

Université A /Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des sciences sociales
Mémoire de Fin de cycle
En vue de l'obtention du diplôme de Master
En sciences sociales LMD
Spécialité Sociologie du Travail et Ressources Humaines

Thème :

« L'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences »

Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)

Préparé par :

** LAOUER Ramzy*

Encadré par :

M^{me}. Mébarķi Hassina

Année Universitaire : 2012/201

Liste des abréviations :

Abréviation	La signification
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
EPE	Entreprise Publique Économique
DC	Direction Capitainerie
DFC	Direction des Finances et Comptabilité
DDD	Direction Domaine et Développement
DFC	Direction des Finances et Comptabilité
DG	Direction Générale
DL	Direction Logistique
DMA	Direction Manutention et Acconage
DMI	Direction de Marketing Intégré
DR	Direction remorquage
DRH	Direction des Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
MSG	Management Stratégique Global
ONP	Office Nationale des Ports
SO.NA.MA	Société Nationale de Manutention
SPA	Société Par Action
SOGEPORIS	Société de Gestion des Participations de l'Etat Ports
QHSE	Qualité Hygiène Sécurité et Environnement

Liste des tableaux :

Numéro Des tableaux	Les titres des tableaux	Page
N°01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	77
N°02	La répartition de l'échantillon selon le l'âge	77
N°03	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	78
N°04	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	78
N°05	La répartition de l'échantillon selon le poste occupé	79
N°06	Le choix de la mobilité	80
N°07	Les critères de changement du poste selon le type de mobilité	81
N°08	La satisfaction dans le nouveau poste selon le sexe	82
N°09	Le type de mobilité selon la date de recrutement	83
N°10	La mobilité interne permet le développement des compétences	84
N°11	La mobilité comme un moteur pour l'apprentissage selon le niveau d'instruction	85
N°12	La satisfaction des cadres par rapport au type de mobilité	86
N°13	La correspondance de parcours par rapport à l'âge	87
N°14	L'apport de la mobilité interne par rapport au développement des compétences	88
N°15	Le type de mobilité qui motive les cadres	89
N°16	Développement des compétences selon l'ancienneté	90
N°17	L'indispensabilité de la mobilité interne selon l'âge	91
N°18	L'apport de la mobilité interne selon l'ancienneté	92
N°19	La mobilité est accompagnée de formation	93

N°20	La formation a permit d'éviter des contraintes selon le nombre de formation.	94
N°21	La formation développe les compétences	95
N°22	L'objectif de formation selon le niveau d'instruction	96
N°23	La formation évite des contraintes pendant la mobilité	97
N°24	Le nombre de formation selon l'ancienneté	97
N°25	Les éléments qui facilitent la mobilité interne	98
N°26	La formation permet l'adaptation et l'intégration dans le nouveau poste par rapport au nombre de formation	99

REMERCIEMENTS

Je tiens à réserver cet espace pour exprimer mes remerciements les plus sincères pour tous ce qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail que ce soit sur le plan pratique ou sur le plan théorique : notamment à mes deux promotrices ^{Mme} MEBARKI Hassina enseignante à l'université A/Mira et à ^{Mlle} BARCHICHE Amel responsable du service Gestion des carrières au sein de l'EPB. Pour leurs qualités d'encadrement, disponibilités et leurs aides précieuses qu'elles m'ont apportées, ainsi que tout le personnel de l'EPB.

Je remercie aussi tous les responsables, enseignants et membres du département de sociologie (LMD).

Je remercie monsieur le président et membre du jury d'avoir accepté de lire et de juger mon travail.

Spécial dédicace

Je dédie ce modeste travail à toute la famille (LAOUER-DRISSI) et toute ma famille sans exception ainsi à tous qui sont cher à mon cœur a savoir :

- *Ma chère maman SALOUA et mon cher papa ABD ELLAH.*
- *Ma sœur AMINA et mes deux frères ABD ELHAKIM et SAID ISLAM.*
- *Ma grande mère DJAMILA et ma tante WAHIBA.*
- *A mes tantes et mes oncles paternelle et maternelle
Ainsi que tout mes cousins et cousines.*

A mes amis ; HAMZA, FAROUK, AMI HASSEN, SADI, BACHIR, SMAIL, LATIFA, LEILA, HABIBA, MERIEM, MOUTCHOU, ABD ELHAKIM, FAYCEL, LINDA, AMINA, SONIA, GHANIA, YASSMINA, NESSRINE, NADJET, NASSIM, NAWEL, HANANE, FAHIMA, WISSAM, SABRINA.

Et à tous mes Amis et tous les Gens que j'aime et qui j'ai oublié.

Sommaire

Introduction.....	I
--------------------------	----------

PARTIE 1 : Cadre méthodologique et théorique

CHAPITRE 1 : Le cadre méthodologique

1. Les raisons du choix du thème.....	05
2. L'objectif de recherche.....	05
3. La problématique.....	06
4. Les hypothèses.....	09
5. Définition des concepts clés.....	11
6. La méthode et la technique utilisée	14
7. Le choix de l'échantillon.....	17
8. Les difficultés rencontrées.....	17
9. Revue de littérature	18

CHAPITRE 2 : La notion de la mobilité interne

<u>Section1</u> : Généralités sur la mobilité interne.....	26
<u>Section2</u> : La mobilité interne un dispositif qui révèle des jeux d'acteurs complexe.....	29
<u>Section3</u> : Le développement de la mobilité interne.....	34
<u>Section4</u> : Les enjeux de la mobilité interne	34
<u>Section5</u> : La mobilité outil de gestion des compétences	37

CHAPITRE 3 : La gestion des compétences.....

<u>Section1</u> : La notion de la compétence.....	43
<u>Section2</u> : Les éléments constitutifs de la compétence.....	47
<u>Section3</u> : Les types et les formes de compétence	50
<u>Section4</u> : Identifier et évaluer les compétences.....	53
<u>Section5</u> : Les caractéristiques de la compétence.....	56

PARTIE 2 : Etude de terrain

CHAPITRE 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....59

1. Historique et création de l'entreprise.....60
2. Situation géographique.....62
3. Missions et activités de l'EPB.....63
4. Description des services.....63
5. Présentation des différentes structures de l'EPB.....65
6. Les infrastructures et les équipements.....71

CHAPITRE 2 : Analyse et interprétation des résultats.....76

1. Les caractéristiques de l'échantillon d'étude.....77
2. L'analyse de la première hypothèse.....80
3. L'analyse de la deuxième hypothèse.....93
4. La synthèse des données de la recherche101

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses mutations. Tout d'abord, une des évolutions majeures vient de la concurrence accrue des marchés. Cette concurrence est aujourd'hui mondiale et de plus en plus vive. Les entreprises sont, par conséquent, conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives et préserver leur avantage concurrentiel. Dorénavant, les facteurs clés de succès, à l'origine de cet avantage, évoluent en permanence et sont rapidement dépassés. L'environnement devient structurellement instable, on parle d' « hyper compétition ».¹

Pour faire face à tous ces facteurs environnementaux et maîtriser leurs facteurs clés de succès, les entreprises mis en place des stratégies qui vont conditionner la façon de gérer les ressources humaines. Tel que la mobilité interne qui est considérée comme un phénomène uniforme, les différentes formes qu'elle peut prendre soulèvent ainsi des enjeux bien spécifiques.

Les auteurs distinguent habituellement la mobilité verticale de la mobilité horizontale. La mobilité verticale, synonyme de promotion, induit un changement de statut hiérarchique. La mobilité horizontale, quant à elle, consiste en un déplacement sans changement de statut hiérarchique. Un tel mouvement peut néanmoins induire un changement de cœur de métier (mobilité fonctionnelle ou transversale) ou un changement de responsabilités. Elle est d'une manière de corriger les erreurs qui peuvent survenir dans la formation des relations d'emploi.

En effet, les entreprises investissent dans le domaine de la mobilité interne ce qui est de nature à développer les compétences des individus et par la même occasion d'améliorer leur employabilité interne et à devenir plus polyvalents.

Ce travail de recherche s'organise autour deux parties. La première partie est consacrée au cadre méthodologique et théorique. Par conséquent la deuxième partie

¹ CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE, Guide de la mobilité interne, Nancy, 2008. P03.

concerne une étude sociologique basée sur une enquête par questionnaire effectuée auprès de personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

La première partie est composée de trois chapitres : le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique, ensuite la notion de la mobilité interne, enfin le dernier chapitre la gestion des compétences.

Le premier chapitre de la deuxième partie est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil (Entreprise Portuaire de Bejaia). Alors que le deuxième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats.

Partie 1 :
**Le cadre
méthodologique et
théorique**

Chapitre 1 :
Le cadre
méthodologique

1. Les raisons du choix du thème:

Le choix de notre présente recherche est motivé par un ensemble de raisons subjectives et objectives qui se résument comme suit :

- Acquérir de nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement sur la mobilité interne des cadres.
- Etre confronter la réalité professionnelle après l'acquisition de connaissance théorique.
- Le manque d'étude sociologique sur le thème.
- Sensibiliser les dirigeants sur l'importance de la mobilité interne notamment l'ajustement des pratiques de la gestion des ressources humaines.

2. L'objectif de la recherche :

Cette recherche à pour objectif d'analyser er d'identifier l'importance de la mobilité interne dans le développement des compétences des cadres, et de savoir si la mobilité interne est elle une stratégie de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Parmi les objectifs aussi c'est de savoir si la mobilité interne est elle une stratégie de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Enfin, nous voulons connaitre si la mobilité interne répond t'elle aux aspirations des cadres de l'EPB.

3. La problématique :

L'entreprise s'occupe d'avantage des spécificités propres à elle en rapport avec sa culture, son mode de production et ses règles de gestion pour une meilleure performance et une grande réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de nature à développer les compétences des individus et par la même occasion d'améliorer leur employabilité interne.²

En effet, le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome. C'est pour cela que les notions de développement des compétences et le dispositif de mobilité interne des travailleurs sont importants.

La mobilité professionnelle constitue un enjeu pour l'entreprise car elle lui permet de « Disposer d'une main d'œuvre flexible et mobilisable sur plusieurs emplois afin de s'adapter aux évolutions (auxquelles elle fait face)..., tout en conservant en son sein des éléments toujours plus compétents »³. Pivot de la gestion des ressources humaines, la mobilité, sous toutes ses formes, accroît l'attachement des employés envers l'organisation et notamment les jeunes recrues, développe une polyvalence pour répondre aux changements, entretient la motivation des salariés et aide à contrer le plafonnement de carrière.

L'étude du rôle de la mobilité interne sur le développement des compétences a été effectuée par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories diverses dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées. Notamment la théorie de **Henri SPITEZKI** qui juge que la mobilité, débouche des nouvelles formes de la gestion des ressources humaines (GRH), plus particulièrement de la fonction management stratégique global (MSG) et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui visent à doter l'entreprise d'une très forte

²JOCELINE Abraham, Mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources, in cahier du cermat-upress. ITAE de Tours, 2001, vol 14, N°88. P142.

³MIGNONAC Karim, Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs, Management, 2001, vol. 4, N° 2. P47-78.

réactivité a l'égard de l'environnement, mode de production destiné a battre de vitesse les concurrents.⁴

Pour **Danielle POTOCKI MALICET**, la mobilité est le passage d'un emploi à un autre. Mais elle concerne également la perte de l'emploi c'est-a-dire le passage d'une situation d'emploi a une situation de non emploi le chômage ou d'arrêt de travail. Y sont aussi intégrées les notions d'emploi temporaire, de période d'essai, d'emploi instable. Il distingue deux mobilités, une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les deux cas, la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-a-dire un changement de lieu de travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, a l'intérieur d'un même établissement.⁵

Comme nous l'avons souligné, la notion de développement des compétence depuis son émergence est très étudiée par les chercheurs des différentes spécialités, sociologues, gestionnaires, juristes, psychologues ...etc. plusieurs auteurs ont donné leur interprétation pour cette notion, et parmi les plus célèbres, **Philippe ZARIFIAN** avance que le développement du modèle de la compétence s'accompagne d'une « mise en crise » des systèmes de classification (qui repose sur la qualification) en ce sens, dit t-il, qu'ils sont peu opératoires pour maîtriser les conditions anticipées d'emploi et de mobilité et, de plus, qu'ils « cristallisent des règles situées en décalage vis-à-vis des politiques de mobilisations des compétences individuelles et des objectifs de motivation »⁶.

Et pour **Philippe ERAY**, le dispositif de développement des compétences est un projet qui ne peut être négligé : ce dispositif doit répondre aux besoins de l'entreprise, donc être parfaitement opérationnel et correspondre aux attentes du personnel.⁷

⁴SPETEZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition Économica, Paris, 1995. P99.

⁵POTOCKI MALICET Danielle, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition Économica, Paris, 1997. P83.

⁶ZARIFIAN Philippe, L'émergence du model de la compétence : stratégies d'entreprise, édition Économica, Paris, 1988. P77.

⁷ERAY Philippe, Précis de développement des compétences, édition Liaison, Paris, 1999. p117.

Tardivement, les entreprises se sont rendues comptes que la formation et le développement de leurs compétences peuvent jouer un rôle très important dans la réalisation des objectifs stratégiques, c'est pour cela que les entreprises investissent de plus en plus dans ces deux domaines car c'est de la performance, du professionnalisme et des compétences de leurs membres que dépend leur adaptation à l'environnement en perpétuelle mutation. Il est reconnu que la politique de formation permet à court terme, de s'adapter aux nouveaux outils, aux nouvelles méthodes et organisations du travail que l'entreprise veut intégrer dans sa gestion. Elle permet à moyen et à long terme de se préparer aux évolutions technologiques et organisationnelles.

La notion de compétence ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers Algériens. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité. Pour se faire, elle s'engage actuellement dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Pour comprendre la notion de la mobilité interne des cadres et sa relation avec le développement des compétences. Nous avons pris le cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) en vue de réaliser une étude sociologique, d'où la problématique majeure de notre mémoire pose la question suivante :

La mobilité interne répond t'elle aux aspirations des cadres au sein de l'EPB ?

Nous allons essayer de répondre aussi à un ensemble de questions subsidiaires :

- Quel est l'impact de la mobilité interne des cadres sur le développement des compétences au sein de l'EPB ?
-

- La mobilité interne est t'elle accompagnée de formation professionnelle continue pour favoriser l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste au sein de l'EPB ?

4. Les hypothèses :

L'hypothèse consiste en une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes.

- La mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences des cadres de l'EPB.
- La mobilité interne est accompagnée de formation professionnelle continue qui permet de favoriser l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste au sein de l'EPB.

✓ Opérationnalisation des hypothèses :

Cette étape nous permet d'identifier et de définir les principaux attributs qui constituent les mesures de ces différents concepts. Ces attributs sont présentés sous la forme de variables. Rappelons ici que notre modèle d'analyse comporte un certain nombre de variables considérées comme pertinentes dans la recherche d'un type de mobilité interne adéquate susceptible de s'adapter et d'améliorer les compétences des cadres de l'entreprise pour une meilleure efficacité dans le travail.

Il y a le profil personnel des cadres (âge, sexe, niveau d'instruction,.. etc.), de variables sur la mobilité interne et le développement des compétences au sein de l'EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), Les variables concernant la formation. Les caractéristiques personnelles des cadres, à savoir l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, le poste occupé. La mobilité interne : (les types de la mobilité interne, les critères de changement, ces apports, mobilité développe les compétences des cadres ...etc.). La troisième dimension qui constitue les variables qui concerne la formation (nombre de formation, ces objectifs, la formation permet l'adaptation et l'intégration...etc.).

- **Variables reliées aux caractéristiques personnelles du dirigeant :**

Ce groupe de variables fait référence au profil des cadres de l'EPB. Les variables identifiées pour cerner cette dimension représentent l'ensemble des caractéristiques généralement considérées dans ce genre d'études. Ce sont les caractéristiques personnelles des cadres, à savoir l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, date de recrutement, le poste occupé.

- **Variable reliée à la mobilité interne et le développement des compétences :**

Celle-ci, considérée comme variable de contrôle, nous permettent de recueillir des informations relatives à la mobilité. Il s'agit de: type de mobilité, les critères de changement de poste, savoir si la mobilité apporte un plus, la mobilité interne permet le développement des compétences.

- **Les variables reliées à la formation suivie par les cadres :**

Ce groupe de variables fait référence aux activités accomplies au sein de l'entreprise, à l'application du contenu des formations suivies, l'objectif de la formation, l'influence de la formation sur le développement des compétences des cadres, la formation professionnelle permet l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste.

5. Définition des concepts clés :

- **La mobilité professionnelle :** changement de poste ou de grade soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche. Dans les pays industrialisés, la mobilité des cadres a beaucoup augmenté « la trajectoire professionnelle » (TOFFLER) du cadre en fait un être mobile.
- **Mobilité horizontale :** changement sans promotion.
- **Mobilité verticale :** changement de grade dans une société hiérarchisée.⁸
- **La mobilité interne:** est le caractère de ce qui peut changer de place, de position de fonction, ou de lieu ou d'entreprise.⁹

⁸GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2000. P278-279.

⁹PERETTI Jean-Marie, Tous DRH : Les responsabilités Ressources Humaines des cadres dirigeants, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002. P150.

La mobilité interne est le passage d'un emploi à un autre. En distinguant deux mobilités, une mobilité verticale promotionnelle et une mobilité horizontale fonctionnelle.¹⁰

▪ **La compétence :**

Selon **ZARIFIAN** la compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,...la faculté a mobilisé des réseaux d'acteur autour des mêmes situations, a partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité». ¹¹

- **Développement des compétences :** le développement des compétences consiste à développer les outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outil de prise de décision et développement de la culture de l'entreprise).
- **Les cadres :** la notion de cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées ; sont considérés comme tels les membres des organisations, entreprise et administration exerçant les fonctions d'encadrement. y ajoute les titulaires de postes de travail exigeant une marge d'initiative et de responsabilité ainsi que les postes supposant des qualifications élevés les critères de définition ont donc une marge d'indétermination. Malgré ses incertitudes les cadres remplissent des fonctions statèremment reconnues, leur recrutement est soutenu par des organisations spécifiques, ils se regroupent en des syndicats distincts de salarié. **BOLTANSKI** a montré (1982) l'intérêt d'étudier ce groupe dans une perspective de sociologie s'est historiquement construite a travers un travail de rassemblement, d'autodéfinition, de luttes sociales pour la reconnaissance. ¹²

Un cadre est une catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite (dans le contexte Français). Au niveau international et au sens courant du terme, on entend par cadre celui qui dans une

¹⁰Ibid. P83.

¹¹ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence. pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris, 1999. P70.

¹²AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de la sociologie, édition Gonzague Raynaud et Jean Louis Schlegel, Tours, 1999. P59.

organisation occupe un poste de responsabilité. A cet égard on peut distinguer entre l'encadrement de premier niveau (agent de maîtrise, chef de service) et l'encadrement supérieur (personnel de direction).¹³

▪ **Formation professionnelle continue :**

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de savoirs (connaissances, habilités et attitudes) propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs de l'efficacité de l'organisation.¹⁴

La notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique et pratique liée à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions, et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.¹⁵

Nous comprendrons dans cette définition que la formation n'est pas seulement des connaissances techniques dans l'exécution du travail, mais elle est aussi des attitudes et dispositifs qui aident dans l'intégration des salariés dans leurs professions, elle est un élément de socialisation.

▪ **Adaptation :**

Au sens biologique est un processus par lequel l'organisme réagit aux transformations du milieu pour rétablir avec ses propres ressources un équilibre qui a été troublé.

Selon **PARSONS**, l'adaptation est une exigence fonctionnelle consistant pour un système social, à se procurer des ressources-en biens et en services- d'agents humains, afin de se maintenir et d'évaluer.

En analyse systémique, il s'agit des créations d'un système aux échanges avec les divers milieux qui le stimulent.

En psychologie sociale, l'adaptation de l'individu est un processus d'ajustement à un groupe d'appartenance, favorisé par la socialisation primaire et les expériences.¹⁶

¹³DE BOISLLANDELLE Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, édition Économica, Paris, 1998. P47.

¹⁴BÉLANGER et Autres, Gestion stratégique des ressources, Gaétan Morin Editeur, Boucherville, 1988. P229.

¹⁵GILLES Ferrol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, édition Arman Colin, Paris, 2004. P81.

▪ **Intégration :**

Concept d'intégration a servi a designer soit le processus de socialisation dans son ensemble (par exemple chez **PARSONS**), soit une des composantes de ce processus, l'autre étant la régulation ; la second acception est ici retenue. Un groupe est fortement intégré lorsque ses membres sont en interaction fréquente, qu'ils sont des passions identiques et partagent des buts communs (par symétrie on peut dire que le groupe est fortement régulé lorsque les interactions se déroulent dans un cadre hiérarchique, que les passions sont différenciées selon la place occupée dans la hiérarchique et qu'il existe des idéaux communs).¹⁷

6. La méthode et la technique utilisée :

La méthode et la technique représente pour le chercheur en sciences humaines et sociales une richesse, qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs souhaités.

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour rassembler des informations et de mesurer le phénomène étudié afin d'arriver a des résultats objectifs.

6.1. La méthode utilisée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée.

Dans son usage courant en sociologie, le terme méthode désigne des techniques d'observation ou d'analyse des données. Mais cette signification est trop étroite. Au-delà de ces techniques descriptives, les méthodes sont aussi -et surtout- des ensembles de principes qui guident les scientifiques pour élaborer de nouvelles théories et pour procéder a l'analyse critique des théories existences.¹⁸

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs, elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la

¹⁶ AKOUN, Op.cit. P09.

¹⁷ Ibid. P288.

¹⁸BOUDON Raymond et FILLIEULE Renaud, Les méthodes en sociologie, 12^{eme} édition, édition Puf, Paris, 2004. P03.

réalité, et pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser les données, décrire et mesurer le phénomène.

La méthode quantitative vise d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre « plus grand ou plus petit que », ou numériques avec usage de calculs¹⁹.

Pour éclairer la relation qui est mise dans le cadre méthodologique nous avons construit des tableaux simples et des tableaux complexes.

6.2. La technique utilisée :

Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en générale doit comporter l'utilisation de procédés opératoires rigoureux. Bien défini transmissible susceptible d'être appliqué à nouveaux dans les mêmes conditions adaptées au genre de problèmes et de phénomènes en cause, ce sont là des techniques²⁰.

Afin de répondre à notre objectif de recherche nous avons utilisé comme technique le questionnaire qui est considéré comme technique de recherche importante, il permet la collecte d'information sur le sujet traité.

• Le questionnaire :

Selon **Madeleine GRAWITZ** le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un à un et de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population.²¹

Nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages, essentiellement la collecte de données pertinentes sans handicaper le travail de l'échantillon visé, c'est-à-dire que la population concernée peut le remplir même hors travail.

¹⁹ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, université d'Alger, 1997. P146.

²⁰ GRAWITZ, Op.cit. P352.

²¹ ANGERS, Op.cit. P146.

Notre questionnaire comporte 25 questions divisé entre deux volets, le premier ce porte sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, et l'autre volet sur le thème de recherche lui-même qui renvoi a notre problématique et a nos hypothèses.

Le questionnaire a été adressé au mois de Mars 2013 à 75 cadres constituant la totalité des bénéficiaires de la mobilité interne à l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Les données recueillies des 50 questionnaires retenues (avec 23 questions proposées) sont saisies dans le tableur SPSS sous Windows, version 17.0. Nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 50 lignes (chaque ligne pour un individu) et 23 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

- **La pré-enquête :**

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de l'établissement EPB pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du 17/02/2013 au 21/02/2013: quelques questions libres (entretiens), ce dernier est un outil de recueil d'information verbale qui se distingue sensiblement au questionnaire²²avec un petit échantillon de cadres et cadres supérieur (06), choisis au hasard. L'objectif de ces entretiens consiste à cerner le thème de l'étude, afin de connaître la réalisation de leurs attentes à l'égard de la mobilité interne ainsi de poser la problématique.

- **Validation de l'instrument :**

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour proposé des améliorations. Des

²² BEVRANDT Sylvie et Autres, Communication en santé et action sociale, édition Nathan, Paris, 1999. P94.

ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

7. Le choix de l'échantillon:

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia; cette population est dans son intégralité employée de cet établissement. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture ou genre. La population choisie n'est pas exclusive en ce sens qu'elle ne fait aucune distinction entre les groupes.

Nous sommes intéressés dans notre étude à la population des cadres de l'entreprise uniquement, allant des simples cadres (chef de section, chef de service et chef de service principal), aux cadres supérieurs. Le choix des cadres est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population bien précise. Aussi elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète à nos préoccupations.

Notre étude s'est donc portée sur la population cadres, qui sont au nombre de 150, ils sont répartis en différentes directions. Comme cette population mère est large, on a pris un échantillon de 75 cadres soit 50% de la population mère c'est-à-dire la moitié pour que le résultat de notre recherche soit représentatif et qui reflète la réalité de la population mère. De ce fait, nous avons procédé à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple.

8. Les difficultés rencontrées :

Durant notre enquête, on a rencontré un certain nombre d'obstacles à savoir : le non disponibilité des ouvrages concernant notre thème, le manque d'expérience sur le terrain, la non prise en sérieux de notre recherche de la part de certains cadres, la récupération de notre questionnaire s'est faite de manière discontinue, la perte de plusieurs formulaires.

9. Revue de littérature :

L'objet est ici d'exposer les éléments que nous empruntons aux théories, pour voir en quoi ils peuvent nous aider à comprendre : "pourquoi des entreprises cherchent à encourager la mobilité interne de leur personnel ?". Un premier point sera consacré à l'économie des coûts de transaction et un second point abordera l'approche par les « ressources ».

➤ **L'économie des coûts de transaction :**

L'entreprise et le marché sont deux modes de coordination, l'un fondé sur des relations d'ordre et de hiérarchie et l'autre sur des relations d'échange et des contrats. Quand aura-t-on recours au marché ou à l'entreprise ? Les arguments avancés pour comprendre comment s'effectue cet arbitrage nous intéressons en matière de mobilité, nous retiendrons deux types d'arguments expliquant les frontières de la firme celui de **COASE** et celui d'**ALCHINIAN** et **DEMSETZ**.

COASE nous enseigne que l'entreprise supplante le marché comme mode d'allocation des ressources lorsque le marché échoue du fait de coûts de transactions trop importants (rationalité limitée, asymétrie de l'information, risques de comportements opportunistes). En matière de mobilité, nous traduirons la question ainsi : le marché externe du travail peut-il parfois échouer en tant que mode d'allocation des ressources humaines et le marché interne du travail en entreprise peut-il le supplanter en matière d'efficacité.

Pour **ALCHINIAN** et **DEMSETZ** les frontières de l'entreprise par rapport au marché s'expliquent du fait d'inséparabilités technologiques, des indivisibilités dans les processus de production et des liens dans les formes collectives d'organisation du travail. De ce point de vue, peut-on expliquer la préférence de l'entreprise pour la mobilité interne par l'existence de telles inséparabilités en matière de GRH.

Ces deux approches sont complémentaires pour expliquer la suprématie de l'entreprise sur le marché en tant que mode de coordination des activités. Nous les utilisons pour tenter d'expliquer la suprématie de l'entreprise sur le marché comme mode d'ajustement des individus aux emplois.

- **Coûts de transaction et marché externe du travail :**

Les entreprises qui considèrent la mobilité interne comme un mode privilégié d'ajustement des RH auraient-elles comparé les coûts et l'efficacité du mode d'allocation par le marché avec ceux du mode d'ajustement organisationnel.

L'accès au marché du travail externe, au moment des recrutements, a un coût pour l'entreprise. Il y a tout d'abord le coût d'accès à l'information et ensuite une rationalité limitée par l'asymétrie d'information puisque malgré toutes les techniques de recrutement et l'aide des agences, l'entreprise n'a jamais la certitude d'avoir toutes les informations nécessaires à la décision de recrutement. Le recours au marché externe du travail présente des coûts de transaction, comme le recours à tout autre marché, voire davantage. Dans le cas de l'externalisation des recrutements auprès des agences d'intérim ou des cabinets, ces coûts de transaction peuvent être plus élevés encore. Les agences d'intérim et les cabinets de recrutement, en s'interposant entre l'entreprise utilisatrice et le marché de l'emploi, ont internalisé des parties de plus en plus larges du marché du travail. Ils ont internalisé aussi les coûts d'accès au marché, pour offrir un service global de GRH à leurs clients, ce qui accroît le prix du service rendu.

Ainsi, le marché du travail externe a pu devenir plus coûteux à cause de la rareté de certaines compétences, à cause d'un droit du travail et de modalités administratives à l'embauche contraignants, et parfois à cause de transactions onéreuses avec des intermédiaires tels les cabinets de recrutement. Le coût de transaction désigne le prix de face à face entre deux agents économiques, individuel ou collectif. Pour Williamson ce sont les échecs du marché et les "frictions" qui induisent des coûts de transaction parfois prohibitifs et engendrent un mode alternatif d'organisation des relations économiques : l'entreprise

Dans le même temps, en interne, les fonctions RH des entreprises se sont organisées et se sont dotées d'outils d'information RH qui leur permettent de connaître les compétences dont elles disposent. En effet, la généralisation des outils de GRH tels que les fiches de définition de fonction, les profils de postes, les cartes de métiers et autres référentiels de compétences, ont contribué à rendre le marché interne plus transparent pour les décideurs, l'accès à l'information plus facile et moins coûteux.

Même si la construction et la gestion de ces outils a pu entraîner des coûts de coordination élevés en valeur absolue, une fois mis en place et rodés, le coût marginal pour une utilisation spécifique, comme la gestion de la mobilité, est minime.

COASE précise : «grâce à la firme il devient beaucoup moins nécessaire de spécifier des prix pour chacune des transactions réalisées car il suffit d'un contrat à long terme pour remplacer une série de contrats à court terme ». En développant des outils destinés à optimiser l'allocation de ses ressources internes, la firme évite d'entrer dans le jeu des transactions. Elle optimise, en outre, les contrats à long terme que sont les CDI. Plus les entités sont de taille importante (ou se constituent en groupe de partenaires) et plus le périmètre de mobilité est grand, plus l'allocation des ressources en fonction des besoins a de chance d'être optimale.

La firme devient une forme d'organisation alternative au marché du travail. Le recrutement en interne d'un personnel déjà connu des managers et un personnel déjà acquis aux valeurs de l'entreprise limite les risques de comportements opportunistes et les risques d'erreurs de recrutement. Il n'y a plus asymétrie de l'information puisque l'entreprise connaît son collaborateur et inversement.

Ainsi les avantages de la mobilité interne des salariés pourraient résulter simultanément, des manquements du marché du travail externe et des progrès du marché du travail interne ; c'est à dire d'un différentiel d'efficience entre un marché externe du travail plutôt incertain et un marché interne mieux maîtrisé.

- **Inséparabilités technologiques, cognitives ou culturelles**

En complément de l'argumentation de **COASE** qui explique l'existence de l'entreprise par les manquements du marché externe, c'est la technologie, plus précisément les «inséparabilités technologiques», qui dessinent le tracé des frontières de la firme.

L'efficience procurée par le recours à la mobilité interne des RH peut-elle s'expliquer par de telles "inséparabilités technologiques" ? Si oui, alors cela expliquerait pourquoi l'entreprise offre en interne des modes d'allocation des ressources via la mobilité plus efficaces que le marché via le recrutement externe.

A l'image des processus de production dont les étapes sont difficilement séparables, nous pouvons concevoir que la dotation en compétences du personnel

d'une entreprise constitue un tout dont la dissociation entraînerait des pertes de synergie. L'adhésion à la culture de l'entreprise, la bonne connaissance des valeurs, une intégration réussie, un désir d'évoluer en interne, l'acquisition de formations internes sont autant de liens fédérateurs des collaborateurs à leur entreprise. On peut considérer sur le plan de la GRH que des inséparabilités dans les compétences acquises, notamment des connaissances tacites, peuvent délimiter les frontières « humaines » d'une entreprise.

Ainsi le concept d'inséparabilité appliqué au domaine technologique, évoqué par **ALCHINIAN** et **DEMSETZ** (pour caractériser le travail d'équipe) peut être appliqué au domaine de la gestion des emplois et des compétences spécifiques à une entreprise ; nous parlerions alors d'inséparabilités cognitives ou culturelles. Des compétences humaines et organisationnelles développées dans le contexte spécifique d'une entreprise ne peuvent être transférées dans un autre contexte ; il peut s'agir de l'utilisation de routines et procédures auxquelles les salariés ont été formés et sur lesquels ils ont acquis progressivement un savoir-faire ; il peut s'agir d'une uniformisation des comportements, de l'adoption d'un langage commun et d'une culture interne qui rendent inséparables, au risque de pertes de valeur, les individus et leur collectif de travail.

Ainsi les « conventions » instaurées par une DRH et le management en général, ou les principes institués dans le travail, sont autant de liens expliquant les "inséparabilités culturelles" dont nous parlons et qui définissent l'entreprise par ses frontières cognitives. On peut comprendre, alors, qu'à l'intérieur de ces frontières l'entreprise ait intérêt à accumuler des compétences, actifs intellectuels intangibles par excellence, en organisant une mobilité interne qui contribue à maintenir et consolider ces liens.

➤ **L'approche par les « ressources » :**

L'approche par les « ressources » permet-elle d'expliquer en quoi la mobilité interne favorise le développement efficient d'une organisation, en lui procurant un avantage concurrentiel stable ?

Le cadre théorique de base de cette approche est fondé sur les concepts de ressources organisationnelles, de structure, de compétences et d'apprentissage. Autant de concepts qui nous renvoient aux compétences de la firme, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances et de savoir (*knowledges*) et d'habileté et de savoir-faire dans l'usage de ces savoirs (*effectiveness in using knowledges*). Une ressource est un élément qu'une entreprise possède ou contrôle dans son processus de production de bien ou de service. Les ressources humaines, technologiques, financières, une compétence clé (*core competence*), une image de marque ou un brevet peuvent tous être vus comme des ressources. Une distinction importante a été faite par des auteurs entre ressources tangibles et intangibles.

La structure organisationnelle est simultanément la résultante de la mise en œuvre de ces compétences, mais également, l'espace de création et de transmission de ces compétences, l'espace d'apprentissage et de mise en œuvre des compétences et de transformation des compétences individuelles en compétences collectives. Or la Fonction Ressources Humaines étant le concepteur et le principal gestionnaire de cet espace, elle est créatrice des systèmes de ressources. Un système de ressources peut combiner des ressources tangibles et intangibles, les processus de management des RH sont composés de ressources tangibles, certains outils et méthodes peuvent avoir une existence physique, d'autres pratiques au contraire peuvent être tacites et intangibles.

Une compétence organisationnelle est une compétence qui sera transversale au delà de la segmentation par domaines d'activité stratégiques. Les capacités organisationnelles « *capability* » renvoient plutôt à l'habileté des firmes à mettre en œuvre ces compétences, ce sont les processus dynamiques qui y contribuent, les compétences managériales, qui améliorent l'efficacité et l'efficacité organisationnelle (**LIPMAN, RUMLET**)²³. Ces capacités sont les connaissances collectives tacites sur le comment initier et répondre au changement, qui sont produites par les processus de management et renforcées par les comportements et la culture d'entreprise (**COLLIS**)²⁴. Bien sûr les compétences organisationnelles et les capacités se

²³ LIPMAN S.A, RUMLET R.P, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, The Bell Journal of Economy, N°13, 1982. P 418-438.

²⁴ COLLIS D.J, Organizational capability as a source of profit, in Organizational Learning and Competitive Advantage, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996. P 149-150.

complètent et se renforcent l'une l'autre. Les dirigeants et managers ont pour principale tâche d'accumuler, de développer et d'utiliser au mieux ces ressources.

On peut examiner quelles sont les compétences et les capacités organisationnelles d'une firme à un instant donné, mais également examiner comment la firme développe ces ressources, dans une approche plus dynamique et davantage centrée sur les processus d'apprentissage à la fois individuels et collectifs. La capacité à accumuler des savoirs par mémorisation et transmission peut constituer une ressource stratégique dans certains secteurs.

Les systèmes de gestion des ressources humaines peuvent être vus comme des systèmes de ressources au sens de l'approche par les ressources. La capacité d'une organisation à constituer, développer et renouveler son capital humain, par l'utilisation de processus (routines), appropriés et spécifiques, constitue un avantage compétitif sur le marché.

Les choix en matière de stratégies, le portefeuille d'activités stratégiques notamment, ne sont que les résultats de la mise en œuvre des compétences de la firme (**METAIS**)²⁵. Les processus de management des ressources humaines présentent les principales caractéristiques que l'approche par les ressources reconnaît habituellement aux ressources clés. Ces processus contribuent favorablement à l'exécution de la stratégie sur le marché, ils sont plus performants en combinaison les uns avec les autres qu'utilisés isolément les uns des autres, leur efficacité s'améliore à l'usage (i.e. ils autorisent des processus d'apprentissage) il constitue des ressources rares, robustes et non substituables.

La théorie des capacités dynamiques (**D.J. TEECE, G.PISANO, A.SHUEN**)²⁶ analyse comment des entreprises privées évoluant dans des environnements affectés par des changements technologiques rapides peuvent à la fois créer et accaparer des ressources. Elle avance que l'avantage concurrentiel résulte de processus distinctifs (i.e. des façons particulières de combiner et de coordonner), façonnés par des actifs spécifiques de la firme (connaissances tacites et actifs

²⁵ METAIS. E, *Les compétences centrales : définitions, analyses et contributions*, Aix en Provence, 1993. P172.

²⁶ TEECE D.J and All, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol 18-7, 1997. P509-533.

complémentaires) et l'évolution des sentiers (choisis ou imposés) sur lesquels chemine l'entreprise.

Chapitre 2 :

Généralité sur la mobilité interne

Préambule :

Dans cette partie, nous essayerons de dresser un panorama du concept de mobilité, concept multiple et complexe tant au niveau de ses définitions que de ses enjeux. Nous nous appuyerons sur des éléments théoriques qui nous permettront de connaître l'état de l'art et des connaissances sur ce thème.

Section1 : Généralités sur la mobilité interne.

1. Définitions de la mobilité interne :

Mobilité interne est le caractère de ce qui peut se mouvoir ou être mis en mouvement, changer de place ou de position. En gestion des ressources humaines, elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, comme par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi. On dira d'un salarié qu'il est mobile s'il est prêt à accepter un nouvel emploi au sein de son entreprise ou un nouvel emploi dans une autre entreprise. Ces changements d'emploi (ou d'attributions liées à l'emploi) ont, un plus d'un titre, intéressé divers disciplines scientifiques.²⁷

La mobilité des ressources humaines peut revêtir plusieurs formes. Changer de poste au sein d'une même entreprise constitue une forme de mobilité interne qui elle-même peut être subdivisée en plusieurs catégories : changement de poste dans un même métier au même niveau hiérarchique, changement de poste dans un même métier avec promotion, changement de poste dans un métier différent, changement de lieu de travail et dans ce dernier cas on doit évoquer l'expatriation, modalité très particulière de mobilité.²⁸

On distingue quelques types de mobilités ; une mobilité verticale promotionnelle, une mobilité horizontale fonctionnelle, volontaire et mobilité imposé.

1.1. Mobilité verticale ou promotionnelle : Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, donc

²⁷GUERRERO Sylvie et Autre, La gestion des carrières. Enjeux et perspectives, édition Vuibert, Paris, 2004. P36-37.

²⁸ Encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1998. P820.

synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une fonction ou d'un même métier.²⁹

1.2.1 Mobilité verticale (vers le haut) : Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment une opportunité apparaît.

1.2.2 Mobilité verticale (vers le bas) : la « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se préparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétence (lorsque le poste a été évalué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste cependant il est de mieux accepter dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

1.2. Mobilité horizontale dite fonctionnelle ou professionnelle : elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre sans changement de niveau hiérarchique.³⁰

Il existe plusieurs formes de mobilité interne soit mobilité non volontaire, mobilité volontaire, subie et mobilité choisie :

2.2. Mobilité non volontaire : Réorganisation voir suppression des services pour raison médicale ou autre...

2.3. Mobilité volontaire : La volonté de l'agent de changer d'environnement et cela en effectuant une demande de changement de poste qui sera traitée par la direction des ressources humaines. La demande peut être prise en compte ou bien rejetée par cette dernière, cela dépend de certaines exigences.

3.1. La mobilité subie : la mobilité subie est le résultat de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu, d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.

²⁹ CARDIN Loïc et Autre, Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie, édition Dunod, Paris, 1997. P04.

³⁰ CARDIN, Op.cit. P04.

3.2. La mobilité choisie : l'individu pour une raison ou une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple mais la décision ne lui revient pas. Par contre, s'il veut quitter l'organisation c'est sa volonté personnelle qui s'exprime et l'employeur ne peut s'opposer et c'est le cas par exemple d'une démission.

2. Qui est concerné :

2.1. L'ensemble du personnel : Dans certaines organisations, la mobilité n'est ouverte que pour les cadres ou les encadrant.

Ce phénomène de changement, d'adaptation concerne cependant l'ensemble de personnel.

2.2. L'ensemble des postes : On évoque bien souvent les spécificités des métiers dans la fonction publique territoriale, chaque poste demandant des compétences pointues. Il est vrai que des compétences « technique » sont de plus en plus nécessaires pour assurer certaines missions : les connaissances juridiques ou financières par exemple. Le profil de poste est un outil adapté pour travailler sur les compétences du personnel. Il défini :

- La mission.
- Les tâches à accomplir.
- Les compétences requises.
- Les qualités indispensables.

3. Les effets attendus de la mobilité interne :

3.1. Pour les organisations : génératrice de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme ; le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.

3.2. Pour l'agent : Elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, est donc une meilleure employabilité.

3.3. Pour le supérieur hiérarchique : Qui ont bénéficié, elle peut être synonyme de d'efficacité, d'apport de « sang neuf ». pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétence, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

Enfin, la mobilité permet de sortir de situations conflictuelles, de gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive à un poste de travail.

Section2 : La mobilité interne, un dispositif qui révèle des jeux d'acteurs complexes.

La mobilité interne, avec ses avantages et ses inconvénients, permet à différents acteurs d'interagir les uns avec les autres. Ces acteurs sont au nombre de trois. L'agent tout d'abord, qui est au cœur de processus, puisque c'est lui, véritablement, qui est concerné par les démarches. La collectivité ensuite, et principalement les directions et les encadrant, chargés, dans la mesure du possible, d'accompagner tous les agents qui souhaitent engager une démarche de mobilité interne. La DRH enfin, qui est le véritable maître d'œuvre du processus.

Dans toutes les démarches de mobilité interne, chaque partie en présence peut révéler de jeux d'acteurs complexes, avec ses contraintes propres. Il s'agit alors de répondre aux attentes des uns et des autres, et de résoudre toutes les difficultés qui peuvent émerger.

Il s'agit maintenant de décrire ces jeux d'acteurs, en montrant les difficultés qu'il peut y avoir à les concilier, mais aussi de montrer les avantages et les difficultés que peut représenter la mobilité interne pour les uns et les autres.

1. Les agents : les agents sont concernées en au premier chef par la mobilité interne. C'est en effet l'agent qui va décider, au cours de sa carrière, d'engager une telle démarche, pour les raisons qui lui sont propres. Nous avons pu constater que la mobilité interne est aujourd'hui perçue d'une certaine façon par les agents, perception

qui ne coïncide pas forcément avec la réalité. Par ailleurs, nous essayerons de voir quels sont pour eux les avantages et les difficultés d'une telle démarche.

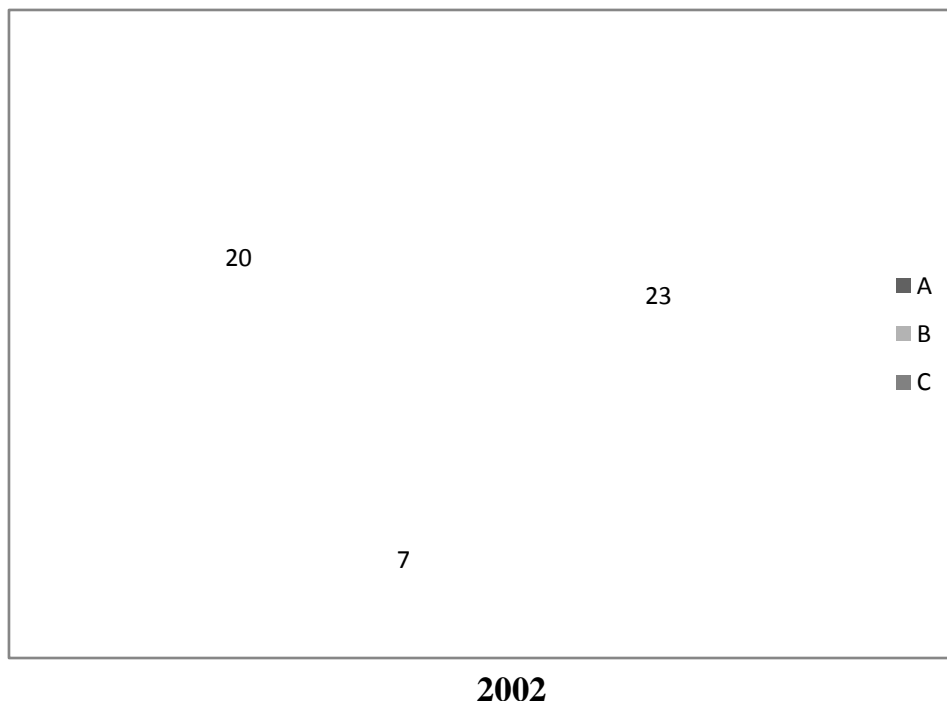
1.1. Perception et rôle des agents dans la mobilité : Nous pouvons nous interroger sur le rôle que doivent occuper les agents dans la mobilité interne, surtout lorsqu'ils en ont une vision qui leur est propre. En effet, il nous a été possible, au cours du stage effectué dans l'entreprise, de voir la façon dont la mobilité interne était perçue par les agents. En confrontant les avis, un certain nombre de contradictions nous sont apparues, à la fois sur une mobilité qui serait plus en moins simple selon les métiers considérés, et aussi selon les catégories de fonctionnaires.

Une mobilité plus en moins simple selon les métiers...

Certains agents pourraient engager une démarche de mobilité plus facilement que d'autres. Ainsi un changement de poste serait plus simple pour les changements de mission que pour les secrétaires ou les gestionnaires, on constate que les métiers de secrétariat et d'assistance administrative. En effet les personnes rencontrées étaient en majorité des secrétaires, censées rencontrer le plus de difficultés pour évoluer au sein de la collectivité. Or, il s'avère que de nombreux agents ont réussi une telle démarche seuls, sans l'appui de la DRH. Beaucoup de ces agents ont une certaine ancienneté au sein de la collectivité, mais ont changé de poste à plusieurs reprises de manière assez simple. Il est vrai que beaucoup sont restés sur des postes de secrétariat, mais toujours est-il qu'ils ont pu évoluer au sein de la collectivité, en changeant à une ou plusieurs reprises de direction.

... et selon les catégories

Les catégories C auraient plus de difficultés à engager une mobilité que les catégories A. Les chiffres permettent de relativiser cette assertion. Voici par exemple le nombre d'agents par catégories concerné par une démarche de mobilité interne, entre 2002 et 2004.



Cinquante agents étaient concernés en 2002. Parmi eux les A sont majoritaires, devant les C, et loin devant les B.

1.2. Les avantages de la mobilité interne pour les agents :

La mobilité interne procure de nombreux avantages aux agents qui décident d'engager une telle démarche. Elle permet en effet de dynamiser une carrière, d'apporter un certain épanouissement personnel, et de minimiser les difficultés d'intégration.

- Dynamiser une carrière.
- Développer son employabilité.
- Un épanouissement personnel.
- Une prise de poste plus rapide.

2. Les directions et les services : concernées directement par la mobilité interne de leur agents, les directions et les encadrant peuvent avoir une attitude attentiste face à ces situations. Cela nous conduit à nous interroger sur le rôle que doivent avoir les services et les encadrant faces aux avantages et aux inconvénients que représente pour eux la mobilité interne.

2.1. L'attitude des directions et des cadres : face à un système de quota, les directions peuvent tenter de se reposer les uns sur les autres pour les atteindre. Finalement, on peut s'interroger sur le rôle que les directions et les encadrant doivent avoir pour faciliter les démarches de mobilité et aider les agents dans de telles situations.

2.2.

La question des quotas ou le syndrome de Not In My Backyard :

Il se peut qu'une collectivité mette en place des quotas afin de déterminer le nombre de poste à pourvoir par le biais de la mobilité interne. Cela n'implique que l'ensemble de direction de la collectivité se prêtent au jeu et accepte cette règle, afin de la mettre en œuvre. Cependant on peut imaginer que certaines sont plus réticentes que d'autre à s'y plier. On peut alors voir apparaître le syndrome NIMBY³¹, qui désigne les opposants à tout nouveau développement ou construction d'équipements, qui reconnaissent leur nécessité mais refuse leur implantation près de chez eux. Ainsi certaines directions peuvent penser que la mobilité interne est nécessaire, puisqu'elle représente un certain nombre d'avantages, pour la collectivité comme pour les agents concernés.

Le rôle des services et les encadrant :

Les encadrant sont concernés par toutes les démarches de la mobilité interne que leur agent pourraient engager, puisque cela aura des répercussions sur leur service.

Pour assurer le bon déroulement du processus, il est préférable que les cadres dont un agent souhaite effectuer une mobilité interne soient au courant de sa volante et l'état d'avancement de ses démarches. Cela leur permet alors de l'aider en cas de besoin, mais aussi de préparer la transition.

2.3. Les avantages pour la collectivité : les avantages de la mobilité interne sont très importants pour une collectivité. En effet, elle permet d'intégrer l'agent plus rapidement, d'apporter dynamisme et nouvelles compétences au service concerné, de remédier aux problèmes internes au service ainsi qu'aux éventuelles difficultés de recrutement sur certains postes, de développer plus facilement une culture commune et de diminuer les couts d'un recrutement traditionnel.

Un mélange des compétences : un nouveau dynamisme

Si la mobilité interne peut renforcer le dynamisme des agents, elle est aussi « un puissant facteur de (...) dynamisation pour les services »³², en apportant un nouveau souffle, de nouvelles compétences et une expertise nouvelle. En effet, l'agent, de par son expérience propre, apporte dans son nouveau service sa polyvalence et une

³¹ Not In My Backyard, littéralement «pas dans ma cour ».

³² La gazette des communes, La mobilité interne, levier des ressources humaines, Paris, 2003, N°1712. P46.

certaine façon de travailler. Peut-être différente de celle qui existait jusqu'à présent. Le service peut ainsi s'enrichir de nouvelles pratiques professionnelles.

La mobilité interne permet en outre de « favoriser les relations entre les services ». ³³ En effet, l'agent aura gardé des contacts avec ces anciens collègues ce qui peut entraîner des meilleures relations de travail entre son nouveau et son ancien service, et favoriser ainsi « le décroisement des services » ³⁴

3. La DRH : il nous reste maintenant à examiner le rôle de la DRH dans les procédures de la mobilité interne. C'est en effet cette direction qui pilote l'ensemble du processus, de sa création jusqu'à l'accompagnement individuel des agents. Elle doit aussi et surtout gérer toute les difficultés inhérentes à ce genre de démarche.

3.1. La DRH, au cœur des politiques de mobilité interne :

Un rôle de conduite de projet.

Dans l'optique du développement d'un dispositif de mobilité interne. C'est la DRH qui est chargée de se projet. La mobilité interne est en effet un des domaines de la gestion des ressources humaines, c'est donc bien à la DRH de prendre en charge ce dossier, même si les autres directions et l'exécutif ont aussi un important rôle à jouer en la matière, tant au niveau du travail pédagogique d'explication que de la réalisation des objectifs. La DRH a donc un rôle de conduite de projet. Comme dans toute démarche de ce genre, il faut que le projet fasse l'objet d'un important consensus auprès de la direction générale, et que le but soit compris et partagé par tous. L'élaboration de dispositif doit s'effectuer après avoir mené une large réflexion, associant l'exécutif et les autres directions sur les objectifs à atteindre.

Finalement, il apparaît que la mobilité interne, au-delà de la complexité possible de sa mise en œuvre, repose, dans son application concrète, sur des jeux d'acteurs complexes, avec leur propre contraintes, que la DRH est chargée se gérer au mieux.

³³ Ibid. P113.

³⁴ Ibidem. P124.

Section3 : Le développement de la mobilité interne.

Pour développer la mobilité interne les entreprises utilisent un ensemble d'outils d'information sur les postes à pouvoir :

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.
- La note cycle des dentinaires.
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité.
- Le réseau informatique avec sa messagerie interne.
- L'intranet qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur intranet « salarié a accès a une bourse des emplois et peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou a terme, étudier les compétences requises, s'auto évaluer et dans le nombreux cas postuler directement ».
- Les réunions de la mobilité réunissant de la DRH, les responsables et les gestionnaires de carrières permettent un travail très fin et personnalisé.
- Enfin le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable.

Section4 : Les enjeux de la mobilité interne.

1. les enjeux de la mobilité interne :

Dans les années 1990, année de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations, ainsi que dans le positionnement de la GRH qui doit intégrer à la fois la stratégie et les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité. Ainsi, les enjeux de la mobilité interne seront abordés de point de vue structurel, stratégique et social.

1.1. Les enjeux structurels de la mobilité interne :

En matière de structures, nous retiendrons deux phénomènes. D'une part, l'émergence de vastes marchés internes du travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendue possible grâce aux nouveaux outils et aux nouvelles compétences des fonctions RH. Les deux enjeux structurels de la mobilité sont implicites par ces phénomènes et ce définissent en ces termes : la mobilité

permet de tirer avantage de l'élargissement des marchés internes du travail, de l'autre, elle favorise l'efficacité de ces marchés internes.

1.1.1. Tirer avantage de l'élargissement des marchés interne du travail :

La mondialisation des économies et des marchés d'entreprises ont créé de grands groupes offrant de multiples fonctions à des collaborateurs nombreux exerçant de multiples métiers. Au point qu'aujourd'hui les grandes organisations constituent de véritable marché de l'emploi en interne (**TURNER**, 1994 ; **DOERINGER** et **PIORE**, 1971). Pour qu'une entreprise puisse tirer avantage de sa taille, il faut que ses salariés acceptent de jouer le jeu de la mobilité, en interne, et y renoncer en externe. Ce qui pose au moins trois problèmes étroitement imbriqués, celui de la concurrence des marchés interne vis-à-vis des marchés externes, celui de loyauté du salarié vis-à-vis de l'employeur et celui de l'attractivité de la carrière en interne.

1.1.2. Favoriser la transparence et l'efficacité des marchés internes du travail :

Nous voulons montrer ici qu'un second enjeu de la mobilité réside dans l'amélioration de la performance des structures, organiser la mobilité en interne nécessite de se doter de nouveaux outils, inciter à la mobilité nécessite de rendre le marché plus transparent et gérer la mobilité nécessite de réduire les temps d'adaptation aux nouveaux emplois, voir de les anticiper, pour réduire les coûts de non-performance ou de non-qualité. En bref il s'agit pour les fonctions RH de favoriser l'efficacité des MIT.

1.2. Les enjeux stratégiques de la mobilité interne :

Dans le premier paragraphe nous avons abordé les enjeux structurels de la mobilité. Les enjeux stratégiques, quant à eux, tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation de savoirs.

1.2.1. Générer des ressources dans une approche stratégique de long terme :

Dans leur étude empirique réalisée auprès d'entreprise européenne sur les pratiques de mobilité fonctionnelle **FRIEDRICH**, **KABSI**, **WEBER** et **RODEHUT** (1998) cherchent à savoir si la mobilité est utilisée en réaction en fluctuations de court terme de l'environnement ou s'il s'agit d'une pratique intégrée dans une politique de GRH plus globale.

1.2.2. favoriser la capitalisation de connaissance :

Plusieurs études empiriques ont cherché à mettre en relation la mobilité et la performance. Deux explications sont avancées (CAMPION, 1994) ; la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favoriser l'accumulation de capital humain : dans cette perspective, les managers étant exposés à une plus grande variété d'expériences contribuent à améliorer leur professionnalisme, et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation.

Un autre auteur (ORTEGA, 2001) propose également un autre mode d'explication, il soutient que la mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés _ ce qui a une incidence sur l'apprentissage de l'entreprise elle-même.

1.3. Les enjeux sociaux et culturels : le point de vue du salarié.

Dans les paragraphes précédents, nous nous sommes placés du côté de l'entreprise, pour voir les effets de la mobilité interne sur l'efficacité des structures et les effets de la mobilité interne sur la création de ressources stratégiques. Dans ce paragraphe, du point de vue du salarié, nous nous interrogeons sur les apports de la mobilité quant à son implication dans l'entreprise, son employabilité, ses gains financiers et sa carrière. En outre, à la question de la réalité des enjeux de la mobilité, s'ajoute celle de la durabilité de ces enjeux.

1.3.1. La réalité des enjeux de la mobilité pour les salariés :

Chercheurs et praticien reconnaissent depuis longtemps la valeur de l'expérience professionnelle pour le développement de carrière (HALL, 1986 ; Morrison et HOCK, 1986). La mobilité est une des pratiques les plus largement utilisées dans le développement de carrière, c'est une forme d'apprentissage et d'acquisitions d'expériences (NOE et FORD, 1992), comme on ne peut pas confiner les salariés dans les carrières linéaires et que les besoins en spécialisation diminuent, l'utilisation de carrière non linéaires va de pair avec des systèmes de gestion de carrière sans frontières (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996). Les firmes se dotent de structures horizontales, favorisant les collaborations transversales entre unités et le travail en équipe (DAFT, 1989), dans ce contexte elles offrent à leur collaborateurs des carrières horizontales plutôt que verticale.

1.3.2. La durabilité des enjeux de la mobilité pour les salariés :

Les études sur le marché interne de travail, qui a mis en relation les pratiques de travail flexible et la GRH, ont montré que se sont les entreprises qui sont d'avantage orientées vers les salariés qui ont tendance à utiliser la mobilité interne et que, généralement, les formes de travail flexibles s'accompagnent d'effort de formation, de compensation financière et de méthodes de participation. Ce phénomène a débuté à la fin des années 1980 aux Etats-Unis et s'est développer pendant les années 1990. Aussi la principale limite des études empiriques sur ce thème est-elle leur manque de recul par rapport à des pratiques innovantes.³⁵

Section5 : La mobilité, outil de gestion des compétences.

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences, ce qui explique leur enjeu stratégique tant pour l'entreprise que pour ses salariés.

1. La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances :

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail et le développement du travail collectif sont autant de facteurs qui influencent les politiques compétences dans les entreprises. En effet, la recherche de la performance qui passe par une « performance organisationnelle d'interface » va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

La mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. De plus, la mobilité favorise le brassage des salariés et élargit les « rencontres ». Or, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par

³⁵GUERRERO, Op.cit. P38-45.

un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissances (NOTAIS, 2005). Ces deux processus présentent des caractéristiques communes notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin en termes humains ; il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise. De la même façon, le transfert de connaissance cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise. Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissance ont le même caractère « d'adéquation » entre un besoin de l'entreprise et la présence de compétences chez un salarié.

Si le transfert de connaissances est important pour l'entreprise et la pérennité des savoirs, la mobilité en tant qu'outil de gestion des connaissances présente un autre intérêt stratégique à la fois pour l'entreprise et pour les salariés : l'employabilité.

2. Développer l'adaptabilité et l'employabilité des salariés :

La mobilité, facteur de développement des salariés

Dans son rapport à la Commission Européenne (2001), un groupe de travail rapporte que 80% des compétences actuelles deviendront obsolètes d'ici 10 ans, tandis que dans le même temps, 80% de la main-d'œuvre aura des qualifications désuètes ». L'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Les salariés, conscients de l'état de plus en plus instable du marché de l'emploi, s'intéressent aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre. Ils savent que

leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier (MERLE, 1999). Les salariés, parce qu'ils sont les premiers concernés, mais également les autres acteurs de l'entreprise, savent que qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. La mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, l'objectif étant de développer le potentiel des salariés qui peuvent acquérir d'autres compétences sur de nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition de l'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, son adaptabilité. On entend par adaptabilité la faculté de « s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité ». Or, la théorie de l'entreprise qualifiante fait de la capacité d'une organisation à apprendre, la principale source de compétitivité³⁶. La mobilité, en favorisant les apprentissages individuels et collectifs, et en développant une logique de professionnalisation est un facteur essentiel de cette capacité à apprendre. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son « employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences. Mais la définition de l'employabilité a évolué au cours du temps.

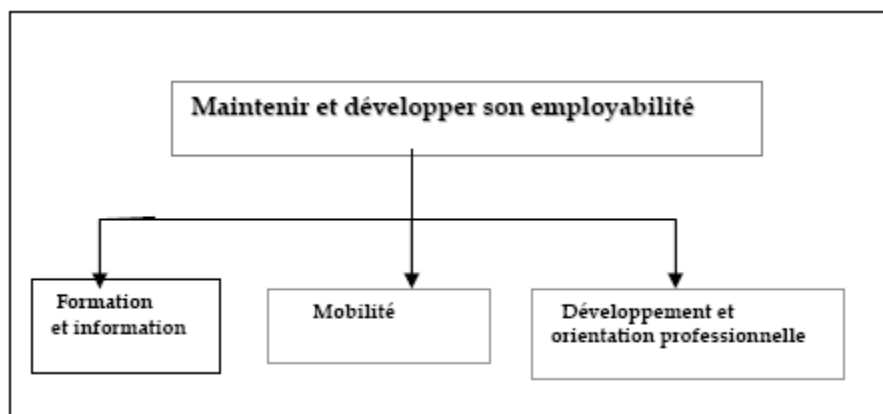
Traditionnellement, l'employabilité se mesurait en évaluant la distance entre les compétences effectives de l'individu et celles nécessaires pour exercer un emploi. Il s'agissait alors d'orienter les salariés vers des programmes d'aides à la formation et à l'accompagnement, programmes visant à « réduire cet écart ». Mais, dans un environnement où la capacité de trouver un emploi dépend principalement de l'état du marché du travail, cette notion de distance n'est plus suffisante pour définir l'employabilité. Il faut aujourd'hui tenir compte de trois aspects pour comprendre le

³⁶CARDIN Loïc et AMADIEU Jean-François, Compétences et organisation qualifiante, édition Économica, Paris, 1996. P53.

concept d'employabilité :

- « L'employabilité comme performance escomptée vis-à-vis du marché du travail qui vient en parallèle aux pratiques accentuées des C.D.D. »,
- « L'employabilité comme capacité d'initiative de l'individu, en relation avec le développement du thème des compétences et sa notion de capital accumulé »,
- « L'employabilité « interactive » signifiant la capacité de l'individu à obtenir un emploi ou à s'y adapter».

Ainsi, la mobilité permet de développer l'employabilité des salariés en jouant sur les différents aspects. En effet, la mobilité participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité. Par conséquent, l'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi ou à s'y adapter ; en étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de se s'adapter au marché. La mobilité est alors source de performance. La mobilité représente la seconde dimension mesurée de l'employabilité (changement de poste, de service ou d'entreprise, de lieu géographique).



Les principales dimensions de l'employabilité des salariés

Comme nous venons de le voir, la mobilité est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentes dans l'organisation. Mais elle est aussi stratégique pour les salariés. En effet, le salarié qui

développe son employabilité augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Comme le souligne **HARLE**, le salarié connaissant sa « valeur ajoutée », se protège en partie contre le risque de licenciement et est davantage en mesure d'anticiper ce risque³⁷. Un salarié connaissant ses compétences et son intérêt pour l'entreprise est en mesure de négocier plus facilement une promotion ou un plan de mobilité. Or, cette valeur ajoutée correspond à l'employabilité et à l'adaptabilité de l'individu.

On conclut que dans ce chapitre qu'il existe plusieurs types et plusieurs formes de mobilité et malgré son importance elle est exposée à plusieurs difficultés et enjeux.

³⁷ HARLE. M, Licenciement, coté psy : comment faire face, édition d'Organisation, Paris, 2003. P67.

Chapitre 3 :

La gestion des compétences

Préambule :

Dans ce chapitre, nous aborderons en premier lieu la notion de la compétence, le but est de mieux comprendre tous les aspects d'un concept transversal de compétence. Ensuite nous présenterons les éléments, les types et les formes de compétence et on finira par la présentation des caractéristiques des compétences.

Section1 : La notion de la compétence.

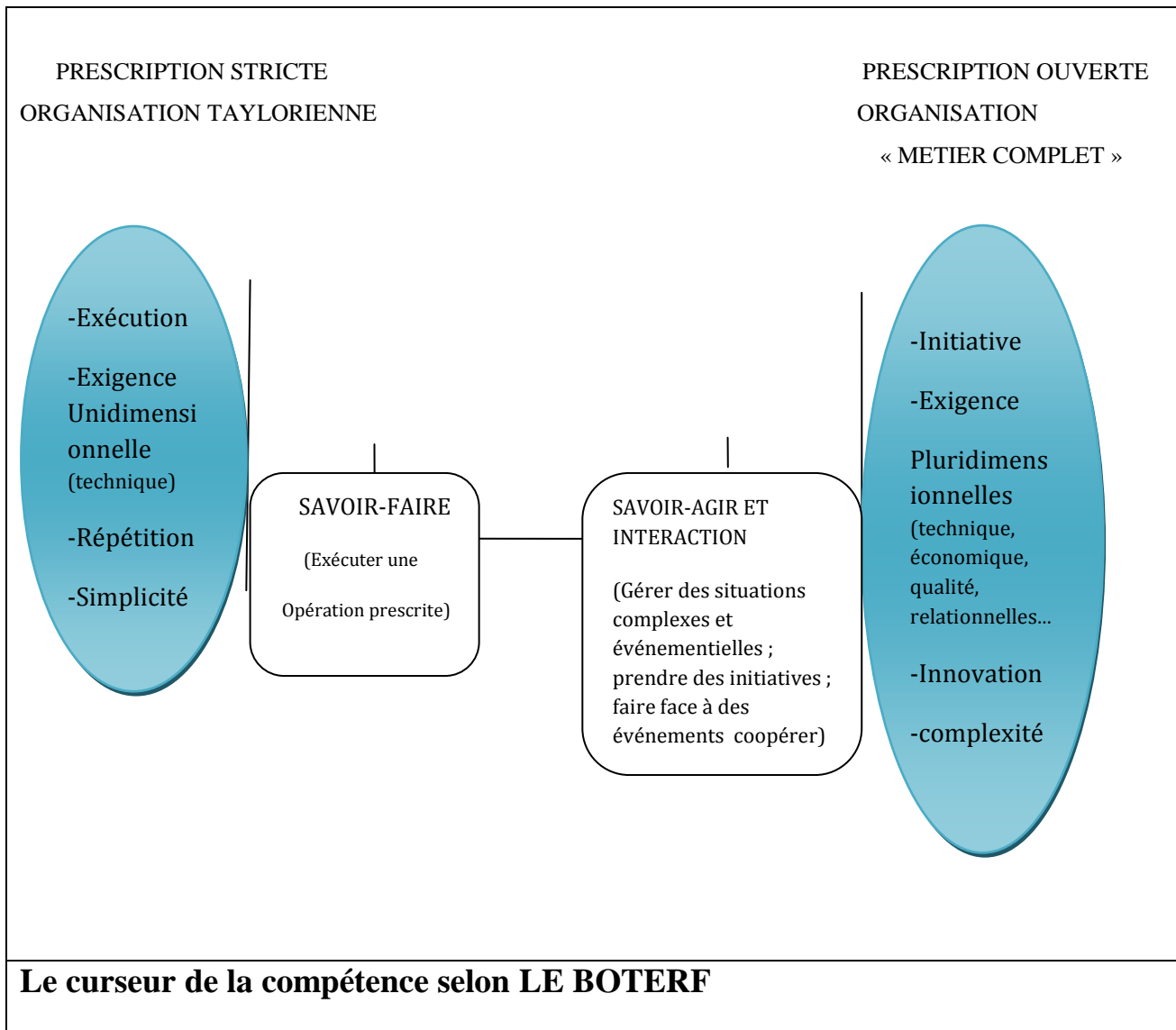
- 1. Définition :** Selon **Cécile DEJOUX** : Au-delà de son aspect purement juridique, la compétence se définit comme : « la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger ». Les disciplines juridiques ont recours à cette notion depuis bien longtemps. Mais, cela ne fait qu'une dizaine d'années que les politiques éducatives et les entreprises des pays industrialisés intègrent dans leurs discours et leurs politiques déclinaisons de la compétence. En référençant les utilisations de la compétence au sein des entreprises et de leurs environnements politico-économiques, il apparaît une réelle diversité des champs d'application de ce concept.³⁸

Pour **ZARIFIAN** la compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,...la faculté a mobilisé des réseaux d'acteur autour des mêmes situations, a partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité».³⁹

Pour **LE BOTERF Guy**, Il nous propose une définition dynamique du concept « compétence » du moment où elle est liée conformément à la réalité de l'organisation et aux situations du travail. Comme le schéma suivant l'expose, il n'existe pas une seule définition pertinente pour le terme compétence.

³⁸ DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2002. P42.

³⁹ ZARIFIAN, Op.cit. P70.



L'auteur considère que la compétence évolue en fonction d'un curseur (schéma ci-dessus), se déplaçant entre deux pôles :

- Le pôle des situations du travail qui se caractérisent par la répétition, la routine, la simplicité et l'exécution des consignes. Ce sont des prescriptions fermes et strictes.
- Le pôle des situations de travail qui se caractérisent par l'affrontement des aléas, l'innovation, la complexité et la prise d'initiative. Ce sont des situations à prescription souple et ouverte.

Lorsque le curseur se trouve proche des situations à prescription stricte, la compétence se définit en fonction de Savoir-faire, elle se réduit en effet à exécuter une

opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions et à respecter étroitement des consignes. Une telle définition correspond parfaitement aux organisations Tayloriennes. Et lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend à se définir en fonction du Savoir-agir, dans cette situation être compétent c'est de savoir "quoi faire" et "quand il faut agir" face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action. D'après **LE BOTERF**, un professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, innover au quotidien et assumer des responsabilités pour être reconnu comme compétent, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà du prescrit.⁴⁰

La tendance générale des entreprises est de dépasser progressivement les situations à prescription stricte, d'inspiration Taylorienne, il n'en reste pas moins que les situations de travail correspondent à chacun de ces deux pôles, qui peuvent coexister dans la même entreprise, il faut également constater qu'un même employé peut se trouver à certain moment dans des situations à prescription stricte où il n'aura à mettre en œuvre que des savoir-faire limités, ou dans des contextes à prescription ouverte.

Il est illusoire et arbitraire de vouloir définir la compétence comme un savoir-agir dans un contexte où les tâches sont parcellarisées, répétitives et limitées à l'application des consignes, il est aussi appauvrissant de réduire la compétence à un savoir-faire dans des organisations du travail faisant appel à la responsabilité, à l'initiative et à la polyvalence. Si la compétence doit toujours être définie en terme d'action (savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, savoir réagir...etc.), cette définition est toujours relative à l'organisation du travail qui la fait solliciter et la rend possible.

Ce qui caractérise la définition du Guy LE BOTERF, c'est la double dimension de la compétence due à son attachement fidèle aux types d'organisations, qui sont l'organisation rigide Taylorienne et l'organisation dynamique souple à prescription

⁴⁰ LE BOTERF Guy, Construire les compétences individuelles et collective, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2001. P54.

ouverte.

Notamment pour **Madeleine GRAWITZ** la compétence « Aptitude légal, matérielle (ratione materiae), territoriale (ratione loci), temporelle (ratione temporis) et personnelle (ratione personae) dont dispose une autorité pour agir et aptitude à manipuler les symboles et le langage politique. Dans les sociétés où règne une forte division du travail, qualité permettant de répartir les tâches suivant les capacités de chacun, d'obtenir ainsi une intégration sociale rationnelle et d'éviter les mesures de coercition au profit d'une société consensuelle ». ⁴¹

Selon **CHAABOUNI J.** et **JOUNI K** La compétence d'un individu est la somme de ses connaissances théoriques, pratiques et ses aptitudes cognitives et attitudinales manifestées dans des situations diverses de travail. " La compétence est l'ensemble de savoirs et de savoir-faire intégrés et mobilisés par l'individu en fonction de sa personnalité et son attitude dans un contexte évolutif de socialisation, incertain et dynamique pour accomplir avec succès des tâches ou des missions afin de satisfaire les besoins des clients".

Le tableau suivant retrace les différentes approches et conceptions de la compétence selon chaque discipline (cité dans **CHAABOUNI J.** et **JOUNI K**, 2005).

Approche compétence	Principaux auteurs	Spécificités
Psychologie	DAVID Mc CELLEND, BOUATZIS, BERNARD	La compétence fait référence à des attitudes, des traits de personnalité et des connaissances.
Sociologie	WITORSKI, ZARIFIAN, STROQBANTS	La compétence se situe à l'intérieur de trois champs : la formation, l'expérience, le parcours de socialisation.
Education	MALGALAIRE	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
-stratégique Gestion -GRH	HAMEL, PRAHALAD LE BOTERF, MARTINET,	La compétence comme source de l'avantage compétitif/ création de la valeur ajoutée. La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes en respectant des critères de performance.

⁴¹ GRAWITZ, Op.cit. P76.

	SILEM	
--	--------------	--

Section2 : Les éléments constitutifs de la compétence.

Un consensus existe pour catégoriser les éléments constitutifs de la compétence selon le triple typé « savoir, savoir-faire et le savoir-être » :

- **Savoir** : connaissances générales, scientifiques, techniques et technologiques.

C'est des connaissances générales et spécifiques considérées comme un pré requis nécessaire a la réalisation d'activités particulières le savoir reflète donc le niveau de connaissance du candidat sans garantir pourtant sa maîtrise concrète de la situation professionnelle qui lui sera confiée.

la définition de la compétence dans la littérature francophone valorise beaucoup plus le mot savoir (compétences théoriques) et l'acquis à travers la formation scolaire, le système de la fonction publique française est une variante bien connue de ce modèle de validation des compétences, où la progression personnelle s'effectue par l'attribution de grades dont l'originalité tient au fait qui sont attachées à l'individu et non pas à l'emploi où l'accession à ces grades s'effectue par une réussite à des concours dont les exigences sont relativement indépendantes des requis de la fonction visée. De cette manière, l'épreuve théorique atteste un niveau du candidat sans garantir pour autant sa maîtrise concrète de la situation professionnelle.

- **savoir-faire** : capacités à mettre en œuvre des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener a bien une activité. Les savoirs-faires proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales,...Etc.

Autrement dit ; les savoir-faire sont des expériences pratiques, la volonté d'affirmer la dimension du savoir-faire se traduit encore souvent par la formule « être capable de ».

Notamment, le savoir faire (compétences pratiques) constitue les capacités à mettre en œuvre, des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité, les savoirs faires proviennent des apprentissages ou des expériences

personnelles...

● **savoir-être ou les « comportements »**: capacité à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail, c'est d'avoir la faculté telle que l'adaptation, l'autonomie et la fiabilité. Les valeurs font aussi parti de savoir-être.

Il est clair aujourd'hui que c'est dans le savoir-être que réside toute la réussite des organisations, il constitue la troisième dimension de la compétence. Derrière la notion de compétence telle qu'elle est utilisée par les auteurs, on retrouve une forte propension à accorder au comportement au travail, au « savoir-être », la question des « savoir-être » mérite une attention particulière car, disent-ils : « Les entreprises, découvrant l'importance de l'implication et de l'engagement personnel dans des organisations qui donnent de la responsabilité aux équipes de base, on constate une tendance forte à introduire du « savoir-être » et du comportemental dans les référentiels d'évaluation ».

Nombreux sont les formateurs, directeurs des ressources humaines, conseillers institutionnels, etc. qui considèrent que l'employabilité ne peut se résumer à la maîtrise de savoir-faire, à l'expérience et à la possession de diplôme. C'est pourquoi, soutient-elle : « Devant la concurrence accrue entre les candidats pour chaque poste à pourvoir, devant la difficulté de choix pour les recruteurs, finalement la personnalité et le comportement revêtent une importance cruciale ». Pour elle, le savoir-être peut désigner tout ce qui n'est pas en rapport avec la compétence technique, du savoir et du savoir-faire : « Le savoir-être, c'est le reste, ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend, et qui fait qu'un tel réussit mieux qu'un autre après une formation et une expérience identiques. C'est ce qui explique la partie de la performance qui n'est liée ni à la connaissance ni à l'expérience technique ».

Face à la multiplicité des termes qui reviennent avec régularité pour décrire le « savoir-être », on perçoit cinq grandes catégories : les « qualités morales » (ambition, charisme, sens des responsabilités, honnêteté, assiduité, etc.), le « caractère » (calme, serein, négociateur, autoritaire, diplomate, etc.), les « aptitudes et traits de personnalité » (sociabilité, autonomie, confiance en soi, maîtrise de soi, etc.), les « goûts et intérêts

» (manuel, artistique, imaginatif, etc.) et les « comportements » (initiative, adaptabilité, capacité d'animation, compréhension interpersonnelle, etc.). Malgré l'hétérogénéité de ces catégories, l'auteure avance deux éléments qui leur sont communs et qui, selon elle, fonde l'homogénéité de la notion de savoir-être : ces catégories présupposent que la personnalité existe et que la personne est cause de ce qui lui arrive.

Il est à noter que le vocable « savoir-être » ne fait pas l'unanimité parmi tous ceux qui s'intéressent à la définition de la compétence au travail. Cependant, et comme nous l'avons vu précédemment, on retrouve une pléthore de termes et d'indicateurs qui renvoient largement à cette idée de qualités requises qui sont de l'ordre de la personnalité, de la façon d'être au travail. L'utilisation du terme « comportement » se généralise car il semble être socialement plus acceptable. Ainsi, par exemple, en France, lors des Xe journées internationales de la formation, tenues en octobre 1998 à Deauville, et sous l'égide du Mouvement des entreprises de France (**MEDEF**)⁴², une définition consensuelle de la compétence est adoptée : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Section3 : Les types et les formes de compétence.

1. Les types de compétence:

Il apparaît dans une même entreprise coexistant différentes facettes de la compétence (la compétence des salariés, la compétence d'un groupe ou la compétence de l'entreprise). La plupart du temps, celles-ci apparaissent en fonction des besoins des services fonctionnels tels que la DRH (compétence des salariés). Le département qualité (compétence collective), le département stratégie compétence de l'entreprise).

⁴² Le MEDEF est une association patronale qui, en 1998 a remplacé le Conseil National du Patronat Français (CNPF).

1.1. Individuelle : est composé de la « compétence individuelle » rattaché a une personne quel que soit l'endroit ou elle est mise en action (activités extraprofessionnelle) et la « compétence professionnelle » exercée dans une situation de travail. Ce niveau d'analyse est au centre des préoccupations de la G.R.H cadre des évolutions annuelles, des plans sociaux, des grilles de rémunération. Autrement dit ; la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir-être, de façon a produire des résultats dans son contexte de travail.

1.2. Collective : est composé ou s'articule autour de la notion « compétence collective ». Il s'agit des compétences attribuées à un groupe. Celle-ci est éphémère et totalement dépendante des compétences individuelles exercées dans l'activité de groupe elles apparaissent dans le cadre de la gestion de projet, des cercles de qualité ou de façon informelle lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel. Elle renvoie a des compétences individuelle et des savoir-faire partagés en commun et mis en interaction avec l'entreprise. Ce n'est pas l'addition des compétences de chacun, mais plutôt leur combinaison judicieuse qui procure l'occasion d'être créatif et compétitif.

1.3. Organisationnelle : fait référence aux « compétences de l'entreprise » nommées également « compétences d'entreprise ». Certaines d'entre elles sont considérées comme stratégiques et sont appelés « compétences clefs ». En petit nombre, elles représentent l'avantage concurrentiel de la firme et initiant des stratégies de développement.

Donc on peut affirmer que la compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre : « On est compétent pour quelque chose ». En effet la compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail, la compétence collective par rapport à un projet ou une mission, « pour être opératoire les compétences doivent être exprimées de manière a orienter l'action ».

La compétence s'exerce en fonction d'un objectif à atteindre, un individu ou une organisation n'est pas compétente en eux-mêmes mais par rapport à quelques choses.

La compétence est relative à une situation ou a un but préétabli. « Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctive d'une situation de travail ».

2. Les formes de compétences :

2.1. Les compétences générales :

Ce sont des compétences qui ne sont pas liées à une situation donnée du travail, à un emploi particulier ou une organisation définie. Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

Les compétences de ce type sont, selon plusieurs auteurs, est à l'origine de la mobilité à l'extérieur des frontières de l'entreprise et incitent les employés qui ont bénéficié d'une formation par exemple diplômant de quitter l'organisation si l'opportunité se présente devant eux.

DUPRAY A. et **HANCHANE** (2000), soulignent en ce sens que « Le diplôme assurerait une plus grande capacité de généralité à la formation en lui permettant d'être reconnue et rétribuée en conséquence à l'extérieur de la firme, qu'a organisée ».

2.2. Les compétences spécifiques :

Les compétences spécifiques se rapportent à la spécificité du travail auquel l'individu exerce une profession ou un métier dans une organisation et dans un contexte particulier.

Elles s'acquièrent par l'expérience vécue au sein de l'entreprise au moment de l'exécution du travail et en confrontant les différents problèmes et situations ou en suivant des programmes de formation.

Les compétences de ce type sont de nature à inciter les salariés de rester engagés et fidèles à leurs entreprises " La formation qualifiée de spécifique désavantage plus la mobilité que la formation qualifiée de générale " **HANCHANE**.

2.3. La transférabilité des connaissances :

Les connaissances se définissent comme l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services.

Les connaissances se divisent en deux catégories à savoir :

-Les connaissances explicites : qui regroupent les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle par le moyen des méthodes systématiques telles que les règles et procédures.

Ce type de connaissances peut être transférable dans l'organisation elle-même et en dehors de celle-ci au moment de mobilité que ce soit interne ou externe. C'est à travers les compétences qui détiennent ce genre de connaissances se fait le transfert d'un contexte à un autre.

C'est plutôt les connaissances explicites qui ont un caractère général qui peuvent être véhiculées par les compétences à l'extérieur de l'organisation parce qu'elles ont des aspects communs et facilement intégrables dans une situation différente.

-Les connaissances tacites : qui sont acquises par l'expérience individuelle dans un contexte très restreint et spécial. De ce fait, elles restent difficiles à communiquer et à formaliser. La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans des schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus.

SZULANSKI propose un processus à quatre phases pour un éventuel transfert des connaissances :

-L'initialisation : la connaissance transférée est saisie et détectée par le récepteur puis reconnue par l'entourage immédiat.

-L'adaptation : la connaissance est modifiée selon le besoin du récepteur pour être adapté au nouvel environnement.

-La mise en place : c'est au moment de l'utilisation de la connaissance transférée et l'installation des procédures.

-L'appropriation : la connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice.

Section4 : Identifier et évaluer les compétences.

Il est clair, en effet, qu'il ne peut exister de liste universelle de compétences utilisable dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les cultures, dans toutes les organisations... Notre **premier** souci doit donc concerner les méthodes qui permettent d'élaborer des listes des compétences pour un poste ou un ensemble de poste. Seulement des compétences ? Seulement des postes ? Probablement pas si nous prenons en considération le schéma qui résulte des conclusions du chapitre précédent.



Il faudra donc tenir compte dans l'élaboration d'une liste de pré-requis non seulement des compétences existantes mais également des aptitudes et des traits de personnalité nécessaire pour acquérir, grâce à l'expérience, d'autre compétence.

L'analyse de poste constitue donc le préalable essentiel de l'évaluation, dans la mesure où c'est au cours de cette étape que sont identifiés non seulement les compétences, les aptitudes et les traits de personnalité requis, mais également, les comportements que ces qualités induisent.

Le **second** point à aborder concerne les méthodes d'évaluation. Ce n'est pas un problème nouveau...mais la nécessité d'évaluer des compétences aussi bien que les aptitudes et des traits de personnalités obligent à diversifier les méthodes d'évaluations. Notamment il n'est pas possibles de se limité aux tests classiques et il est nécessaire de définir des situations-échantillons ou l'observation des comportements permettra d'apprécier les compétences acquises.

Dernier point : toute évaluation des compétences suppose un objectif-organisationnel quand il s'agit de détecter des potentiels et de faire le point des ressources humaines de l'organisation.

1. Faire la liste des compétences d'un poste ou d'un d'emploi :

Il existe plusieurs ouvrages récents qui donnent une liste des nombreuses méthodes d'analyse de postes existantes et qui conseillent sur le choix d'une de ces méthodes (**GAEL**, 1989, **PEARN** et **KANDOLA**, 1980). Mais ouvrages et méthodes sont rédigés en Anglais et il n'existe pas d'équivalent en Français, probablement parce que parmi les instruments qu'ils décrivent, peu sont disponibles dans une version Française validée et adaptée. Par ailleurs, il est intéressant de constater que les méthodes décrites, qu'elles soient ou non utilisables en France, comportent toujours deux étapes- d'abord la description des activités et des missions composants un poste à analyser et, dans un second temps, identification des compétences, des aptitudes et des traits de personnalité recuis pour la bonne l'exécution des taches décrites.⁴³

2. Evaluer les compétences individuelles :

2.1. Les signes : détaillé les qualités métrique que doivent posséder ces outils et insisté sur la nécessité de les contrôler avant de les utiliser. Les tests doivent être

⁴³ LEVY-LE BOYER Claude, La gestion des compétences, édition d'Organisation, Paris, 2000. P55.

« fidèles »_ c'est-à-dire que leur résultats doivent être constants et indépendants de la personne qui les fait passer ; ils doivent être cohérents et accompagnés de documents qui définissent le concept mesuré et démontrent qu'ils le mesurent efficacement.

2.2. Les échantillons : souvent aussi appelés tests de « situation » sont, comme leur nom l'indique, des situations simplifiées, qui se déroulent dans une période de temps réduite, et qui sont proches des activités professionnelles clés.

2.3. Les références : utiliser des références, c'est accepter l'idée d'une cohérence des comportements- toutes information sur des comportements passés permettant alors de prédire les comportements à venir. Il est évident que cette idée doit être appliquée avec circonspection.

2.4. Les centres d'évaluation : les centres d'évaluation (« assessment centres ») ne constituent pas réellement une méthode différente de celles qui ont été décrites. Les centres comportent toujours des tests et des exercices, chacun mesurant plusieurs dimensions. Et le principe de construction des centres d'évaluation impose que chacune des dimensions (compétence, aptitude, personnalité) soit mesurée par plusieurs tests ou exercices.

3. Les décisions fondé sur l'évaluation des compétences : ceci explique l'importance de l'approche relationnelle, centrée sur une activité de relation entre le conseiller et le conseillé, activité qui est guidée par les quartes positions suivantes :

- La connaissance de soi, la prise de conscience de ses aptitudes sont des éléments importants du processus d'orientation et de la gestion du parcours professionnel.
- Les adultes sont, dans la plus par des cas, capable de résoudre eux même leurs problèmes professionnels.
- L'intervention du conseiller s'inscrit dans le cadre d'une demande affective qui concerne souvent le besoin du sujet de savoir « ce qu'il vaut » et ou se situent ses potentiels de développent.
- La démarche privilégiée doit donc être non directive, « centré sur le client ». elle fait appel à l'empathie et est fondée sur l'idée que le rôle du conseiller

consiste essentiellement à apporter « l'appui du regard de l'autre » et surtout pas à apprendre la forme d'un avis d'expert.⁴⁴

Section5 : Les caractéristiques de la compétence.

1. Elle est totalement centrée sur l'action : il ne s'agit plus de responsabilité ou de statut mais bien de la capacité de résoudre des problèmes, bref d'agir.
2. Elle met en centre de l'analyse l'individu. Ce qui se passe dans la tête des gens au moment où ils agissent et leurs capacités à mobiliser les bonnes stratégies d'action est plus important que la description des requis de l'activité.
3. Elle décrit une combinaison et non pas une somme ou une liste d'attitude. Cette approche « intégratrice » de la compétence amène à développer une vision de l'action et de la performance en particulier bien spécifique.
4. Elle est contextualité et non pas générale, ce qui pose donc un d'emblée la question de la transversalité et de la transférabilité.

Le niveau peut être le plus touché par l'approche compétence est le niveau gestionnaire. Sans ce terme nous entendons tous ce qui concerne les processus et la manière dont on prend des décisions en matière de management humain. Avec (l'approche compétences, ce qu'on analyse, ce qui sert de support aux décisions et la place même accordée à l'individu change radicalement. Porteur de ces compétences il doit être jugé à l'action mais aussi accompagner pour progresser dans son contexte. La sélection, la formation, le rôle de la hiérarchie l'orientation et la gestion de la mobilité se trouve donc fortement transformés par cette approche ou les règles du jeu et les outils doivent être « revisités » pour tenir compte des caractéristiques de la compétence.⁴⁵

La gestion des compétences une politique permet à l'entreprise de mieux apprécier les compétences de son personnel et offre la possibilité de mieux les maîtriser au niveau de leur apprentissage.

⁴⁴ LEVY-LE BOYER, Op.cit. P82.

⁴⁵ BELIER Sandra, Compétence en action, édition liaison, Paris, 2000. P238.

Partie 2 :
Etude de terrain

Chapitre 1 :
Présentation de
l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001:2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001:2004 et au référentiel OHSAS 18001:2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1- Historique de création de l'entreprise :

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée. La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des

Navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

2- Situation géographique :

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

○ Mouillage :

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

○ Accès au Port :

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m.

○ Bassins du Port :

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

3- Missions et activités de l'EPB :

o Ses Missions :

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

o Ses Activités :

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

4- Description des services :

4.1 L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

4.2 Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

4.3 Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4.4 Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

5. Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.

- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

5- Présentation des différentes structures de l'EPB :

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

5-1. Direction opérationnelle :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

- **Direction Manutention et Acconage (DMA) :**

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage :**

A pour tâches :

- **Pour les marchandises :**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.

- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.
- **Pour le service :**
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
 - Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
- **Direction logistique (DL) :**

Consciente des enjeux économiques liés à la région et à son hinterland, l'EPB a donné la priorité au développement et à la modernisation de la manutention mécanisée, permettant ainsi d'assurer des prestations à même de répondre à ses objectifs et aux soucis de la clientèle en offrant une meilleure qualité de services, dans les meilleurs délais et à moindre coût.

C'est dans cet esprit que l'entreprise a remodelé son organisation. Elle s'est basée sur une approche stratégique axée principalement sur :

- Le développement d'une stratégie globale de survie axée sur : la diversification, la spécialisation et la différenciation.
- L'option de filialisation et de développement de nouvelles prestations et de nouveaux métiers.
- La spécialisation des métiers de la gestion portuaire.
- La modernisation du matériel et l'introduction de nouvelles technologies (manutention, pointage portuaire, etc....).
- La modernisation des procédés de gestion portuaire.
- Un système de management incluant les trois volets : qualité, environnement et santé et sécurité au travail.

Les principaux métiers exercés par la direction logistique :

- L'approvisionnement en pièces de rechange.
- La maintenance des équipements.

- La planification des affectations.

- **Direction Domaine et Développement (DDD) :**

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

- **Direction Capitainerie (DC) :**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotines, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

- **Direction Remorquage (DR) :**

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

5-2. Direction fonctionnelle :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

- **Direction Générale (DG) :**

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

- **Direction du Management Intégré (DMI) :**

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

- **Direction Finances et Comptabilité (DFC) :**

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

- **Direction Ressources Humaines (DRH) :**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.

- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.).

Elle est composée de trois (03) départements :

1/Département Ressources Humaines et Développement : il se compose de quatre services qui sont les suivants :

1.1. Service Personnel : il a pour missions de :

- Sélectionner et recruter (élaboration et de la mise en œuvre du plan de recrutement)
- Etablir les contrats de travail ;
- Gérer les dossiers administratifs ;
- Suivre les temps de travail ;
- Gérer les effectifs ;
- Gérer les congés ;
- Gérer les mesures disciplinaires ;
- Etablir les décisions de carrières.

1.2. Service Formation : il a pour missions de :

- Recenser les besoins de formation ;
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation de l'entreprise ;
- Suivre les actions de formation ;
- Actualiser les fichiers formateurs ;
- Gérer les stagiaires et les apprentis.

1.3. Service Paie : il a pour missions de :

- Rétribuer en maintenant l'équité salariale à travers le système de performance, de stimulation, intéressement, primes et indemnités ;
- Tirer les documents de paie (fiches de paie, journal de paie, états pour les déclarations sociales) ;
- Contrôler les éléments de paie ;

- Redresser les erreurs éventuelles.

1.4. Service Gestion des Carrières : il a pour missions de :

- Rendre motivante l'évolution au sein de l'entreprise à travers des gains salariaux intéressants.
- Optimiser et rationaliser les ressources humaines de l'entreprise grâce à une gestion adéquate des affectations et des potentialités individuelles.
- Instaurer un mécanisme d'avancement, pour éviter la stagnation et la déperdition de compétences spécifiques à une fonction.
- Faire fonctionner le système d'avancement au mérite comme un levier de motivation et d'émulation du personnel.

2/Département Affaires Générales : celui-ci comporte un seul service celui des moyens généraux, répartis en section achats (logistique et la gestion du magasin), section transport (gestion du parc autos).

Ce département a pour missions de :

- Mettre à disposition des services, des produits et des locaux conformes ;
- Assurer la gestion des différentes prestations.

3/Département Qualité de Vie au Travail : comporte un centre médical et deux services qui sont :

- **Centre de la Médecine du Travail (CMT)** qui a pour missions de :
 - Assurer des visites d'embauches ainsi que des visites périodiques ainsi que leurs suivis par le Médecin de l'entreprise.
 - Assurer la mise à disposition et la protection du personnel.
- **Service Prestations Sociales :** il s'occupe de la déclaration des employés à l'organisme externe CNAS. Il gère le dépôt de leurs arrêts de travail ainsi que leurs mises à la retraite, d'une part. D'autre part, il assure la gestion administrative des prestations sociales.

- **Service œuvres sociales** : il a pour missions de :
 - Mettre à disposition des outils et des moyens pour préserver le climat social.
 - Consolider la relation du partenariat entre l'employeur, les représentants et les salariés.

La Direction des Ressources Humaines dispose aussi d'un **Centre d'archives** dans lequel sont conservés tous les documents de l'entreprise selon un calendrier périodique pour une durée bien déterminée. Tout document a une durée de conservation. Au delà de cette période, l'entreprise procède à la destruction de ces documents, leur transfert à la Wilaya, ou même au centre d'archives national d'Alger.

Une **Cellule Communication Interne** joue un rôle important au niveau de l'entreprise. Elle dépend de la DRH, qui a pour missions d'informer, diffuser et communiquer l'information relative à la vie de l'entreprise. Faire adhérer et impliquer tous les partenaires aux projets de l'entreprise est l'une des missions principale.

6. Les infrastructures et les équipements :

▪ Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

• Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.

- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Marché et Hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayates ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouiba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Setif, El-Eulma, M'sila et Borj Bou Arréridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Kseur, et de Béjaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie Produit.
- Typologie Client.

- Zone géographique.

Typologie produit :

Deux segments sont identifiés :

- 1. Selon la nature de la marchandise :** Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,...)
- 2. Selon les types de navires :** Plusieurs types de navires transitent par le port de Béjaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (pétroliers, portes-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

Typologie clients :

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Béjaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

Typologie zone géographique :

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Béjaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

○ **Le port d'Alger :**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27%. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70% de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Béjaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donnée pour objectif de traiter 800.000 conteneurs en 2012, contre 530.526 EVP traités en 2007 et 440.951 en 2006, soit une progression de 20%.

○ **Le Port de DJENDJEN :**

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

○ **Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plate-forme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffé par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

○ **Le port d'Annaba :**

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (Minerais, charbon, phosphates...). Cependant,

il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Chapitre 2 :
Analyse et
interprétation des
résultats

1. Les caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Tableau N°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	16	32%
Masculin	34	68%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau n°01 illustre que le taux de fréquence de catégorie dite masculin est supérieur à celle dite féminin, dont l'écart qui les sépare est remarquable puisque 68% est le pourcentage qui représente les masculins et en revanche, le pourcentage concerne les formés du sexe féminin nous avons enregistré 34%.

Nous constatons d'après les résultats obtenus la dominance des hommes cadres sur les femmes cadres, cela explique la place accordé aux hommes au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Tableau N°02 : La répartition de l'échantillon selon le l'âge.

Age	Effectifs	Pourcentage
[25-35]	15	30%
[36-46]	25	50%
[47 ans et plus	10	20%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain

A partir de ce tableau on remarque que notre échantillon regroupe des effectifs de différente d'âge. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre [36-46] ans avec un pourcentage de 50%. Tandis que, les deux autres catégories sont

situées entre [25-35] ans et [47 ans et plus avec un pourcentage de 30% pour la première, et 20% pour la deuxième. La domination de la tranche d'âge allant [25-35] ans et [36-45] ans s'explique par la politique de l'entreprise qui se base sur les nouvelles qualifications et les compétences sortant de l'université. Et la catégorie d'âge [45 ans et plus s'explique par l'ancienneté et l'expérience des enquêtés qui ont fait une carrière au sein de l'EPB.

Tableau N°03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	09	18%
Universitaire	41	82%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Ce tableau nous indique que 82% des cadres ont un niveau universitaire, alors que 18% ont un niveau secondaire, A partir de ces données on constate que la majorité des cadres de l'EPB sont des universitaires. On déduit que la politique de recrutement se base essentiellement sur les études supérieures.

Tableau N°04 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

L'ancienneté	Effectifs	Pourcentage
[1985-1995]	05	10%
[1996-2006]	30	60%
[2007 à nos jours	15	30%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau N°04 que la catégorie [1996-2006] est assez considérable avec un taux de 60%, par contre la catégorie [2007 à nos jours] représente avec un pourcentage de 30%, alors que 10% représente les cadres ont l'ancienneté entre [1985-1995].

On constate que le personnel de l'entreprise s'est rajeuni. Cela est dû au remplacement des cadres partie en retraite anticipée par des jeunes recrutés dans le cadre de la nouvelle politique de recrutement.

Suivi par la catégorie qui se situe entre [1996-2006] est d'un pourcentage de 30%, ce qui explique leur rattachement à leur poste de travail et leur fidélité pour l'entreprise.

Tableau N°05 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé.

Poste occupé	Effectifs	Pourcentage
Chef de service	25	50%
Chef de département	08	16%
Chargée d'étude	10	20%
Officier de port	07	14%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

La répartition de l'échantillon selon le poste occupé, montre que la moitié des enquêtés occupe le poste de chef de service soit 50% , 20% représente ceux qui occupent le poste de chargée d'étude, suivi par le taux de 16% qui occupent le poste de chef de département, par contre officier de port, nous avons enregistré un taux de 14%.

2. La mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences des cadres de l'EPB :

Tableau N°06 : Le choix de la mobilité.

Le choix de la mobilité.	Effectifs	Pourcentage
Volontaire	32	64%
Imposée	18	36%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Nous avons expliqué dans les précédents chapitres, que la mobilité peut être volontaire et choisie par les salariés comme elle peut être imposée.

Le tableau ci-dessous montre que les cadres qui ont bénéficiés de la mobilité volontaire est de 64%, alors ceux qui concernés par la mobilité imposée est seulement de 36%.

A partir de la, nous constatons que la mobilité interne se fait d'une manière volontaire de la part des cadres et non pas selon le besoin de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Ce qui explique que l'EPB a l'habitude d'organiser des plans pour la pratique de la mobilité, et ce fait par la volonté de cadre de changé l'environnement en effectuant une demande de changement de poste qui sera traitée par la direction des ressources humaines.

Tableau N°07 : Les critères de changement du poste selon le type de mobilité.

		Selon vous quels sont les critères de ce changement de poste			Total
		Rendement	Comportement	Potentiel	
Le type de mobilité	Verticale	15 46%	14 44%	03 10%	32 100%
	Horizontale	-	-	18 100%	18 100%
Total		15 30%	14 28%	21 42%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°07 fait ressortir que 42% est le taux des cadres qui ont bénéficiés d'une mobilité selon le critère potentiel, dont 100% représente ceux qui ont bénéficié d'une mobilité horizontale et 10% pour la mobilité verticale.

Cependant, parmi les 30% des cadres, 46% représente le taux des questionnés qui ont bénéficié d'une mobilité verticale ou le seul et unique critère de ce changement est le critère rendement.

Par contre, 28% des cadres qui ont bénéficiés d'une mobilité verticale, dont 44% selon le critère comportement.

A partir de cette lecture, on déduit que les cadres concernés par la mobilité verticale renvoi à leur rendement et comportement interne c'est-à-dire par l'adéquation homme/poste, donc la qualité de travail, le comportement des cadres et leurs relations vis-à-vis à leurs collègues pouvant être exploité d'avantage et y répondre parfaitement au poste de responsabilité et a la complexité de la tache confiée.

Par contre la mobilité horizontale se base essentiellement sur le potentiel des cadres c'est-à-dire ces cadres là peuvent s'adapter a n'importe quelle situation difficile à n'importe quelle moment donnée.

Tableau N°08 : La satisfaction dans le nouveau poste selon le sexe.

		Etes-vous satisfait de votre nouveau poste		Total
		Oui	Non	
Sexe	Féminin	14 87.5%	02 12.5%	16 100%
	Masculin	24 70.5%	10 29.5%	34 100%
Total		38 76%	12 24%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Cette question à pour but de savoir si les cadres sont satisfaits dans leurs nouveaux postes. Ce tableau montre que 76% des cadres affirment qu'ils sont satisfaits dans leur nouveau poste, dont 87.5% pour les femmes et 70.5% pour les hommes. Contre 24% disent le contraire, dont 29.5% représente les hommes et 12.5% représente les femmes.

A partir de la, on constate que le sens de satisfaction chez les cadres qui ont obtenus de nouveau poste provoque la stabilité, encourage le rendement durable surtout la motivation ce qui est bénéfique pour le cadre lui-même et pour l'entreprise. La satisfaction après le changement de poste est envisagé par les salariés cela implique que lors d'un changement au sein de l'entreprise, les cadres sont volontaires à leurs nouveaux postes c'est-à-dire l'entreprise prend en compte les aspirations et les postes que les cadres veulent occuper, cela renforce la motivation et la satisfaction chez les cadres quelque soit féminin ou masculin.

Tableau N°09 : Le type de mobilité selon l'ancienneté.

		le type de mobilité		Total
		Verticale	Horizontale	
L'ancienneté	[1985-1995]	05 100%	-	05 100%
	[1996-2006]	27 90%	03 10%	30 100%
	[2007 à nos jours]	-	15 100%	15 100%
Total		32 64%	18 36%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Au regard de ce tableau, nous remarquons des réponses obtenus que 64% est le taux des cadres qui ont bénéficié d'une mobilité verticale (une promotion), dont nous trouvons le taux de 100% pour ceux qui ont l'ancienneté entre [1985-1995] et un pourcentage de 90% pour la catégorie [1996-2006].

Cependant 36% ceux qui ont bénéficié d'une mobilité horizontale, dont 100% pour les cadres ont ancienneté entre [2007 à nos jours et le taux de 10% pour la catégorie [1996-2006].

Nous remarquons que les cadres anciens dans les périodes à savoir [1985-1995] et [1996-2006] ont bénéficié à des mobilités verticales cela explique que le choix de type de mobilité dépend de l'année de l'expérience, ce qui signifie que la direction des ressources humaines prend en considération l'ancienneté de son personnel comme critère qui détermine la mobilité verticale. Durant leurs carrières les cadres acquièrent des compétences en passant par des services différentes pour atteindre des piliers hiérarchiques élevés, qui exige des expériences et une certaines qualifications pour les promouvoir.

En outre, la mobilité horizontale s'explique par l'entrée des nouvelles recrues dans la vie active marquée par une forte instabilité professionnelle, et cela dans le but d'acquérir plus de compétences et avoir de l'expérience.

Tableau N°10 : La mobilité interne permet le développement les compétences.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	44	88%
Non	06	12%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Ce tableau ressort que la majorité des cadres de l'EPB confirment que la mobilité interne développe les compétences avec un pourcentage de 88%, contre 12% des enquêtés qui ont répondu par non.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la mobilité interne au développement des compétences. Nous pouvons donc soustraire de ces données, qu'un lien est établi entre la mobilité et la gestion des compétences. En effet, la polyvalence est source d'acquisition de compétences et de motivation.

La mobilité interne est considéré comme un outil de performance (voir le chapitre 2) cela dans capitalisation de nouvelles connaissances théorique et pratique, l'amélioration de l'efficacité des cadres et leurs rendement dans l'entreprise, l'acquisition d'expériences et des savoir-faire, savoir être, savoir agir, savoir, savoir savoir-faire.

Tableau N°11 : La mobilité comme un moteur pour apprentissage selon le niveau d'instruction.

		voyez-vous que la mobilité est un moteur pour l'apprentissage		Total
		Oui	Non	
Niveau d'instruction	Secondaire	09 100%	-	09 100%
	Universitaire	23 56%	18 44%	41 100%
Total		32 64%	18 36%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°10 nous illustre que 64% est le taux des réponses interrogés qui affirment que la mobilité est un moteur pour l'apprentissage, dont 100% présente les cadres ayant un niveau secondaire et 56% pour les cadres qui ont un niveau universitaire. Par contre 36% voient le contraire, dont 44% pour les cadres ayant un niveau universitaire.

Nous constatons que la majorité des cadres affirment la conformité que la mobilité interne est considérée comme un moteur pour l'apprentissage en justifiant leur réponses que la mobilité conduit à un développement des connaissances nouvelles théoriques et pratiques, ainsi elle développe les connaissances de soi (sa personnalité). Plusieurs études empiriques ont cherché à mettre en relation la mobilité et la performance. Deux explications sont avancées (CAMPION, 1994) ; la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favoriser l'accumulation de capital humain : dans cette perspective, les managers étant exposés a une plus grandes variété d'expériences contribuent à améliorer leur professionnalisme, et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation.

Un autre auteur (ORTEGA, 2001) propose également un autre mode d'explication, il soutient que la mobilité permet a l'entreprise de mieux connaitre les

compétences de ses salariés _ ce qui a une incidence sur l'apprentissage de l'entreprise elle-même.⁴⁶

Tableau N°12 : La satisfaction des cadres par rapport au de type de mobilité.

		Etes-vous satisfait de votre nouveau poste		Total
		Oui	Non	
Le type de mobilité	Verticale	32 100%	-	32 100%
	Horizontale	06 33.5%	12 66.5%	18 100%
Total		38 76%	12 24%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°11 montre qu'à travers les réponses obtenues que 76% est le taux des cadres qui ont satisfait dans leurs nouveau poste, dont 100% ont bénéficièrent d'une mobilité verticale, et 33.5% une mobilité horizontale.

Par ailleurs, 24% le taux des questionnés qui ne sont pas satisfaits, dont 66.5% ont bénéficié d'une mobilité horizontale.

A partir de là, nous constatons que tout les cadres qui ont bénéficié d'une mobilité verticale sont satisfait cela explique que ces cadres sont favorisé de la part de leur entreprise, ils ont l'accès à des poste de niveau supérieur et atteindre des piliers hiérarchiques élevés, avec une augmentation de la rémunération. Par contre les cadres concernés par la mobilité horizontale ne sont pas satisfaits pour raisons d'absence de changement sur le niveau du salaire et le statut.

⁴⁶ GUERRERO, Op.cit. P44.

Tableau N°13 : La correspondance de parcours par rapport à l'âge.

		Pensez vous que votre parcours correspond a vos aspirations		Total
		Oui	Non	
Age	[25-35]	15 100%	-	15 100%
	[36-46]	14 56%	11 44%	25 100%
	[47 ans et plus]	-	10 100%	10 100%
Total		29 58%	21 42%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus nous indique que 58% est le taux des enquêtés qui confirment que le parcours correspond aux aspirations, dont 100% selon la catégorie d'âge [25-35] ans, tandis que 56% est le taux de la catégorie [36-46] ans.

Cependant 42% des cadres voient le contraire c'est-à-dire que le parcours qu'ils ont fait ne correspond pas à leurs aspirations, dont 100% pour la catégorie d'âge [47 ans et plus, et 44% pour la catégorie [36-46] ans.

A partir de ces données, nous constatons que la plus part des cadres ont un parcours qui correspond à leurs aspirations et ils sont satisfaits de leur carrière au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, en raison des conditions de travail favorables ; l'entreprise a mis toutes les dispositions et les moyens nécessaires à son personnel pour réaliser les tâches convenablement dans les meilleures conditions afin d'améliorer le travail et la rentabilité de l'entreprise.

Comme l'une des raisons aussi c'est le niveau de rémunération élevé qui est une source de motivation et satisfaction pour les cadres.

Enfin la présence de service de la gestion des carrières en réalisant des projets comme le bilan professionnel personnalisé Il s'agit de conseiller le salarié dans son

parcours professionnel en évaluant ses acquis, ses compétences et ses qualités ensuite faire des entretiens dit d'accueil a pour but d'écouter les souhaits et motivations du salarié tout en cherchant à évaluer ses compétences.

Tableau N°14 : L'apport de la mobilité interne par rapport au développement des compétences.

		Est-ce que la mobilité interne permet de développer vos compétences		Total
		Oui	Non	
Est-ce que la mobilité au sein de l'EPB vous a apporté un plus	Oui	37 100%	-	37 100,0%
	Non	07 53,8%	06 46,2%	13 100%
Total		44 88%	06 12%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Ce tableau montre que 88% des cadres affirment que la mobilité interne développe leurs compétences, dont 100% confirment que la mobilité interne au sein de l'EPB à apporté un plus, contre 53.8% qui voient le contraire. Par ailleurs 12% voient que la mobilité interne ne développe pas leurs compétences, dont 46.2% des cadres qui confirment que la mobilité au sein de l'EPB n'a rien apporté.

On déduit que la majorité des cadres jugent que la mobilité interne développe les compétences. Cela explique que la mobilité interne au sein de l'entreprise favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un cadre augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. La mobilité en tant qu'outil de gestion des connaissances présente un autre intérêt stratégique à la fois pour l'entreprise et pour les cadres.

Tableau N°15 : Le type de mobilité qui motive les cadres.

Type de mobilité qui motive les cadres	Effectifs	Pourcentage
Verticale	46	92%
Horizontale	04	08%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Ce tableau nous clarifié que 92% de notre échantillon confirment que la mobilité verticale est motivante, alors que seulement 08% disent que le type de mobilité qu'ils les motivent c'est la mobilité horizontale.

On déduit que la mobilité verticale est une source de motivation et un moyen incontournable pour les cadres eu sein de l'EPB Pour que L'allongement de la vie professionnelle ne soit pas synonyme de chômage ou de découragement professionnel, la mobilité verticale joue un rôle crucial dans l'acquisition de nouvelles connaissances, avoir un bon statut en occupant des postes de responsabilité plus importante et avoir un bon salaire.

Tableau N°16 : Développement des compétences selon l'ancienneté.

		Est-ce que la mobilité interne permet de développer vos compétences		Total
		Oui	Non	
L'ancienneté	[1985-1995]	05 100%	-	05 100%
	[1996-2006]	30 100%	-	30 100%
	[2007 à nos jours]	09 60%	06 40%	15 100%
Total		44 88%	06 12%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des cadres voient que la mobilité interne permet le développement des compétences avec un taux de 88%, dont 100% pour les cadres recrutés entre (1985 et 2006), alors que 60% pour les cadres recrutés en [2007 à nos jours].

Cependant 12% voient le contraire c'est-à-dire que la mobilité interne ne développe pas leurs compétences, dont 40% pour les cadres recrutés de [2007 à nos jours].

On déduit de cette lecture que plus de la majorité de nos interrogée ont répondu que quelque soit la catégorie, soit pour les anciens soit pour les nouveaux recrues, la mobilité interne permet le développement des compétences, où elle favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un cadre augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. Tandis que la minorité des cadres affirment que la mobilité interne ne développe pas les compétences ils jugent que la mobilité n'apporte rien pour eux c'est juste un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre.

Tableau N°17 : L'indispensabilité de la mobilité interne selon l'âge.

		Est-ce que la mobilité est indispensable dans votre vie professionnelle		Total
		Oui	Non	
Age	[25-35]	14 93%	01 07%	15 100%
	[36-46]	21 84%	04 16%	25 100%
	[47 ans et plus]	10 100%	-	10 100%
Total		45 90%	05 10%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Comme le relève le tableau N°16 la valeur 90% indique le taux des cadres qui jugent que la mobilité interne est indispensable dans la vie professionnelle, dont 100% pour la catégorie d'âge [47 ans et plus, alors que 93% représente la catégorie [25-35] ans, tandis que 84% renvoie à la catégorie d'âge [36-46] ans. Contre 10% qui voient que la mobilité n'est pas indispensable dans leurs vies professionnelles, dont 16% selon l'âge [36-46] ans, et 07% représente la catégorie d'âge [25-35] ans.

Nous constatons que la mobilité interne est indispensable dans la carrière des cadres de l'EPB parce qu'elle encourage l'apprentissage qui favorise la pluridisciplinarité, la capitalisation des connaissances qui permettent les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire et la confrontation des pratiques professionnelles.

D'après les enquêtés La mobilité interne procure de nombreux avantages aux agents qui décident d'engager une telle démarche. Elle permet en effet de dynamiser une carrière, d'apporter un certain épanouissement personnel, permet une prise de poste plus rapide et de minimiser les difficultés d'intégration.

Tableau N°18 : L'apport de la mobilité interne selon l'ancienneté.

		Est-ce que la mobilité au sein de l'EPB vous a apporté un plus		Total
		Oui	Non	
L'ancienneté	[1985- 1995]	05 100%	-	05 100%
	[1996- 2006]	30 100%	-	30 100%
	[2007 à nos jours]	02 13,3%	13 86,7%	15 100%
Total		37 74%	13 26%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°17 montre qu'à travers les réponses obtenues que 74% est le taux des cadres qui confirment que la mobilité interne au sein de l'EPB a apporté un plus, dont 100% pour les catégories recrutés (1985-2006), alors que 13.3% pour la catégorie [2007 à nos jours]. Contre 26% qui répond que la mobilité interne n'a rien apporté pour eux, dont les cadres recrutés en [2007 à nos jours avec pourcentage de 38%.

Et comme il est aussi remarquable que la majorité des cadres confirment que la mobilité interne a apporté un plus à savoir développer les connaissances théoriques et pratiques, plus de rémunération et avoir des postes de responsabilité plus importante. Afin d'imposer leurs places et de réjouir un rôle qui leurs permettent de détenir un pouvoir au sein de l'entreprise et qui va servir pour la promotion et dans la gestion des carrières.

3. La mobilité interne est accompagnée de formation professionnelle continue qui permet l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste au sein de l'EPB.

Tableau N°19: La mobilité est accompagnée de formation.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	29	58%
Non	21	42%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus nous indique que 58% est le taux des cadres qui ont bénéficié de formation après leurs mobilité. Et comme il est aussi remarquable qu'ils ont suivi des formations de type interne, externe et courte durée. Contre 42% des cadres qui affirment qu'ils n'ont pas bénéficié de formation.

Cela illustre le grand effort que fournit l'EPB à ses cadres et plus particulièrement à ses cadres afin qu'ils s'adaptent leurs compétences au nouveau poste, aux orientations stratégiques de l'entreprise, de développer le capitale humain et offrir à tous des possibilités de progression, come l'EPB vise essentiellement à faire évoluer le potentiel de la ressource humaine par un relèvement contenu du niveau des connaissances du cadre et de ses capacités, garantissant une adaptation permanente aux rythmes de l'évolution des technologies nouvelles.

Tableau N°20 : La formation a permis d'éviter des contraintes selon le nombre de formation.

		Est-ce que la formation a permis d'éviter des contraintes pendant votre mobilité		Total
		Oui	Non	
Nombre de formation	Une fois	15 100%	-	15 100%
	Plusieurs fois	20 57%	15 43%	35 100%
Total		35 70%	15 30%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

D'après les données recueillies, 70% des interrogés affirment que la formation professionnelle continue permet d'éviter des contraintes pendant la mobilité, dont 100% pour les cadres qui ont bénéficié d'une seule formation et 57% ceux qui ont fait plusieurs fois. Par ailleurs 30% sont contre, dont 43% qui ont bénéficié de plusieurs formations.

A partir de ces données, nous constatons que la totalité des cadres confirment que les formations suivies au sein de l'EPB (une fois ou/ et plusieurs fois), ont souvent répondu aux exigences de leurs postes de travail, car ce sont des formations qui répondent à leurs besoins, ceci les conduit à les appliquer dans leurs activités pour des raisons d'éviter les problèmes rencontrés lors d'un changement de poste, facilitant l'intégration des cadres dans les nouveaux postes.

Tableau N°21 : La formation développe les compétences.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	37	74%
Non	13	26%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Ce tableau montre que 74% est le taux des cadres qui confirment que la formation professionnelle continue développe les compétences contre 26% qui voient le contraire.

Il aussi remarquable d'après les données, que les cadres ayant répondu par oui souligne qu'ils ont suivi des formations soit adaptée au contexte du travail, soit formation enrichissante ou formation qui répond à leurs besoins réels.

A partir de ces données nous constatons que la contribution de la formation au développement des compétences est révélatrice d'une actualisation du potentiel des cadres de l'Entreprise Portuaire de Bejaia dans la réalité d'une entreprise tournée vers le savoir. Le développement des compétences, répond ainsi aux préoccupations professionnelles des individus mais également aux impératifs organisationnels que vivent actuellement les entreprises. La formation au sein de l'EPB apparait comme un acte qui prouve son application sous multiples aspects dont elles ont enjointre des qualités comportementales permettant l'acquisition des savoir-faire, savoir être, savoir agir.

Tableau N°22 : L'objectif de formation selon le niveau d'instruction.

		La formation qu'avez-vous suivie à pour objectif			Total
		Adaptation Aux changements technologiques	Perfectionnement	Spécialisation	
Niveau d'instruction	Secondaire	09 100%	-	-	09 100%
	Universitaire	07 17%	15 37%	19 46%	41 100%
Total		16 32%	15 30%	19 38%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°22 illustre que 32% des questionnés affirment que l'objectif de leur formation est l'adaptation à changement technologique, dont 100% qui ont un niveau secondaire et 17% pour ceux qui ont un niveau universitaire.

Tandis que 30% ont bénéficié de formation à pour objectif perfectionnement, dont 37% sont des universitaires.

Alors que 38% des cadres spécialisation c'est objectif de leur formation, dont 46% représente le taux des cadres qui ont un niveau universitaire.

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau ci-dessus indique que la majorité de la population étudiée a un niveau universitaire et qu'ils disposent d'un bagage de connaissances acquises durant la formation universitaire, ils ont suivi des formations de spécialisation, a pour but d'acquérir plus d'information et amélioration des connaissances a fin d'être plus opérationnels dans leurs travail et d'accéder à des postes plus supérieur.

Quant aux cadres qui ont un niveau secondaire nous constatons qu'ils ont suivi des formations d'adaptations aux changements technologique dans le but d'approfondir et d'améliorer leur connaissances et de les permettent une meilleure intégration

Tableau N°23 : La formation évite des contraintes pendant la mobilité.

	Effectifs	Pourcentage
Oui	35	70%
Non	15	30%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°23 nous indique que 70% des cadres confirment que la formation les a permis d'éviter des contraintes pendant leur mobilité contre 30% de ceux qui infirment que la formation qu'ils ont bénéficié n'a pas permis d'éviter des contraintes pendant la mobilité.

Cela illustre que ces formations ont pour but éviter les problèmes rencontrés lors du changement de poste, la formation est un moyen qui facilite l'intégration des cadres dans les nouveaux postes d'une part et acquérir plus d'information et améliorer des connaissances afin d'être plus opérationnels dans leur travail d'autre part.

Tableau N°24 : Le nombre de formations selon l'ancienneté.

		Combien de fois avez-vous bénéficié de formation		Total
		Une fois	Plusieurs fois	
L'ancienneté	[1985-1995]	05 100%	-	05 100%
	[1996-2006]	10 33%	20 67%	30 100%
	[2007 à nos jours]	-	15 100%	15 100%
Total		15 30%	35 70%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau N°24 montre clairement que le nombre de bénéficiaires de plusieurs formations est le plus important, puisque il représente 70%, dont 100% pour

ceux qui ont été recrutés depuis [2007 à nos jours et 67% pour les cadres recruté entre [1996-2006].

Cependant 30% est le taux des interrogés qui ont bénéficié d'une seule et unique formation, dont 100% pour la catégorie [1985-1995] et que 33% pour la date de recrutement entre [1996-2006].

A partir de ce constat, il est aisé de remarquer que la formation est apparaît comme un attribut essentiel au travailleur de sorte que l'Entreprise Portuaire de Bejaia met en pratique le principe selon lequel les ressources humaines doivent être cultivées plutôt qu'exploitées.

Nous remarquons également que les chances d'accès à la formation sont considérablement plus élevées pour les deux catégories à savoir [1996-2006] et [2007 à nos jours au sein de l'EPB. Ça veut dire que l'entreprise a changé la politique concernant la bénéfices de la formation beaucoup plus chez les jeunes nouveaux recrues qui sont au début de leur parcours professionnel car ces formations ont vocation à faciliter leur intégration professionnelle en les familiarisant à leur environnement de travail.

Tableau N°25: Les éléments qui facilitent la mobilité interne.

	Effectifs	Pourcentage
Les compétences	11	22%
L'expérience	14	28%
Les formations	25	50%
Total	50	100%

Source : Enquête de terrain.

D'après les données indiquées dans le tableau N°25, on constate que 50% de la population affirme que la formation facilite la mobilité interne, et celle de 28% représente ceux qui disent que l'expérience facilite la mobilité interne, tandis que 22%

taux des interrogés signalent que les compétences un élément qui facilite la mobilité interne.

Selon ces témoignages, on remarque que la formation est un élément essentiel qui permet l'adaptation au nouveau poste, de s'approprier les connaissances et les savoir-faire dans leur postes, de transposer des acquis théoriques, des démarches et des outils méthodologiques dans les pratiques professionnelles, aussi pour leurs permettre d'enrichir leurs connaissances, ont apportant de nouvelle vision et des méthodes de travail différentes à celles appliquées au sein de l'organisme.

Tableau N°26 : La formation permet l'adaptation et l'intégration dans le nouveau poste par rapport au nombre de formation.

		La formation professionnelle que vous avez bénéficié à telle permet votre adaptation et votre intégration dans le nouveau poste		Total
		Oui	Non	
Nombre de formation	Une fois	15 100%	-	15 100%
	Plusieurs fois	29 83%	06 17%	35 100%
Total		44 88%	06 12%	50 100%

Source : Enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus montre que 88% est le taux de ceux qui disent que la formation permet l'adaptation et l'intégration dans le nouveau poste, dont 100% pour les cadres qui ont bénéficié d'une seul formation et 83% pour ceux qui ont bénéficié de plusieurs formations. Par contre on enregistre 12% qui sont contre, dont 17% pour les cadres qui ont fait plusieurs formations.

A partir de la nous constatons que la formation permet l'adaptation et l'intégration dans le nouveau poste quelque soit le nombre. L'Entreprise Portuaire de Bejaia consacre un taux de budget considérable pour ces nouveaux fonctionnaires afin

de les former pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. Dans ce sens « les articles 176 et 177 de la loi N° 78-12 du 5 août 1978 relative au statut général des travailleurs, complétés et modifiés par la loi 90-11 du 21 avril 1990, la formation professionnelle au sein de l'entreprise a pour objectif d'assurer : l'adaptation au changement technique, du fait qu'elle permet le développement contenu des habilités, aptitudes et connaissances nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer les tâches qui lui sont dévolues». ⁴⁷

⁴⁷YAHAOUI Abderrahmane, Législation et réglementation du travail, édition Palais du livre, Alger, 1997. P09.

4. La synthèse des données de la recherche :

A travers la phase de recueil des informations sur le terrain et l'étape de l'analyse et l'interprétation des données, on procède à la vérification des deux hypothèses émises au début de la recherche.

La première concerne la mobilité interne un facteur qui favorise le développement des compétences des cadres de l'EPB. Durant l'enquête, nous avons constaté à travers l'après-enquête et le questionnaire que la mobilité interne est un outil de développement des compétences et connaissances, cela est justifié par le tableau N°18 où 88% des cadres confirment que la mobilité développe leurs compétences, par contre le tableau N°10 nous illustre que 64% des cadres affirment que la mobilité est un moteur pour l'apprentissage. Nous soulignons aussi, que la majorité des interviewés affirment que la mobilité interne est indispensable dans leur vie professionnelle avec un taux de 90%, dont 82% confirment que la mobilité apporte un plus cela veut dire que les cadres s'intéressent à la mobilité. On marque la satisfaction des cadres de leurs nouveaux postes qui est confirmé par le tableau N°11, dont le taux de 76% des cadres mobiles réparties entre ceux qui d'une mobilité verticale et horizontale, ce qui fait que les cadres questionnés ont prouvé leur satisfaction à propos de la mobilité.

Cependant la deuxième hypothèse, La mobilité interne est accompagnée de formation professionnelle continue qui permet de favoriser l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste au sein de l'EPB, cela est confirmé par la majorité des cadres de l'EPB dans le tableau N°26 avec un taux de 88%. La majorité des enquêtés déclarent que la formation contribue dans le développement des compétences avec un pourcentage de 74%. Nous soulignons aussi le tableau N°24 énonçant un taux de 70% ceux qui affirment la formation professionnelle continue permet d'éviter des contraintes pendant la mobilité. En ce qui concerne, le tableau N°22 montre la corrélation entre la date de recrutement et les références concernant le nombre de formations de laquelle on a eu 70% de la population d'étude qui ont

bénéficié de plusieurs formations. En fin on a noté que 58% des interviewés qui ont bénéficié de formation après leurs mobilité.

D'après l'étude de terrain mené à l'Entreprise Portuaire de Bejaïa et selon l'analyse et interprétation des résultats des tableaux statistiques, on conclut la confirmation des deux hypothèses à savoir :

La première hypothèse : la mobilité interne un facteur qui favorise le développement des compétences des cadres de l'EPB, c'est-à-dire dans le changement des différents postes de ses cadres à l'intérieur de l'entreprise stimule l'acquisition des expériences, des connaissances et la qualification socioprofessionnelle.

La deuxième hypothèse : La mobilité interne est accompagnée de formation professionnelle continue qui permet de favoriser l'adaptation et l'intégration des cadres dans le nouveau poste au sein de l'EPB. L'entreprise offre à ses cadres mobiles des formations professionnelles continues dans le but de favoriser leurs l'adaptation et leurs l'intégration dans le nouveau poste et favoriser le sentiment d'appartenance de se cadres envers l'entreprise et l'identité professionnelle et surtout assurer le fonctionnement organisationnelle et sociale de l'entreprise.

A partir de la nous confirmons notre problématique majeure que la mobilité interne répond aux aspirations des cadres au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

Conclusion

Conclusion

Le principe retenue à partir des deux parties (théorique et pratique) est que la mobilité interne reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste le développement des compétences, l'acquisition des nouvelles connaissances et habilités que les employés souhaitent de les voir ou introduite d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

Pour que le cadre soit mobile, ou plus concrètement, pour aller d'un emploi qu'il quitte à un emploi qu'il intègre, le temps pour élaborer un projet professionnel, pour acquérir et développer de nouvelles compétences, pour devenir opérationnel dans un nouvel emploi. Or chacune de ces mobilités relève actuellement de dispositifs différents. Il semble cependant qu'aujourd'hui, en fonction des mutations et des stratégies des entreprises, la volonté d'accompagnement de ces mobilités, souvent lourdes en terme d'évolution ou de changements de métiers, conduisent les entreprises à développer des logiques d'anticipation, en intégrant cette dimension temporelle, en renforçant dans les dispositifs des actions pour rendre les cadres acteurs d'un projet professionnel. On retrouve au cœur de cette problématique le développement des compétences, dans une logique mutuellement profitable, à l'entreprise et ses besoins d'emplois, aux salariés et à leur professionnalisation.

Cependant la gestion des carrières des ressources humaines joue pleinement un grand rôle dans l'élaboration de plan de mobilité, dans ce sens la l'EPB doit accomplir ses analyses en matière de mobilité interne par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour finir, la mobilité interne occupe une place importante au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ainsi elle est considérée comme un moyen de management et de motivation des travailleurs. La politique de mobilité à l'EPB vise a réalisé un double objectifs, l'un économique sert à générer un projet donc la rentabilité de l'entreprise, l'autre social sert à voir un personnel compétent avec des esprits flexible et adapté.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

- ✓ BÉLANGER et Autres, Gestion stratégique des ressources, Gaétan Morin Editeur, Boucherville, 1988.

- ✓ BELIER Sandra, compétence en action, édition liaison, Paris, 2000.

- ✓ BEVRANDT Sylvie et Autres, Communication en santé et action sociale, édition Nathan, paris, 1999.

- ✓ CARDIN Loïc et Autre, Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie, édition Dunod, Paris, 1997.

- ✓ CARDIN Loïc et AMADIEU Jean-François, Compétences et organisation qualifiante, édition Économica, Paris, 1996.

- ✓ CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE, Guide de la mobilité interne, Nancy, 2008.

- ✓ DEJOUX Cécile, Les compétence au cœur de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2002.

- ✓ ERAY Philippe, Précis de développement des compétences : stratégies d'entreprise, édition Liaison, Paris, 1999.

- ✓ GUERRERO Sylvie et Autre, La gestion des carrières. Enjeux et perspectives, édition Vuibert, Paris, 2004.

- ✓ HARLE. M, Licenciement, coté psy : comment faire face, édition d'Organisation, Paris, 2003.

- ✓ LEVY-LE BOYER Claude, La gestion des compétences, édition d'Organisation, Paris, 2000.
- ✓ LE BOTERF Guy, Construire les compétences individuelles et collective, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2001.
- ✓ METAIS. E, Les compétences centrales : définitions, analyses et contributions, Aix en Provence, 1993.
- ✓ PERETTI Jean-Marie, Tous DRH : Les responsabilités Ressources Humaines des cadres dirigeants, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2002.
- ✓ POTOCKI MALICET Danielle, Eléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition Économica, Paris, 1997.
- ✓ SPETEZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition Économica, Paris, 1995.
- ✓ YAHAOUI Abderrahmane, Législation et réglementation du travail, édition Palais du livre, Alger, 1997.
- ✓ ZARIFIANT Philippe, L'émergence du model de la compétence, édition Économica, Paris, 1988.
- ✓ ZARIFIANT Philippe, Objectif compétence, pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris, 1999.

Ouvrages méthodologique :

- ✓ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, université d'Alger, 1997.
- ✓ BOUDON Raymond et FILLIEULE Renaud, Les méthodes en sociologie, 12^{ème} édition, édition Puf, Paris, 2004.
- ✓ FRECON Guy, Formuler une problématique, dissertation, mémoire, thèse rapport de stage, édition Dunod, Paris, 2006.
- ✓ GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, 2000.

Articles de revue :

- ✓ COLLIS D.J, Organizational capability as a source of profit, in Organizational Learning and Competitive Advantage, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996.
- ✓ JOCELINE Abraham, Mobilité interne et polyvalence : efficience et création de ressources, in cahier du cermat-upress. ITAE de Tours, 2001, vol 14, N°88.
- ✓ La gazette des communes, La mobilité interne, levier des ressources humaines, Paris, 2003, N°1712.

- ✓ LIPMAN S.A, RUMLET R.P, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, The Bell Journal of Economy, N°13, 1982.

- ✓ MIGNONAC Karim, Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle »:étude auprès d'une population d'ingénieurs, Management, 2001, vol. 4, N° 2.

- ✓ TEECE D.J and All, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol 18-7, 1997.

Articles de revue (en anglais) :

- ✓ COLLIS D.J, Organizational capability as a source of profit, in Organizational Learning and Competitive Advantage, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996.

- ✓ COLLIS D.J, Organizational capability as a source of profit, in Organizational Learning and Competitive Advantage, B. Moingeon and E. Edmondson, Sage, London, 1996.

- ✓ TEECE D.J and All, Dynamic capabilities and strategic management, Strategic Management Journal, vol 18-7, 1997.

Dictionnaires sociologiques et économiques :

- ✓ AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de la sociologie, édition Gonzague Raynaud et Jean Louis Schlegel, Tours, 1999.
- ✓ DE BOISLLANDELLE Henri Mahé, Dictionnaire de gestion, édition Économica, Paris, 1998.
- ✓ Encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris, 1998.
- ✓ GILLES Ferrol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, édition Arman Colin, Paris, 2004.

Les annexes

1. Le questionnaire :

Madame, monsieur, dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle Master II sociologie du travail et ressources humaines, sous le thème « La mobilité interne et son effet sur le développement des compétences ». Nous sollicitons votre collaboration par vos réponses sincères à ce présent questionnaire.

• Données personnelles :

1) Sexe : Féminin : Masculin :

2) Age :

[25-35ans]:

[36-46ans] :

[47 ans et plus :

3) Niveau d'instruction : Moyen : Secondaire : Universitaire :

Autre ?.....

4) Quelle est la date de votre recrutement au sein de l'EPB ?

[1985-1995]:

[1996-2006] :

[2007 à nos jours :

5) Quel poste occupez-vous actuellement ?

.....

6) Est-ce que la mobilité était ?

* Volontaire :

* Imposée :

7) Quel est le type de mobilité ?

* Verticale :

* Horizontale :

8) Selon vous quels sont les critères de ce changement de poste ?

Rendement :

Comportement :

Potentiel :

Autre ?.....

9) Est ce que le changement de poste était suivi par un changement de salaire ?

* Oui : * Non :

Si c'est oui, est-ce :

* Une augmentation ?

* Une baisse ?

10) Etes-vous satisfait de votre nouveau poste ?

* Oui : * Non :

11) Est-ce que la mobilité est indispensable dans votre vie professionnelle ?

* Oui : * Non :

Pourquoi ?.....

12) Quel est le type de mobilité qui vous motive ?

* Verticale : * Horizontale :

Pourquoi ?.....

13) Est-ce que la mobilité au sein de l'EPB vous a apporté un plus ?

* Oui : * Non :

Si oui, de quoi s'agit-il ?

Des connaissances :

Plus de responsabilité :

Plus de rémunération:

Autre ?.....

14) Selon vous, Est-ce que la mobilité interne permet de développer vos compétences ?

* Oui : * Non :

Si oui, Est ce :

Le savoir : Le savoir savoir-faire : Le savoir-être :

Le savoir-faire : Le savoir-agir :

Autre ?.....

15) Est-ce que votre mobilité est accompagnée de formation professionnelle ?

* Oui : *Non :

Si oui, est ce qu'une formation ?

Interne :

Externe :

Courte durée :

Longue durée :

Autre ?.....

16) Si vous avez bénéficié d'action de formation, pensez vous qu'elle développe vraiment vos compétences ?

* Oui : *Non :

Si oui, est ce ?

Formation adaptée au contexte du travail :

Formation enrichissante :

Formation qui répond aux besoins réels des salariés :

17) Combien de fois avez-vous bénéficié de formation ?

* Une fois : * Plusieurs fois :

18) La formation qu'avez-vous suivie à pour objectif ?

Adaptation aux changements technologique :

Perfectionnement :

Spécialisation :

19) Est-ce qu'elle a permet d'éviter des contraintes pendant votre mobilité ?

* Oui : *Non :

Si oui, précisez ?.....

.....

20) La formation professionnelle que vous avez bénéficié à telle permet votre adaptation et votre intégration dans le nouveau poste ?

*** Oui :**

***Non :**

Pourquoi ?.....

21) D'après vous, Quel sont les éléments qui facilitent la mobilité interne ?

Les compétences :

L'expérience :

Les relations :

Les formations :

22) Pensez vous que votre parcours correspond a vos aspirations ?

*** Oui :**

***Non :**

Si non, est ce que cela est due :

Conditions de travail défavorables :

Faible rémunération :

Absence de gestion de carrière :

23) voyez-vous que la mobilité est un moteur pour l'apprentissage ?

*** Oui :**

***Non :**

Si oui, est ce ?

Elle conduit à un développement des nouvelles connaissances théoriques et pratiques :

Elle développe les connaissances de soi (sa personnalité) :

Merci.

2. L'effectif de l'entreprise EPB :

- **Effectif permanent par catégories socioprofessionnelles au 31 Janvier 2013 :**

Direction	DG	DGA	DMI	DRH
Cadre	12	12	05	19
Maitrise	01	06	03	19
Exécution	00	00	01	36
TOTAL	13	18	09	74

DFC	DMA	DDD	DL	DC	DR
13	12	16	07	26	28
06	93	16	63	43	31
02	348	96	135	84	34
21	489	128	205	153	93

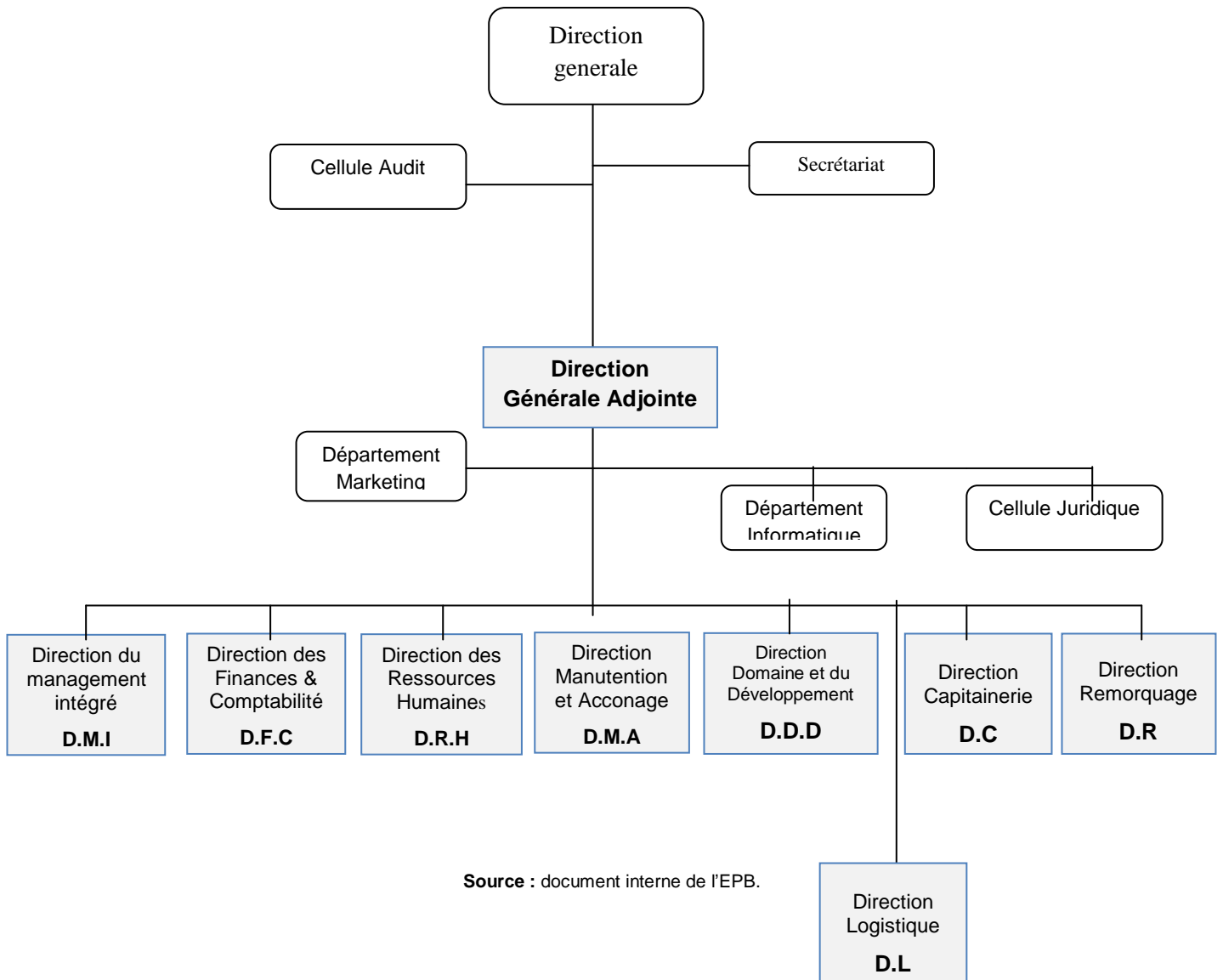
Source : document interne de l'EPB

- **Le nombre total par catégories socioprofessionnelles au 31 Janvier 2013 :**

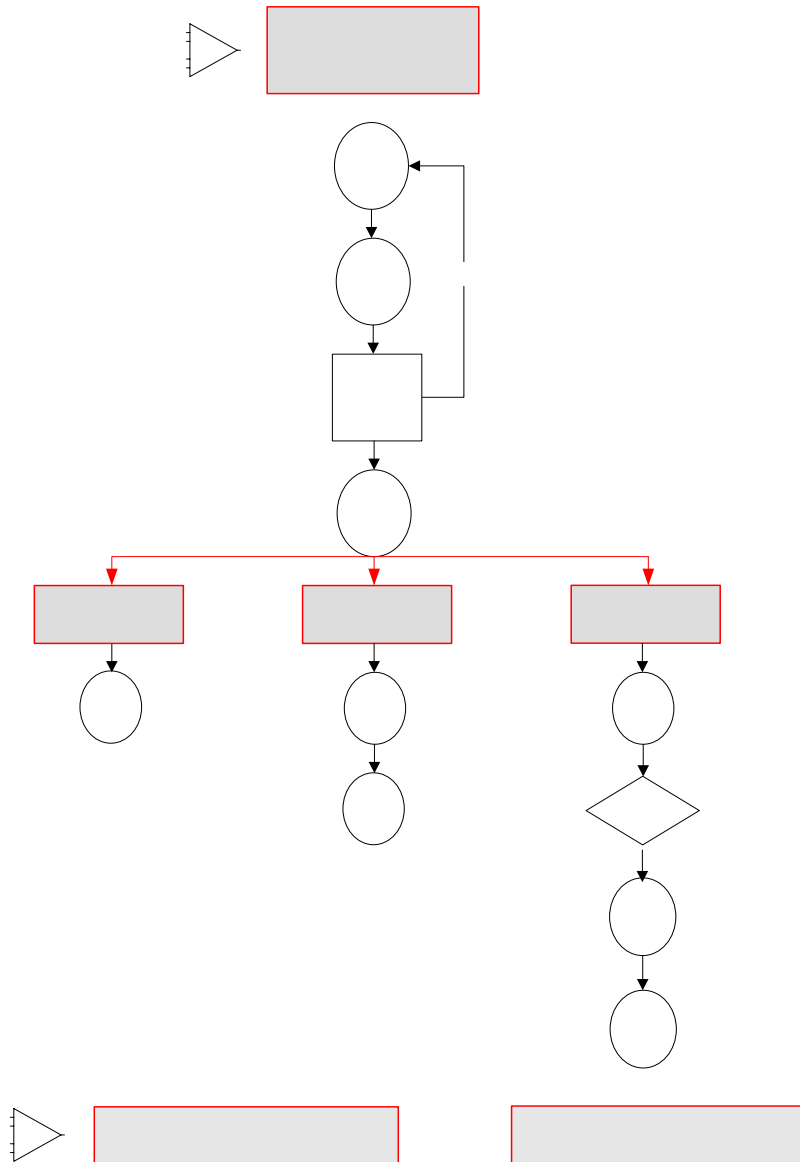
Catégories Socioprofessionnelle	Nombre
Cadre	150
Agent maitrise	281
Agent d'exécution	772
Total	1203

Source : document interne de l'EPB.

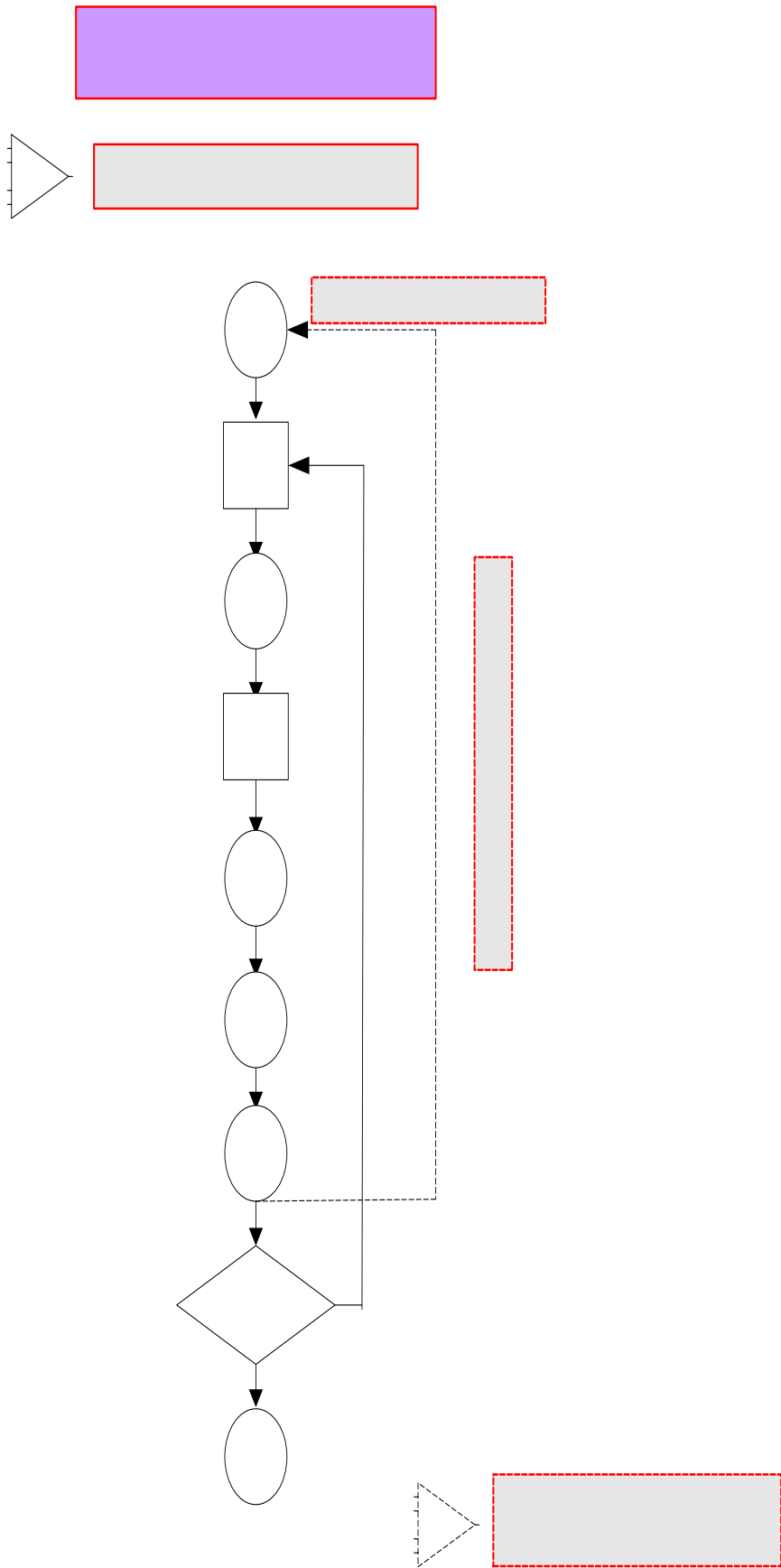
3- Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa



4. Procédure Rétrogradation



5.



6.

