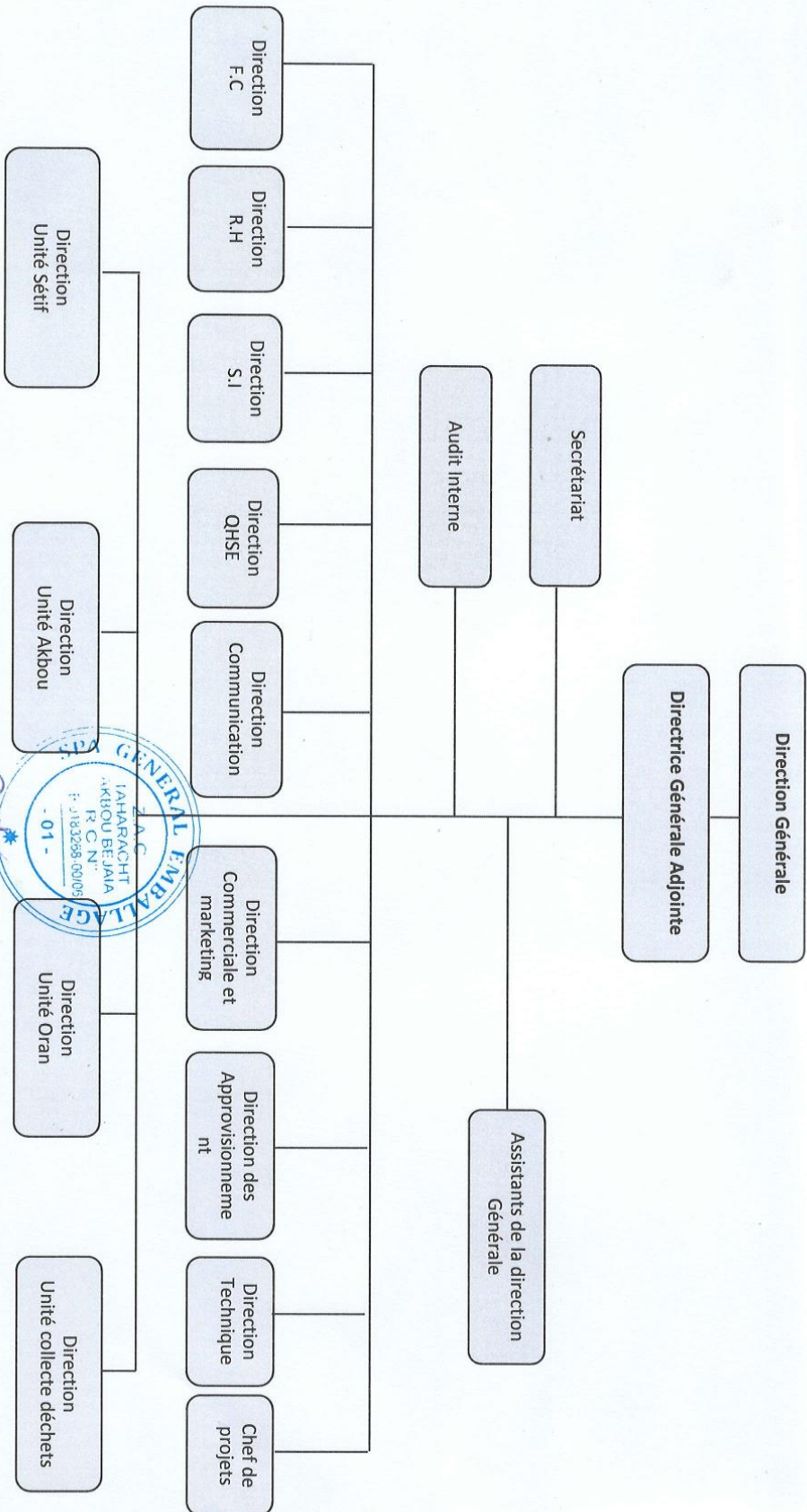
13	Les actions de la mobilisation de le ressource humaines permettent à l'entreprise SPA général emballage d'atteindre ses objectifs d'évolution et stratégiques.					
14	Je donne satisfaction en priorité aux demandes qui développent les compétences professionnelles répondant à une urgence pour l'entreprise ou à celles qui permettent un reclassement promotionnel sur le marché du travail.					
15	la mobilisation des employés de général emballage sont pilotées par des personnes qui ont parfaitement compris les priorités stratégiques de votre entreprise					
16	La gestion des compétences joue un rôle prioritaire par rapport à la concrétisation des objectifs visés par la stratégie de l'entreprise					



GENERALEMBALLAGE
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE

ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE

Réf : IM.M1.V
Revision : 04
Date : 20/10/2020
Page : 1 / 2




Directeur Général
M. HAMMOUDI



ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE

Réf : IM.M1.V
 Révision : 04
 Date : 20/10/2020
 Page : 2 / 2

	Rédacteur	Vérificateur	Approbateur
Nom et prénom	AKIL YAHAOUI	OUAZNA OUALI	Mohammed HAMMOUDI
Fonction	DRH	DQHSE	Directeur Général
Date	20.10.2020	20.10.20	
visa			

Directeur Général

M. HAMMOUDI



Résumé

« L'incidence de la stratégie de l'entreprise sur la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences ».

Cette étude est réalisée dans le but de mesurer l'impact de la stratégie de l'entreprise SPA Général Emballage Bejaïa sur la gestion des compétences et la mobilisation de la ressource humaine, qui on retour on conclue que dans le monde concurrentiel des affaires, où les progrès sont incomparables, le succès d'une entreprise dépend d'une stratégie bien définit et claire qui on conséquence contribue a la mobilisation efficace des salariés et a l'investissement dans la gestion des compétences.

Cette étude est réaliser au sein de l'entreprise SPA Général Emballage on adoptant une méthode quantitative, pour atteindre des résultats on a pris un échantillon de 55 salariés, a fin de vérifier notre hypothèse nos avons opté pour l'échelle qui permet de fournir une valeur attendue a une question et cette technique a était analyser par un logiciel SPSS version 25 qui permet d'accomplir la totalité des analyses statistiques de la stratégie de l'entreprise, la mobilisation de la ressource humaine et la gestion des compétences.

Summary

“The impact of corporate strategy on the mobilization of human resources and skills management”

This study is carried out with the aim of measuring the impact of the strategy of the company SPA Général Emballage Bejaïa on the management of skills and the mobilization of human resources, which on return we conclude that in the competitive world of business, where the progress is incomparable, the success of a company depends on a well-defined and clear strategy which consequently contributes to the effective mobilization of employees and investment in skills management.

This study is carried out within the company SPA Général Emballage, adopting a quantitative method, to achieve results, we took a sample of 55 employees, in order to verify our hypothesis, we opted for the scale which makes it possible to provide a expected value has a question and this technique was analyzed by SPSS software version 25 which makes it possible to perform all the statistical analyzes of the company's strategy, the mobilization of human resources and the management of skills.