

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie
Option : Sociologie du travail et gestion des ressources humaines

Thème

**L'impact des choix stratégiques des
entreprises sur l'adaptation des emplois et
des compétences**

Cas pratique : DRGB SONATRACH

Préparé par :

M^{elle} MAMERI Rima

M^{elle} MAKHLOUFI Kahina

Encadré par :

CHALAL Mokhtar

Année universitaire

2013/2014

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sociologie
Option : Sociologie du travail et gestion des ressources humaines

Thème

**L'impact des choix stratégiques des
entreprises sur l'adaptation des emplois et
des compétences**

Cas pratique : DRGB SONATRACH

Préparé par :

M^{elle} MAMERI Rima

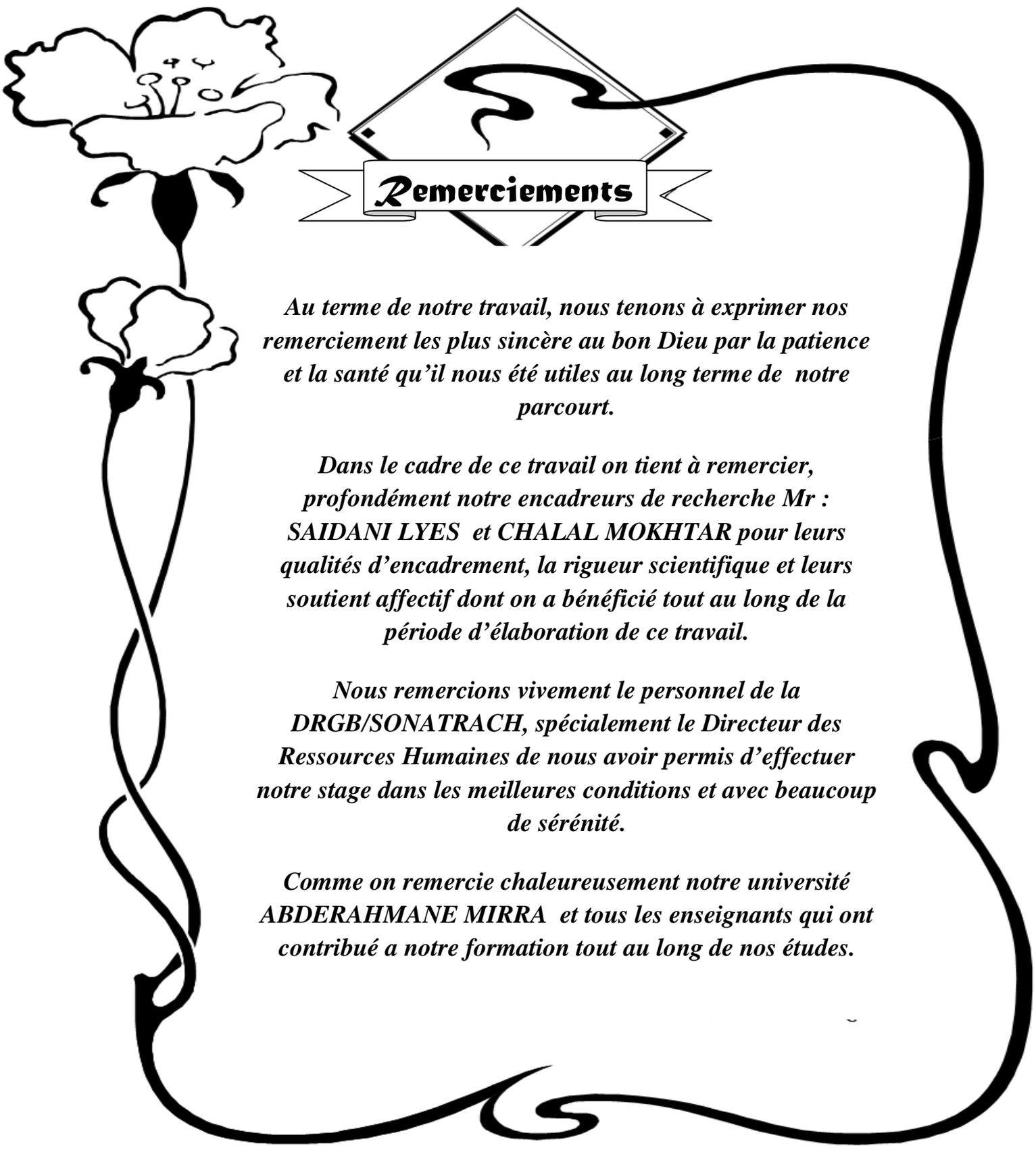
M^{elle} MAKHLOUFI Kahina

Encadré par :

CHALAL Mokhtar

Année universitaire

2013/2014



Remerciements

Au terme de notre travail, nous tenons à exprimer nos remerciements les plus sincères au bon Dieu par la patience et la santé qu'il nous a été utiles au long terme de notre parcours.

Dans le cadre de ce travail on tient à remercier, profondément notre encadreur de recherche Mr : SAIDANI LYES et CHALAL MOKHTAR pour leurs qualités d'encadrement, la rigueur scientifique et leur soutien affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

Nous remercions vivement le personnel de la DRGB/SONATRACH, spécialement le Directeur des Ressources Humaines de nous avoir permis d'effectuer notre stage dans les meilleures conditions et avec beaucoup de sérénité.

Comme on remercie chaleureusement notre université ABDELAHMANE MIRRA et tous les enseignants qui ont contribué à notre formation tout au long de nos études.

Dédicaces

Ce modeste travail est le fruit de nos efforts que je tien à dédier :

Mes très chers parents qui ont attendus et espérés ma réussite, je leurs témoigne mon respect profonde et beaucoup de connaissances pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A ce qui mérite le plus a mes grands parents et ma chère tonte BOUHA malgré son absence que dieu la garde dans son vaste paradis.

A mes très chères frères et sœurs : WALID, WARDA, IMAN et mon petit frère DADI.

A ma grande sœur NIHAD ainsi que son mari LYES et ses deux petits enfants AKRAM ANIS et MALAK FULLA

A mon très cher MOH que je n'oublierai jamais pour son soutien, conseil et encouragement qu'il ma prodigué, ainsi que toute sa famille.

A mes cher (es) tontes et oncles ainsi que MAMA YAYA

A mes chères amies : KENZA, KATIA, NABILA, WASSILA, MERIEM et surtout KATY qui m'a donnée un coup de main durant la réalisation de mon travail

A mes chères cousines : KHALIDA, MOKHTARIA, HAYETTE, ZAHRA et YASMINE sans oublier KHALI MUSTAPHA qui ma vraiment aider pour faire mon stage dans les meilleures conditions.

A mon binôme KAHINA ainsi que toute sa famille

A toute la famille MAMERI et OUBRAHAM

A tous les membres des deux sections I et II précisément le groupe 04

A tout ce qui me connaissent de prés ou de loin.

RIMA

Dédicaces

Ce modeste travail est le fruit de nos efforts que je tien à dédier :

Mes très chers parents qui ont attendus et espérés ma réussite, je leurs témoigne mon respect profonde et beaucoup de connaissances pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.

A mes très chères frères et sœurs : BRAHIM, AMAR, SID ALI, ZAHOUA, RIMA, NESSRINE.

A mon cher oncle FARID ainsi que sa femme qui est au même temps ma très chère tonte SALIHA.

A mon cher mari DEHAS ABD EL GHANI ainsi que toute sa famille.

A mes chers(es) amis(es) : YASMINE, HANANE, LYNDA, SONIA, ROSE, NOUNA, SARAH, SOFIANE et surtout ma KATY qui m'a donnée un coup de main durant la réalisation de mon travail

A mes chers cousins et cousines : SARAH, SABAH, NOUR EL HOUDA, AMINE, WALID, ANIS, ADEL, et sans oublier KHALI MUSTAPHA qui ma vraiment aider pour faire mon stage dans les meilleures conditions

A ma très chère grand-mère et que le bon dieu la garde pour nous.

A mon binôme : RIMA ainsi que toute sa famille

A toute la famille MAKHLOUFI et BEN YAHIA.

A tous les membres des deux sections I et II précisément le groupe 04

A tout ce qui me connaissent de prés ou de loin.

KAHINA

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|---|
| DAS | Domaine D'activité Stratégique |
| ONG | Organisation non Gouvernementale |
| GRH | Gestion Des Ressources Humaines |
| GE | Gestion Des Emplois |
| GC | Gestion Des Compétences. |
| SONATRACH | Société Nationale pour le Transport de la Commercialisation des Hydrocarbures |
| DRGB | Direction Régionale De Bejaia. |
| CS | Cadres Supérieurs. |
| RHC | Ressources Humaines et Communication. |
| CSP | Catégories Socioprofessionnelles. |

Liste des tableaux

| <i>N°</i> | <i>Titre du tableau</i> | <i>Page</i> |
|-----------|--|-------------|
| 01 | une comparaison de la segmentation stratégique et de la segmentation marketing. | 29 |
| 02 | effectif de la DRGB : | 67 |
| 03 | ouvrages de la DRGB/SONATRACH. | 68 |
| 04 | la répartition de la population d'étude selon le sexe | 74 |
| 05 | répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge | 74 |
| 06 | Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction. | 75 |
| 07 | Répartition des salariées selon la catégorie professionnelle. | 75 |
| 08 | Répartition des salariées selon leurs degrés d'ancienneté. | 76 |
| 09 | L'opinion des salariés concernant les choix stratégiques adoptés a leur entreprise | 77 |
| 10 | Relation entre la CSP et les difficultés rencontrées lors de l'induction d'une nouvelle stratégie. | 78 |
| 11 | Le partage des décisions stratégiques avec les différentes CSP. | 79 |
| 12 | L'adaptation des salariés aux choix stratégiques. | 80 |
| 13 | L'avis des CSP concernant les changements induit dans leurs emplois et qui sont dus aux choix stratégiques. | 82 |
| 14 | L'avis des CSP concernant leur satisfaction vis-à-vis aux changements effectuer par l'entreprise. | 83 |
| 15 | la relation entre les changements induit par les choix stratégiques dans l'emploi des salariés et la satisfaction de ces derniers par ces changements. | 84 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 16 | L'avis des CSP concernant les compétences afin de s'adapter aux choix stratégiques. | 85 |
| 17 | L'influence des choix stratégiques sur les enquêtés selon leur niveau d'instruction. | 86 |
| 18 | L'importance du développement des compétences selon les CSP. | 87 |
| 19 | La participation des CSP aux choix stratégiques. | 88 |
| 20 | Capacités des CSP à décrire les stratégies de leur entreprise. | 89 |
| 21 | La relation entre la stratégie et les compétences des CSP. | 90 |
| 22 | la relation entre la participation des salariés dans la prise des choix stratégiques et leur capacité de les décrire. | 91 |

Listes des figures

| N° | Titre des figures | page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | les cinq forces concurrentielles de Michael Porter | 34 |
| 02 | la chaîne de valeur d'une organisation | 35 |
| 03 | Schéma de la compétence selon le modèle descendant | 58 |
| 04 | relation entre ressources, compétences et performances | 59 |

SOMMAIRE

Introduction.

CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.

Chapitre I : partie méthodologique de la recherche.

| | |
|---|----|
| • Préambule.----- | 6 |
| 1. Les objectifs et raisons du choix du thème.----- | 6 |
| 2. Problématique.----- | 8 |
| 3. Hypothèses.----- | 10 |
| 4. Définition des concepts clés : théorique et opérationnel.----- | 10 |
| 5. Méthodes et techniques utilisées.----- | 12 |
| 6. La population d'étude et l'échantillonnage.----- | 13 |
| 7. La pré-enquête.----- | 14 |
| 8. Déroulement de l'enquête.----- | 15 |
| 9. Les problèmes rencontrés.----- | 16 |
| 10. Les objectifs de la recherche.----- | 16 |
| • Résumé.----- | 16 |

Chapitre II : la stratégie d'entreprise et les choix stratégiques.

| | |
|------------------|----|
| • Préambule----- | 18 |
|------------------|----|

Section1 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.

| | |
|---|----|
| 1. Notion de la stratégie d'entreprise----- | 18 |
| 2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise.----- | 18 |
| 3. Les trois niveaux de la stratégie.----- | 19 |
| 4. Les écoles de pensées en stratégie.----- | 21 |

Section 02 : L'analyse stratégique d'entreprise.

| | |
|---|----|
| 1. La conception du processus d'analyse stratégique.----- | 25 |
| 2. La segmentation stratégique.----- | 27 |
| 3. La diagnostique stratégique.----- | 29 |
| 4. Les outils du diagnostic stratégique.----- | 32 |
| • Résumé.----- | 36 |

Chapitre III : Gestion et développement des emplois et des compétences

| | |
|------------------|----|
| • Préambule----- | 38 |
|------------------|----|

Section 01 : Gestion et développement des emplois

| | |
|---|----|
| 1. Définition de l'emploi.----- | 38 |
| 2. Analyse des emplois.----- | 38 |
| 3. Description des postes et cartes des emplois.----- | 40 |
| 4. L'évaluation des emplois. ----- | 41 |
| 5. La gestion stratégique de l'emploi. ----- | 43 |
| 6. La gestion des emplois (GE). ----- | 45 |

Section 02 : Gestion et développement des compétences.

| | |
|---|----|
| 1. Définition des compétences. ----- | 45 |
| 2. Typologie des compétences. ----- | 46 |
| 3. Les caractéristiques et les enjeux des compétences.----- | 49 |
| 4. Les quatre niveaux d'identification des compétences. ----- | 51 |
| 5. La gestion des compétences.----- | 52 |
| 6. Outils et méthodes d'évaluation des compétences. ----- | 54 |
| 7. Construction d'un model de compétence.----- | 56 |
| • Résumé. ----- | 59 |

CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE.

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil de SONATRACH

| | |
|--------------------|----|
| • Préambule. ----- | 62 |
|--------------------|----|

Section 01 : Présentation de la SONATRACH

| | |
|---|----|
| 1. Historique de la SONATRACH----- | 62 |
| 2. Objectifs et évolution de la SONATRACH ----- | 62 |
| 3. Organisation de la société ----- | 63 |

Section 02 : Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

| | |
|----------------------------------|----|
| 1. Historique de la DRGB ----- | 66 |
| 2. Effectif De la DRGB ----- | 67 |
| 3. Situation géographique ----- | 67 |
| 4. Activités de la DRGB ----- | 67 |
| 5. Organisation de la DRGB ----- | 68 |

Section 03 : présentation du département ressources humaines et communication

| | |
|--|----|
| 1. Effectif du département par catégories socioprofessionnelle (CSP) ----- | 71 |
| 2. Structure du département des ressources humaines et communication----- | 71 |
| 3. Objectifs du département des ressources humaines et communication----- | 71 |

| | |
|--|----|
| 4. Tâches du département des ressources humaines ----- | 72 |
| • Résumé. ----- | 72 |

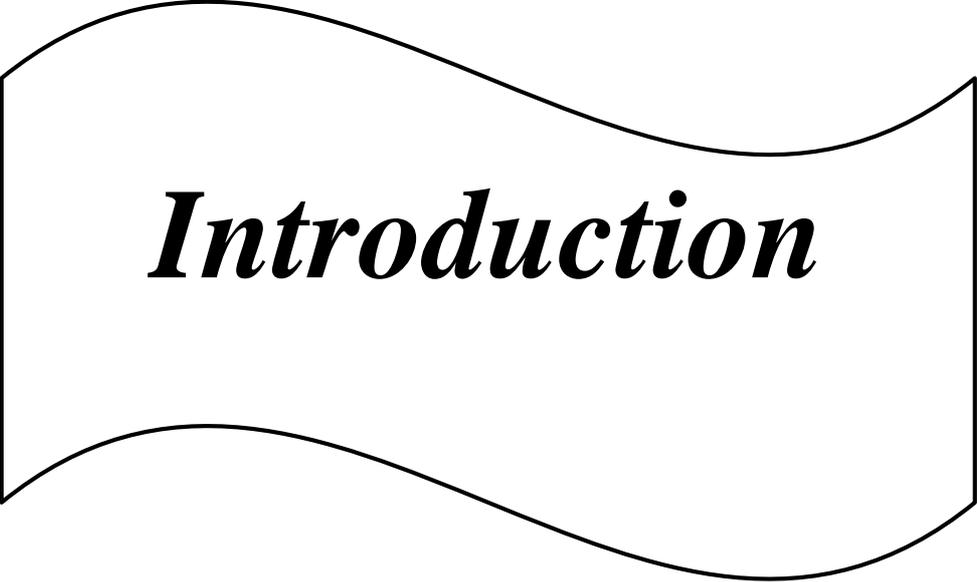
Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1. Analyse des données ----- | 74 |
| 2. Vérification des hypothèses ----- | 92 |

Conclusion.

La liste bibliographique.

Annexes.



Introduction

Introduction:

De nos jours, en raison de l'effervescence et de la complexité du monde des affaires, il est plus important d'avoir une stratégie, mais il est également plus difficile d'élaborer celle-ci et de la mettre en œuvre. Pratiquement tous les secteurs sont touchés par l'évolution des technologies, par les opportunités et les mesures liées à la mondialisation, ainsi que, par les changements continuels apportés de ces derniers.

Vu les réalités de la mondialisation et les rivalités concurrentielles qui ont un impact considérable sur les transformations des entreprises. De ce fait, cette dernière qui met au point une nouvelle stratégie, suite aux changements causés par un environnement incertain et instable et face à cette situation nouvelle et irréversible, l'entreprise se doit de s'adapter et indiqué comment réaliser les objectifs qu'elle à visé, ainsi, elle consiste à aboutir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration en continu de tous ses emplois et garantir une allocation optimale des compétences, car le succès des entreprises repose en grande partie sur les compétences et le savoir-faire de ces salariés. Une fois les emplois et les compétences sont adoptés aux contextes, les pratiques de cette entreprise doivent répondre et permettre de répondre aux défis qu'a un moment donné doit affronter.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne la SONATRACH, qui est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et leurs dérivés.

Notre étude s'articule sur l'impact des choix stratégiques de l'entreprise sur l'adaptation des emplois et les compétences. Et pour aborder ce thème, on a proposé un plan de deux parties :

- La partie théorique : contient trois chapitres qui se résument comme suit :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, les problèmes rencontrés et enfin les objectifs de la recherches.

Le deuxième chapitre sera porté sur la stratégie d'entreprise et traite deux sections dont la première porte des généralités sur la stratégie d'entreprise, la seconde sur l'analyse stratégique d'entreprise. Et pour finir ce qui est du troisième chapitre, il est intitulé gestion et développement des emplois et des compétences, qui est constitué de deux sections dont la première porte sur la

gestion et développement des emplois, la deuxième c'est sur la gestion et développement des compétences.

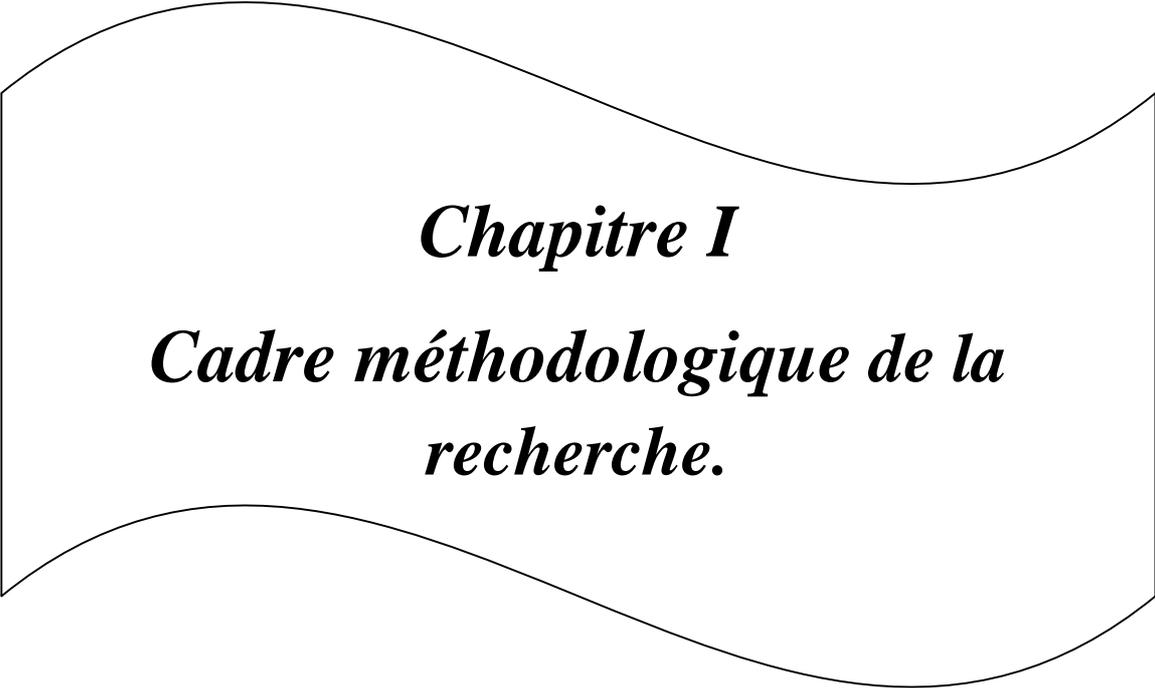
- La partie pratique : contient le quatrième et le cinquième chapitre :

Le quatrième chapitre qui consiste de présenter l'organisme d'accueil SONATRACH, est constitué de trois sections dont la première porte sur la présentation de la direction de la SONATRACH, la seconde sur la présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB), et enfin la dernière section porte sur la présentation du département ressources humaines et communication.

Et pour ce qui est du cinquième chapitre qui consiste à présenter l'analyse de données et interprétation des résultats ainsi que la vérification des deux premières hypothèses pour arriver à infirmer ou confirmer notre hypothèse centrale.

Notre travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique, et en fin les annexes.

Partie Théorique



Chapitre I
Cadre méthodologique de la
recherche.

Préambule

La recherche scientifique regroupe tout un ensemble de procédures aidant tout chercheur à répondre aux questions qu'il se pose, c'est une démarche rationnelle qui va lui permettre d'examiner le problème à résoudre, d'obtenir des réponses et d'acquérir de nouvelles connaissances. Il est important que le chercheur ait recours à certaines étapes méthodologiques afin de finir son phénomène à l'étude, de formuler ses hypothèses et d'apporter des solutions au problème étudié.

1. Les raisons et objectifs du choix du thème :

Tout chercheur peut être inspiré d'un sujet d'étude et décide de l'étudier pour plusieurs raisons qu'elles soient objectives ou subjectives. Nous pensons que le choix du sujet est d'une grande importance. Nous avons d'abord essayé de comprendre notre sujet de recherche pour ensuite l'expliquer et répondre aux objectifs que nous nous sommes fixés. Nous résumons les raisons qui nous ont incitées à étudier ce thème et nos objectifs comme suite :

a. Les raisons du choix du thème :

Le choix de notre sujet de recherche, porte sur l'impact des choix stratégiques des entreprises sur l'adaptation des emplois et des compétences au sein de l'entreprise DRGB SONATRACH est motivé par plusieurs raisons :

- A travers nos différentes lectures, sur notre sujet qui a attiré notre curiosité et qui nous a incités à en faire une étude sociologique, après avoir obtenu des renseignements auprès de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.
- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle devient un alibi pour instaurer une démarche anticipative et préventive. D'où l'importance d'élaborer une bonne stratégie d'entreprise.
- Une autre raison réside dans l'intérêt apporté à l'évaluation des choix stratégiques et leurs adaptations sur les emplois et les compétences.
- Il convient de s'intéresser d'avantage à cette étude stratégique, afin d'avoir une vision synthétique des emplois et des compétences existants au sein de l'entreprise et faire des prévisions sur leur évolution pour permettre de les évaluer, les développer et les adapter à cette stratégie.

b. Les objectifs du choix du thème :

- Développer nos connaissances en termes de choix stratégique d'une entreprise.
- Démontrer le degré d'importance accordée à la stratégie au sein de SONATRACH et découvrir l'apport de cette démarche anticipative dans le contexte concurrentiel de cette entreprise portuaire.
- Faire une analyse sociologique sur notre sujet de recherche.

2. Problématique :

Les changements rapides dans l'environnement des entreprises sont induits par la mondialisation économique, la concurrence, le progrès technique et technologique et l'évolution des modes d'organisation et management pousse les entreprises à se reposer sur plusieurs stratégies afin d'être à l'écoute de ses clients et de suivre son bénéfice économique.

De ce fait, l'entreprise doit intégrer la dimension humaine dans l'élaboration de sa stratégie, il s'agit de rassembler des managers de haut niveau aptes à élaborer et développer les stratégies les plus performantes, quels que soient leur spécialité ou leurs niveaux de responsabilité.

En effet, une stratégie d'entreprise est considérée comme essentiel par n'importe quelle organisation, mais toute fois aussi recherchée et bien définie que soient les buts de l'entreprise, les objectifs, le choix et les moyens pour réaliser ces buts ; selon Michel MARCHENSAY : « la stratégie, c'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».¹

Cependant, il faut préciser que, la stratégie que doit adopter les entreprises, afin de réussir leur intégration et ensuite leur évolution, doit être flexible, par rapport aux taux fluctuations économiques, financières, technologiques et même humaines ; elle doit être globale c'est-à-dire qu'elle prend en considération l'augmentation de l'incertitude économique et la compétition potentielle au niveau national et international, ainsi que la maturité de l'esprit de compétitivité.

Lorsque la stratégie d'une organisation se modifie de façon incrémentale, elle peut s'écarter petit à petit de l'évolution de son environnement, au regard de nouveaux produits, de nouveaux acteurs sur le marché, de nouvelles technologies car toute entreprise est confrontée en permanence à des nombreuses turbulences, qui en tout de cause aura des conséquences sur l'emploi et les compétences des salariés, selon BALLAND Stéphane : « la stratégie de l'entreprise, est le pilotage des modifications de relation du système entreprise avec son environnement ».²

¹ MARCHENSAY Michel, management stratégique, édition l'ARDEG, 2004, p : 21.

² BALLAND. Set et ANNE-MARIE.B, Management des entreprises en 24 fiches, DUNOD édition, année non cité, p : 27.

Ainsi quelque que soit la stratégie déployée par l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de son environnement externe, elle aura inévitablement un impacte sur l'emploi et les compétences.

Toutefois, l'emploi que l'on peut observer dans une entreprise n'ont pas une existence imposée dans une forme imposée, et dans une large acception, la gestion de l'emploi doit permettre à l'entreprise de disposer en temps correspondant à ses besoins en quantité et en qualité, et une meilleure intégration de l'emploi dans la stratégie de l'entreprise selon Jean-Marie PERETTI : « l'adaptation de l'emploi au quotidien, c'est à la fois une réponse constante aux contraintes extérieures et un moyen nouveau d'atteindre des objectifs internes à l'entreprise ». ¹

Par ailleurs, la gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, suite à des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique et à l'environnement concurrentiel. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est nécessaire, selon Laititia Lethielleux : « la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise, car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents ». ²

La DRGB SONATRACH fait face aux mutations mondiales en vue d'évoluer sereinement dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, et ce, tout en poursuivant son objectif principal, à savoir le profit, ce qui permettra de définir au mieux ses choix stratégiques permettant un nouveau management stratégique.

Pour mieux approfondir notre recherche sur « la stratégie de l'entreprise » nous allons essayons d'élaborer notre question principale dont laquelle nous tentons de trouver une réponse.

Qu'elle est l'impact des choix stratégiques de la DRGB SONATRACH sur l'adaptation des emplois et des compétences des salariés ?

¹ PERETTI Jean-Marie, tous DRH, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003, p : 114.

² LETHIELLEUX Laëtitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 5^{ème} édition, Paris, 2011, p : 44.

3. Hypothèse :

« Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et systématiquement ». ¹

En bref et d'une façon très générale, on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire une conséquence.

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suit :

- Les choix stratégiques de l'entreprise SONATRACH ont un impact positif sur l'adaptation de ses emplois et des compétences.

Et pour mieux cerner l'hypothèse principale, nous avons centré deux hypothèses qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suite :

- Les changements dans le continu des emplois sont dus aux choix stratégiques de l'entreprise SONATRACH.

- Les compétences évoluent et s'adaptent aux changements qui sont dus aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise SONATRACH.

4. Définition des concepts clés :

4.1. La stratégie d'entreprise :

Une stratégie d'entreprise est considérée comme essentielle par n'importe quelle organisation, mais toutefois aussi recherchée et bien défini que soient les buts de l'entreprise, la stratégie est sans valeur sans les bonnes personnes et les bons systèmes de gestion humaine. Par exemple, dans des termes très simples, pour développer un nouveau produit une idée doit émerger, la recherche doit être menée sur le marché potentiel et les aptitudes et les contraintes sur les capacités de production et sur la chaîne d'approvisionnement doivent être évaluées. Les gens dirigent ou émettent tous ces processus sous de nombreuses formes et dans de nombreux services : conception, marketing, ventes, achats, technique et production (gestion et atelier). ²

La stratégie d'entreprise est : « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » ³

¹ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Macintosh, Montréal, 1987, p : 58.

²Furniture Industrie in Restructuring : Système et Tools (un cadre pour aligner une stratégie de ressources humaines sur une stratégie d'entreprise), article N° 6, édition UEA, Brussels, p : 4.

³BALLAND. Set ANNE-MARIE.B, Op.cit, p : 27.

➤ Définition opérationnel :

La stratégie est dictée par le haut niveau de la hiérarchie de SONATRACH qui se situe au niveau d'Alger, elle est imposée pour les salariés (acteurs) afin d'atteindre les objectifs visés.

4.2.Choix stratégiques :

Incluent la sélection des stratégies futures, que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, ainsi que l'identification des orientations et des modalités de développement.¹

➤ Définition opérationnel :

C'est la démarche qu'une entreprise prend afin de l'appliquer au sein de celle-ci pour atteindre ces objectifs.

4.3.L'emploi :

Selon Jean-Marie PERETTI : « un emploi est l'ensemble des fonctions qui sont confiées, en partage ou à titre exclusif à un salarié ». ²

➤ Définition opérationnel :

C'est une activité exercée par une personne, dont le but d'accomplir des tâches pour ensuite recevoir un gain.

4.4.La compétence :

Selon Annick PENSO-LATOUCHE : « la compétence est une combinaison de connaissances, 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. » ³

➤ Définition opérationnel :

C'est la capacité d'une personne qui intègre et utilise ses connaissances dans des situations diverses.

¹ JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan et all, Stratégiques, édition PEARSENS Education, 9^{em} édition, France, 1995, p : 3.

² PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, édition Vuibert, 6^{eme} édition, Paris, 2007, p : 51.

³ PENSO-LATOUCH Annick, objectif compétences (identifier et décrire les compétences professionnelles), tome N°4, édition CNPF, Paris, p : 5.

5. La méthode et la technique utilisée :

Chaque recherche exige une démarche méthodologique qui s'appuie sur des principes stables (méthode et technique) qui permettent d'aboutir à des objectifs et résultats scientifiques.

Tel est le premier sens que l'on peut donner au mot méthode : « la démarche générale de la pensée dans le domaine scientifique ».¹

A un autre niveau, on entend par méthode, certaines techniques d'investigation propre à la recherche. C'est ainsi que l'on parle de méthode quantitative.

5.1. La méthode utilisée :

On a procédé durant notre recherche à l'utilisation de la méthode quantitative qui est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments, des informations comparables d'un élément à l'autre. C'est cette comparabilité des informations qui permettent ensuite les dénombrements et, plus généralement, l'analyse quantitative des données ».² Elle a pour objectif de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux questions du questionnaire et en vue d'établir des corrélations entre les choix stratégiques et l'adaptation sur les emplois et les compétences.

Puis nous avons procédé à l'interprétation des données recueillies en les transportant à un ensemble de thème représentatif dans l'objectif de mettre les corrélations servant à vérifier nos hypothèses.

5.2. La technique utilisée:

Chaque recherche exige une technique qui doit être adéquate et bien choisie pour le recueil des informations sur le terrain, car bien choisir cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Pour notre part, on a opté pour l'utilisation du questionnaire, et de l'observation participante, car ces techniques conviennent beaucoup plus que l'entretien à notre population d'étude

5.2.1. Technique de recueil des données :

Afin de recueillir des données quantitatives, on a distribué des questionnaires aux salariés de la DRG SONATRACH.

¹ DORTIER Jean-François, le dictionnaire des sciences humaines, édition sciences humaines, France, 2004, p : 553.

² BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, édition PUF, 11^{eme} édition actualisée, Paris, 1969, p : 31.

a. La technique du questionnaire :

D'après AKTOUF Omar le questionnaire est défini comme des : « tests, ayant une perspective unitaire et globale (détecter telles motivations ou telles attitudes, telles opinions...) composée d'un certain nombre de questions et généralement proposée par écrit à un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leur goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts... ».¹

Le questionnaire a pour finalité « de recueillir les informations auprès d'une population déterminée, de toucher toutes les variables introduites au niveau des hypothèses et d'établir directement les relations entre les variables ».²

Concernant les questions utilisées ; on a des questions fermées, questions à choix multiples et questions dichotomiques.

Notre questionnaire au départ a une totalité de 24 questions, regroupé en (03) axes :

- Le premier axe on la réserver aux données personnelles (sociales).
- Le deuxième axe est consacré pour la première hypothèse qui représente les choix stratégiques et les emplois
- Le dernier axe est consacré pour la deuxième hypothèse qui représente les choix stratégiques et les compétences.

Après le dépouillement de notre questionnaire, on a dû supprimer 5 questions, car elles ne répondent pas à nos hypothèses vues les réponses obtenues par nos enquêtés. Alors, on s'est retrouvé à la fin avec une totalité de 19 questions.

b. La technique de l'observation :

Durant notre enquête on a eu recours à l'observation participante qui est définie par ANGERS comme une : « situation dans laquelle l'observateur se mêle à la vie des personnes observées. »³, où nous avons remarqué que certains salariés qui font la tâche de secrétariat pour accélérer le travail et le faire avancer, conflits entre les salariés, on a remarqué que certains salariés se plaignent de leurs salaire qui ne correspond pas à leur niveau d'instruction, nous avons aussi remarqué certains salariés se regroupent au lieu de faire leur travail.

5.2.2. Technique d'analyse de données :

Après avoir utilisé la technique de recueil des données à l'aide d'un questionnaire qui nous à permet de collecter des informations afin de mener notre recherche, et pour analyser ces

¹ AKTOUF Omar, op.cit, p : 94.

² ALBARRILLO Luc, apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème} édition, Boeckle Bruxelles, année non cité, p : 64.

³ ANGERS Maurice, Initiation Pratique A La Méthodologie Des Sciences Humaines, Edition CASBAH, Alger, 1997, p: 130.

informations on a eu recours à l'utilisation des techniques d'analyse de nos données dans le but de rendre exploitable ces dernières afin de prendre facilement les décisions de l'étude.

En effet, après le recensement des réponses du questionnaire à l'aide d'un tri à plat, nous avons procédé à une synthèse générale des données qui fera l'objet d'une analyse afin d'en tirer des conclusions. Les réponses obtenues ont été réduites en catégorie puis elles sont regroupées en tableaux simples et croisés, et aussi sous forme des pourcentages pour tirer les conclusions statistiques et de là une analyse sociologique. Enfin, les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

6. La population d'étude (l'échantillonnage) :

L'échantillonnage est défini selon Angers comme : «un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.»¹

Au départ, on a voulu cibler un échantillon de 110 salariés de notre population mère qui est constituer de 734 salariés, cependant, après avoir distribué nos questionnaires sur la totalité de notre population d'étude, et récupéré 51 questionnaires, en a eu recours à l'utilisation d'un échantillon accidentel, que ANGERS Maurice le définit comme : «prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance du chercheur.»²

Concernant la population d'étude, elle est définie selon Maurice Angers comme «un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lequel porte l'investigation.»³

Notre population d'étude est constituée de 51 enquêtées, dans les hommes avec une totalité de 33 et les femmes avec une totalité de 18 et qui sont réparties en quatre catégories socioprofessionnelles, dans chaque catégorie on trouve les différents grades de ses deux sexes.

En premier lieu on trouve les cadres supérieurs composé de 3 salariés, en deuxième lieu les cadres moyens qui sont composé de 33 salariés, en troisième lieu les agents de maîtrise qui comptent 10 salariés et en dernier lieu les agents d'exécution comprenant 5 salariés.

7. La pré-enquête :

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours a une pré-enquête qui est : « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une

¹ANGERS Maurice, op.cit, p: 229.

²Ibid, P: 236.

³ Ibid, P: 226.

problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ».¹

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de février, et qui a duré une semaine du 17/02/2014 au 25/02/2014, où on a pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'étude et le choix de la technique à utiliser, tester nos hypothèses et tester nos questionnaires sur 06 salariées de différentes catégories, ce qui nous a permis d'apporter quelques modifications aux questions posées en les reformulant afin qu'elles soient plus compréhensibles pour tous les salariés.

Ajoutant à tout cela, qu'au cours de notre pré-enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation participante, où nous avons contribué à la réalisation des tâches administratives, et ceux, dont différents services ce qui nous a donné l'opportunité d'élargir nos connaissances relatives à notre sujet de recherche, identifier le niveau de satisfaction des salariés, le mode de gestion...etc.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiariser avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

8. Déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de la DRGB SONATRACH, qui a duré 45 jours allant du 16/02/2014 au 01/04/2014, durant cette période (le 02 mars) 110 questionnaires ont été distribués et récupérés le lendemain.

Concernant l'administration de notre questionnaire, on a eu recours à l'utilisation du questionnaire auto-administré qui est défini par MOSCOVICI comme étant : « généralement présenté au sondé par un interviewer ».² Vu qu'une partie de nos questionnaires a été distribuée par l'administration pour les salariés, concernant la partie qui reste, on a dû utiliser le questionnaire administré qui est un : « questionnaire administré en groupe est très semblable au questionnaire auto-administré, sinon qu'on le donne à des groupes de sujets rassemblés dans un même lieu ».³

Une fois les questionnaires distribués, les enquêtés avaient l'attitude de poser des questions, ce qui nous a permis de donner des éclairages supplémentaires.

¹ AKTOUF Omar, op.cit, p: 102.

² MOSCOVICI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les Méthodes des Sciences Humaines, P.U.F, Paris, 2003, p : 50.

³ Ibid, p : 51.

9. Les problèmes rencontrés :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sûr, donc durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelque difficulté à savoir :

- Le manque de sérieux de certains salariés concernant notre enquête.
- L'exigence de l'encadreur au niveau de la DRGB SONATRACH de distribuer que 110 questionnaires.
- Le manque d'études antérieures.
- Difficulté à faire administrer notre questionnaire.
- Inaccessibilité de certains salariés.
- Le faible niveau de certains salariés qui a causé une difficulté pour comprendre leurs réponses.
- La non fiabilité de certaines réponses.
- La non récupération d'un certain nombre de questionnaires (59).

10. Les objectifs de la recherche :

Mis à part les problèmes rencontrés durant la réalisation de notre recherche, cette dernière nous a été bénéfique :

- Apprendre comment se déroule le travail au sein de SONATRACH.
- Faire des connaissances amicales avec quelques salariés.

Résumé:

A travers ce chapitre nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique de la recherche.

L'échantillon et la population visée au sein de l'entreprise SONATRACH nous a permis de recueillir les données nécessaires, sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

Chapitre II

***La stratégie d'entreprise et les
choix stratégiques.***

Préambule :

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps, il est au préalable, voire illusoire, de tenter de comprendre les tenants et aboutissants de la stratégie sans débiter par l'apprentissage d'un vocabulaire de base. Pour une entreprise, l'objectif est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. Dans ce chapitre, en va illustrer certains points essentiels dans la gestion stratégique des entreprises.

Section 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.**1. Notion de la stratégie :¹**

Le concept de *stratégie* est d'origine militaire. Il vient du grec *strategos* (c'est-à-dire générale) et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi. Dans les domaines militaires, politiques et philosophiques, la notion de stratégie a inspiré de nombreux grands acteurs, de Shakespeare à Tolstoï, en passant par Montesquieu, Kant, Hegel ou Clausewitz.

Dans le domaine de management, le concept prend en générale une signification plus large qu'en matière militaire puisqu'il recouvre également la définition des buts et des objectifs par rapport auxquels on planifie l'emploi des ressources. Il n'existe cependant pas de définition unanimement acceptée, les formulations étant tantôt larges, tantôt étroites.

2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise :²**2.1. La gestion de la compétitivité :**

Le rôle le plus évident de la stratégie est d'assurer la compétitivité de l'entreprise. Par compétitivité, il faut ici entendre la capacité à supporter la concurrence et a même noté le caractère potentiel de celle-ci. En d'autres termes, il n'est même pas nécessaire d'avoir des concurrents pour être compétitif ou chercher à l'être. Fidéliser ses clients ou conquérir de nouveaux marchés ou encore réduire son prix de revient en préservant la qualité sont autant de manifestations de compétitivité d'une entreprise. Derrière une définition très large, la compétitivité recouvre donc des réalités très différentes. Deux buts distincts peuvent être identifiés dans le cadre de la recherche de compétitivité : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste à chercher à atteindre un objectif donné sans objectif donné en

¹ DESREUMAUX Alain, LECOQ Xavier et al, Stratégie, édition PEARSONS Education, 2^{ème} édition, Paris, 2009, p: 08.

² Ibid, p : 47-49.

minimisant les ressources engagées. Les entreprises cherchent souvent l'efficacité mais se contentent parfois de souhaiter l'efficacité.

2.2. La gestion de la sécurité de l'organisation :

La sécurité de l'entreprise est le second but des stratèges. Il s'agit d'assurer l'existence même de l'organisation à court, moyen et long terme et faire face aux risques inhérents à l'activité économique et aux décisions stratégiques. Cet objectif de sécurité ne doit pas être négligé même si l'entreprise qui cherche la compétitivité peut être conduite à remettre en cause sa sécurité en de nombreuses circonstances. Par exemple, les entreprises en phase de forte croissance (c'est-à-dire en situation d'accroissement important du chiffre d'affaires) rencontrent souvent des difficultés de gestion de trésorerie dues à une augmentation de leur besoin en fonds de roulement. Le dirigeant, en érigeant en but stratégique la sécurité de son entreprise, se doit de porter attention à ce type de conséquences de la compétitivité.

La sécurité des personnels, des installations et des clients est également une source importante de pérennité des firmes. Dans certains types d'organisation, la sécurité relève même de la mission de l'entité.

2.3. La gestion de la légitimité de l'organisation :

Le troisième but des dirigeants d'une organisation est la recherche de légitimité auprès des acteurs internes (salariés, actionnaires) et externe (fournisseurs, client, grand public, etc.). Ces acteurs évaluent en effet les actions des organisations.

Une entité est légitime si ses actions sont perçues comme étant appropriées dans le cadre d'un système de normes ou de valeurs. La gestion de la légitimité est stratégique car si une organisation est légitime auprès des acteurs de son environnement, alors elle bénéficie d'un accès privilégié à des ressources : candidats à des emplois, soutien des investisseurs, clients plus nombreux, délais de paiement accordés par les fournisseurs, motivation des salariés, etc. A l'inverse, une image négative peut conduire à une démotivation et, plus généralement, à une plus faible implication des acteurs internes ainsi qu'à un désintérêt des acteurs externes pour l'organisation.

3. Les trois niveaux de stratégie :¹

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. Les individus peuvent dire qu'ils ont une stratégie personnelle, par exemple en ce qui concerne l'évolution de leur carrière. Bien que cela soit vraisemblablement pertinent lorsque l'on s'intéresse à l'influence

¹LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, *La planification des ressources humaines*, « théories et applications dans les administrations publiques au XXI^e siècle », édition N° 3, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2011, p : 25.

des individus sur la stratégie de l'organisation dont ils font partie, les stratégies individuelles ne sont pas le sujet du présent ouvrage. Si l'on considère l'exemple de Dell, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie organisationnelle.

3.1. La stratégie d'entreprise :

Concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Dell, l'incursion dans l'électronique grand public constituait une décision stratégique qui affectait l'entreprise dans son ensemble. Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'Etat ou les marchés boursiers. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car il constitue le socle des autres décisions stratégiques. Il peut parfois prendre la forme d'une mission explicitement ou implicitement formulée qui est le reflet des orientations générales.

3.2. Stratégies par domaine d'activité :

Qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Elle également appelée *stratégie concurrentielle*, en ce sens qu'elle revient à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents, et quels nouveaux marchés peuvent être établis ou construits. Le découpage d'une organisation en DAS est appelé segmentation stratégique. Il constitue un exercice préalable indispensable à tout diagnostic stratégique, puisqu'il est impossible d'affecter des objectifs et des ressources à des activités qui n'ont pas été différenciées.

3.3. Segmentation opérationnelles :

Qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS. Par exemple, Dell possédait six cent de production dans le monde qui devaient être coordonnés afin d'approvisionner en temps et en heure – et avec des produits correspondant bien aux spécifications locales - ses trois grandes zones géographiques. En effet, dans la plupart des entreprises, le succès des stratégies concurrentielles dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel. La cohérence entre les décisions opérationnelles et la stratégie constitue donc un point déterminant.

4. Les écoles de pensées en stratégie :

4.1. Les deux grandes approches entre l'adaptation stratégique et l'approche de l'intention stratégique :

Depuis les années 50, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. L'évolution de ces approches provient de l'évolution de l'environnement des entreprises qui introduit de nouvelles variables.

On peut distinguer deux grandes approches : l'approche de l'adaptation stratégique (basée sur le positionnement) et l'approche de l'intention stratégique (basée sur le mouvement).

4.1.1. L'approche de l'adaptation stratégique :¹

C'est l'école classique qui renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement. En effet, cette approche considère que la stratégie suppose une adaptation permanente à l'environnement pour acquérir une position dominante sur le secteur et la défendre. Ainsi, la stratégie ne peut qu'être imposée par l'environnement de l'entreprise.

Elle débute avec le modèle « SWOT », qui constitue la base sur laquelle toutes les autres théories se développent. Ce modèle considère que la stratégie doit constituer une adéquation entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M. Porter, dont les travaux représentent la référence dans le domaine des stratégies de positionnement. En effet, la stratégie devrait permettre de construire et de garder un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité. Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéale (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur.

4.1.2. L'approche de l'intention stratégique :

Cette approche met en avant une conception de la stratégie centrée plutôt sur l'intention et le mouvement. Il s'agit plutôt d'une vision volontariste où l'entreprise, avec ses spécificités (ressources, compétences, connaissances), peut agir sur son environnement.

¹ SAIS Maurice et MATAIS Emmanuel, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, édition groupe EDHEC, Marseille, l'année non citer, p : 185.

La stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel et des capacités de l'entreprise.

Contrairement à l'approche classique, cette approche se base sur les spécificités de l'entreprise et non sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. Elle considère, d'une part, que l'entreprise doit concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables.

D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement.

Cette approche débute par le courant de l'intension stratégique (l'école basée sur les ressources) qui propose une conception radicalement opposée à l'adaptation stratégique : A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement en identifiant les ressources et compétences clés, les évaluer dans le contexte environnemental de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif.

Le courant de l'intention stratégique s'est développé récemment pour intégrer le concept de la transformation et du mouvement, et ce, car le problème central devient le renouvellement constant des conditions de la concurrence. En effet, les nouvelles conditions de la concurrence (on parle de l'hyper-concurrence) explique cette évolution et rend la transformation permanente nécessaire.¹

4.2. Les écoles stratégiques selon H. Mintzberg : Mintzberg a classifié les approches de gestion stratégique en 10 écoles.

4.2.1. L'école de la conception, la créativité ou école du projet :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. Elle se base sur la rationalité du dirigeant. Cette école fonde l'élaboration de la stratégie sur la notion du diagnostic stratégique. Ainsi, l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes (concept bien connu d'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous.²

4.2.2. L'école de la planification :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le

¹SAIS Maurice et MATAIS Emmanuel, op.cit, p : 186-188.

²LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, op.cit, p : 79.

processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants qui n'a plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

4.2.3. L'école du positionnement :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie, du secteur et donc de la concurrence, la stratégie va déterminer un positionnement, choisir un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement ici est principalement vu en terme de produits / marchés. C'est Michael Porter, qui a donné son élan à cette école en 1980, dans la foulée d'autres travaux réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil (notamment par le Boston Consulting Group). Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions, englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.

Elle place l'activité dans le contexte de son industrie, et regarde comment l'entreprise peut améliorer son positionnement stratégique dans cette industrie.¹

4.2.4. L'école entrepreneuriale :

Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, et insiste sur l'importance de la prise en compte des mécanismes mentaux : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience, etc. dans le processus de décision stratégique. Les stratégies ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis, mais des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée, au travers de métaphores. Elle se base sur la vision, c'est-à-dire la représentation de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant et qui constitue la ligne directrice de la stratégie.

4.2.5. L'école cognitive :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. L'intérêt portait sur l'origine des stratégies. Si elles se développaient dans l'esprit humain sous formes de schémas de base, de modèles ou de cartes, était-il possible de comprendre le cheminement

¹ LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, op.cit, p: 81.

de ces processus mentaux ? Le courant cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.

Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur qu'est-ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information.¹

4.2.6. L'école de l'apprentissage :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus émergent. Ce modèle de création stratégique - totalement différent de ce ceux des écoles précédentes - remonte aux premiers travaux sur « l'incrémentation » (ou la notion des petits pas plutôt que de grandes enjambées) et aux concepts tels que la « prise de risque », la « stratégie émergente » (issue de décisions individuelles plutôt que d'une conception dans une tour d'ivoire). Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont inextricablement liées. On introduit le concept d'organisation apprenante. Il n'y a pas de séparation entre le processus de la formulation de la stratégie et le processus de la mise en œuvre.

Le monde est trop complexe pour permettre à des stratégies d'être développées d'un seul trait. Comme plans ou visions claires. Par conséquent les stratégies doivent émerger dans de petites étapes, car une entreprise « apprend ».

4.2.7. L'école du pouvoir :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée qui considère deux pouvoirs :

Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes.

Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt.

La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.²

4.2.8. L'école culturelle :

¹ LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, op.cit, p: 82.

² Ibid, p: 83.

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie : elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel. car difficilement imitable. Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

4.2.9. L'école environnementale :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif : C'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce sont les forces extérieures à l'entreprise qui constituent le vérifiable acteur de la stratégie. Ainsi, soit l'entreprise s'adapte à l'environnement soit elle disparaît. Cependant, l'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement.

La stratégie est alors une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. L'environnement n'est plus considéré un facteur, il est considéré comme un acteur.¹

4.2.10. L'école de configuration :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de transformation. L'entreprise est perçue comme une configuration (des groupes cohérents de caractéristiques et de comportements). La planification, par exemple, dans les entreprises routinières connaissant des conditions de stabilité relative et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamiques de start-up ou de transformation. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. La formation de la Stratégie est un processus de transformation de l'organisation d'un type de structure de prise de décisions en un autre.²

Section 02: L'analyse stratégique de l'entreprise.

1. La conception du processus d'analyse stratégique :³

La somme des acteurs de l'entreprise qui doivent participer à la collecte des données stratégiques, ainsi que la nécessité de créer une structure de circulation des informations démontrent l'importance de formaliser le processus de l'analyse stratégique. Cette

¹LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, op.cit, p: 84.

²Ibid, p : 86.

³GARIBALDI Gérard, *Analyse stratégique*, édition d'organisation Eyrolles, Paris, année non cité, p : 115-116.

formalisation peut prendre des formes différentes suivant la taille de l'Entreprise, le secteur où elle opère, sa culture, son organisation actuelle et les moyens dont elle dispose.

Cependant, dans tout les cas, pour formaliser ce processus il faut au minimum prendre en compte les aspects suivants :

- Créer un « comité stratégique », définir très précisément son rôle, lister les participants.

Habituellement ce comité doit conduire l'analyse, quitte à s'appuyer sur des « experts » pour tout ce qui touche à la méthodologie et à l'utilisation pratique des outils.

Doivent être normalement représenté à ce comité :

- La direction générale,
- Les principaux centres opérationnels (par exemple groupes, division ou département en fonction de l'organisation),
- Les directions fonctionnelles (direction : financières, ressources humaines, recherche et développement, etc.).

Quand au choix de personnes, il sera influencé par la taille de l'entreprise.

Bien sûr, les membres doivent être capables de s'extraire des problèmes du quotidien.

C'est, sans aucun doute là, l'un des premiers sinon le premier de sélection, le deuxième venant directement après étant l'esprit d'ouverture et le refus de la politique des « chapelle » ou « clans ».

- vérifier que tous les membres de ce comité ont une connaissance suffisante de l'analyse stratégique, sinon leur donner le minimum de formation nécessaire, pour leur permettre :
- D'une part de participer efficacement aux travaux,
- Et d'autre part de comprendre le sens des mouvements stratégiques qu'ils auront à mettre en œuvre avec leurs équipes.
- faire le choix d'un mode d'organisation de recueil, de transmission et d'analyse des données stratégiques.

Ceci suppose, si cela n'est pas déjà en place, de créer les structures permettant de réaliser ces tâches et d'assurer la gestion des bases de données.

- établir un planning des travaux, comportant notamment des temps d'échange avec les représentants du « politique », afin de s'assurer de la convergence des travaux avec les décisions prises à ce niveau.
- Prévoir une mise à jour, en principe annuelle, des analyses conduites :

Afin de prendre en compte les effets de changements importants, dans les conditions de la lutte concurrentielle.

- S'assurer de la loyauté et de l'honnêteté des participants :

L'analyse stratégique est un exercice qui perd tout son intérêt dès que le comportement des participants n'est pas en conformité avec les qualités ci-dessus requise. On a pu se rendre compte, par exemple lors de la construction d'une matrice attraits / atouts du type MCKINSEY, que les outils reflètent directement la valeur qualitative de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il est donc recommandé que la première modélisation des outils soit, de préférence, le fait de personnes hiérarchiquement indépendantes des responsables opérationnels.

- vérifier la faisabilité des stratégies choisies :
- Tout d'abord en utilisant un outil de calcul du risque stratégique,
- En vérifiant la capacité de maîtrise de la chaîne de valeur y afférente.

2. La segmentation stratégique :

2.1. Le concept de la segmentation stratégique :¹

2.1.1. La segmentation :

Opération consistant à considérer l'entreprise dans sa globalité et découpé ses activités en unité homogène, appelées segment stratégiques.

L'objectif est de révéler :

- Des possibilités de création ou d'acquisition de nouvelles activités.
- Des exigences de développement ou d'arrêt d'activités existantes.

2.1.2. La segmentation stratégique : est évolutive car toute modification de technologie, toute évolution du marché, entraîne souvent sa remise en cause. Il est donc indispensable d'examiner périodiquement la pertinence de cette segmentation.

2.1.3. La segmentation marketing : est la démarche qui consiste à repérer, puis à couvrir un ou des couples produits /marché sur le(s)quel(s) l'entreprise possède un profil concurrentiel favorable.²

2.1.4. L'articulation entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing : La segmentation stratégique est une démarche indispensable et préalable à la plupart des diagnostics d'une organisation, cependant, elle ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, avec laquelle elle peut

¹ MONEREAU Michel, management des organisations touristique, 2eme édition, Bréal, 2008, p : 84-85.

²CROUE Charles, Marketing international, 4eme édition de boek et larcier S.A, 2003, p : 284.

s'articuler mais qui porte sur des éléments très différents. Alors que la segmentation stratégique porte sur l'ensemble de l'organisation pour identifier les DAS, la segmentation marketing se fait au sein d'un DAS de l'organisation pour identifier les clientèles potentielles. Les DAS mobilisent des ressources variées comme des hommes et leur compétence, des sites de production, des marques, des brevets ou encore des ressources financières. Les segments de marché (issus de la segmentation) sont constitués de consommateurs uniquement. Les différents segments de marché identifiables au sein d'un DAS montrent qu'un segment stratégique n'est jamais totalement homogène, ne serait-ce qu'en termes de client servis.

Tableau 01 : comparaison entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing.

| | Segmentation stratégique | Segmentation marketing |
|-----------------------------|--|--|
| Niveau concerné | L'organisation dans globalité | Un domaine d'activité de l'organisation |
| Principe de segmentation | Constituer des sous-ensembles homogènes d'activité stratégique | Constituer des sous-ensembles homogènes de consommation |
| Type de segments identifiés | Domaine d'activité stratégique ou segment stratégique | Segment de marché |
| Objectif de la segmentation | Favoriser le diagnostic et la décision stratégique Identifier les opportunités de développement ou les nécessités de suppression d'activité | Choisir une ou plusieurs cibles proposées des produits adaptés aux segments Etablir le marketing mix de cas produits |
| Définition d'un segment | L'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences (domaines d'activité stratégique) | L'ensemble des consommateurs qui présentent des comportements analogues par rapport aux produit et services que propose l'organisation (segment de marché) |

Source : DESREAUMAUX Alain, LECOCQ Xavier et all, Stratégie, 2eme édition, Pearson éducation France, Paris, 2009, page 45.

3. La diagnostique stratégique :

Consiste à identifier les enjeux stratégiques au travers d'une collecte et d'une analyse rigoureuse d'informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise et sur ses ressources. Afin de guider l'apprenti entrepreneur dans la phase de lancement du diagnostic stratégique, cette section propose une sorte de vade-mecum composé d'une série

d'interrogation qui portent à la fois sur l'environnement externe et sur l'analyse interne de l'entreprise.¹

L'évaluation de la situation stratégique de l'organisation se fait par le biais d'un diagnostic, à la fois interne et externe :

3.1. Le diagnostic interne :

Du point de vue interne, ce diagnostic prend la forme d'un inventaire des forces et des faiblesses de l'organisation en termes de ressources et de compétences.

3.1.1. L'analyse des ressources internes :

Il s'agit de relever les forces et les faiblesses de l'organisation pour chacune de ses ressources interne. Cela concerne notamment :

- Les équipements (machines, locaux ...). Ex : qualité et ancienneté des équipements, capacités de production, localisation et organisation des ateliers dans une entreprise;
- Les ressources humaines. Ex : nombre et aptitudes des travailleurs (salariés, fonctionnaires, bénévoles), niveau de rémunération, motivation et climat social, relations avec les syndicats;
- Les ressources immatérielles (brevets, logiciels...). Ex : niveau d'autofinancement, capacité d'endettement, suivi du budget, des résultats;
- Les systèmes de gestion. Ex : structure de l'organisation, culture (valeurs, croyances...), modes de direction.

3.1.2. L'analyse des compétences de l'organisation :

Il s'agit de déterminer quelles sont les compétences distinctives de l'organisation. Autrement dit de répondre à la question suivante : « pourquoi les clients viennent-ils dans cette organisation ? » peut-être parce que l'organisation a su développer un certain savoir-faire technologique, commercial ou administratif, en vertu de son métier ou de sa mission. Par exemple, maîtriser certaines technologies distinctives, voire exclusives, concourt à donner à l'organisation un avantage relatif ; de même posséder un potentiel d'innovation et de recherche développement élever peut accroître les chances de réussite d'une organisation. Pour se développer, l'organisation doit rendre ces compétences distinctives des autres organisations de manière durable.

¹COSTER Michel, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, France, 2009, p : 83.

3.2. Le diagnostic externe :¹

Le diagnostic interne n'a de sens qu'au regard du diagnostic externe, qui porte sur toutes les menaces et opportunités liées à l'environnement.

3.2.1. L'analyse des forces concurrentielles :

L'attrait d'un secteur dépend de cinq forces concurrentielles :

- **Les concurrents** : ce sont les organisations qui se partagent le même secteur d'activité.
- **Les fournisseurs** : leur pouvoir de négociation réside dans la menace qu'ils peuvent représenter. En effet, ils sont en mesure de réduire soit la qualité, soit la quantité de leurs produits, ou encore d'augmenter leurs prix ;
- **Les nouveaux entrants potentiels** : ce sont les organisations de secteurs voisins qui possèdent des savoir-faire commun avec le secteur qu'elles veulent pénétrer ;
- **Les offreurs de produits de substitutions** : ce sont des organisations en activité dans d'autres secteurs qui proposent des produits satisfaisants les mêmes besoins. Elle accroissent le niveau de la concurrence

3.2.2. L'analyse des acteurs environnementaux :

Les acteurs environnementaux tels que les associations consuméristes ou les mouvements écologiques constituent aujourd'hui des groupes de pression dont les organisations sont obligées de tenir compte. Les organisations ont besoin d'être insérées dans leur environnement sous peine d'être rejetées par les consommateurs et / ou les ONG, les syndicats professionnels, voire les marchés financiers (développement des fonds éthiques).

3.2.3. La prise en compte de l'évolution du cadre légal :

L'évolution du cadre légal est rapide et a des conséquences importantes sur les organisations. De nombreux exemples peuvent être cités : contrat nouvelle embauche pour les entreprises d'au plus 20 salariés (décret du mois d'août 2005), réforme du cadre de la gestion publique pour l'orienter vers les résultats et la recherche d'efficacité (loi organique relative aux lois de finances, août 2001).

Cette évolution peut être vécue par les organisations soit comme une contrainte supplémentaire, soit au contraire comme une opportunité pour changer et aller de l'avant. Ainsi la loi organique relative aux lois de finances, qui réforme en profondeur la gestion de l'Etat, nécessite une adaptation parfois difficile des administrations à ses nouvelles règles.

¹COSTER Michel, op.cit, p : 139.

Mais elle permettra aussi de donner une plus grande visibilité aux politiques publiques en reflétant mieux les grands choix en matière d'emploi, de sécurité, d'éducation, etc.¹

4. Les outils du diagnostic stratégiques :

4.1. Le modèle de Porter (les cinq forces) :²

Le modèle des cinq forces de Porter a été élaboré par le professeur de stratégie de l'université de Harvard Michael Porter en 1979. De même que Sun Tzu est incontournable lorsqu'on parle de stratégie, Michael Porter et les cinq forces (menaces) qu'il a identifiées sont une base obligatoire lorsqu'on aborde la stratégie d'entreprise. Le changement, avec Porter, vient du fait que la stratégie ne repose sur l'entreprise prise isolément, mais sur ce que Porter lui-même appelle « l'industrie », c'est-à-dire un ensemble d'acteurs économiques. Là où Raymond Vernon s'appuie sur la gamme de produits de l'entreprise, Michael Porter fait reposer son analyse sur son cœur de métier.

Michael Porter synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces, qui sont incarnées par les acteurs du marché :

1. Le pouvoir de négociation des clients.
2. La menace d'entrants potentiels.
3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
4. La menace des produits de substitution.
5. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle.

La prépondérance de chacune de ces cinq forces sur les autres permet de déterminer la capacité des firmes en présence à dégager un profit. Si toutes les forces sont élevées, la menace sera importante et le profit possible sera limité. A l'inverse, si les forces sont faibles, il est théoriquement possible de dégager un profit important. Le point essentiel consiste donc à évaluer l'influence respective de chacune de ces forces de manière à déterminer quels sont les facteurs clés de succès dans l'industrie, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

4.1.1. Le pouvoir de négociation des clients : plus leur pouvoir de négociation est fort, plus leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison exercent une influence sur la rentabilité, plus la compétition entre les concurrents sera forte.

¹RUNET Therry B, *Management des organisations*, édition Bréal, 2006, p : 140.

² PELLETIER Arnaud et CUENOT Patrick, *Intelligence économique, mode d'emploi*, Ed Pearson France, 2013, p : 215.

4.1.2. La menace d'entrants potentiels : ces concurrents sont soit des nouveaux sur le marché, soit des acteurs bénéficiant d'une longévité plus ou moins importante sur ce marché ou sur un marché connexe.

4.1.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la maîtrise de ses coûts de production par l'entreprise reste encore largement tributaire de sa stratégie d'achat, donc du choix de ses fournisseurs. Il importe pour l'entreprise de disposer de peu de fournisseurs, mais qui lui permettent d'assurer l'essentiel de la production. Avec, néanmoins, le risque de voir son pouvoir de négociation se réduire, notamment en cas de concentration des fournisseurs, d'absence de produits de substitution ou de coût supplémentaires en cas de changement de fournisseurs. A l'inverse, une trop grande diversité éloigne du partenariat et du rapport privilégié client/fournisseur.

4.1.4. La menace des produits de substitution : la menace vient de ce que le client de l'entreprise dispose de plusieurs solutions (produit ou service) pour satisfaire son besoin. Ainsi, pour se rendre d'un point A à un point B, il peut recourir au train, à la voiture ou à l'avion. Par ailleurs, l'innovation, concept cher à Porter, amène son lot de produits de substitution. La pérennité de l'entreprise peut alors s'en trouver menacée si :

- Ils améliorent le rapport qualité/prix ;
- Ils viennent d'un concurrent puissant, qui développera des moyens importants pour le développement de son innovation.

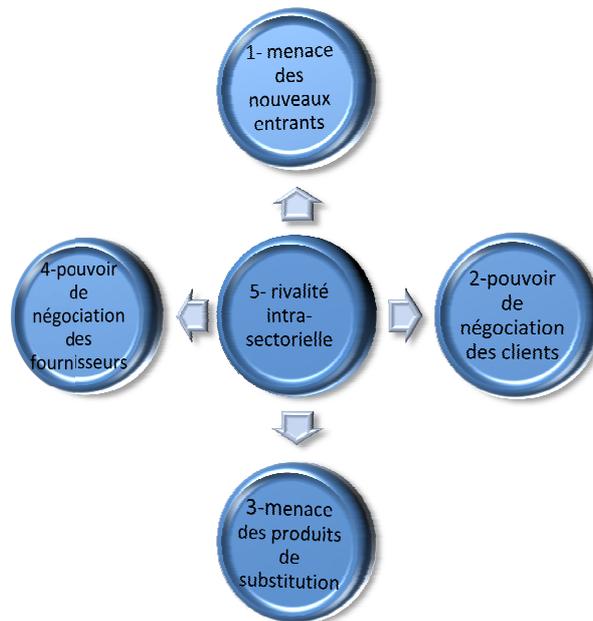
La gravité de cette menace s'amplifie dès lors que le rapport prix/performance du produit de substitution correspond à celui proposé par l'entreprise et que le transfert d'un produit à l'autre est fiable pour le client. Dans ce cas de figure, on comprend aisément l'importance de la veille technologique au sein de l'entreprise afin d'anticiper ce type de situation, mais aussi de la veille commerciale/marketing, qui permettra d'anticiper les besoins des prospects et clients.

4.1.5. L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : elle se matérialise par les démarches accomplies par les entreprises du secteur pour valoriser leurs produits et / ou leurs prestations de services : lancement de nouveaux produits, baisse de prix, publicité...

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : « c'est une compétition permanente des différents concurrents au sein du secteur pour accroître ou supprimer, maintenir leurs position ».¹

¹PELLETIER Arnaud et CUENOT Patrick, op,cit, p : 218.

Schéma 1 : les cinq forces concurrentielles de Michael Porter, 1982.¹



4.1.6. Modèle de chaîne de valeur pour l'entreprise :

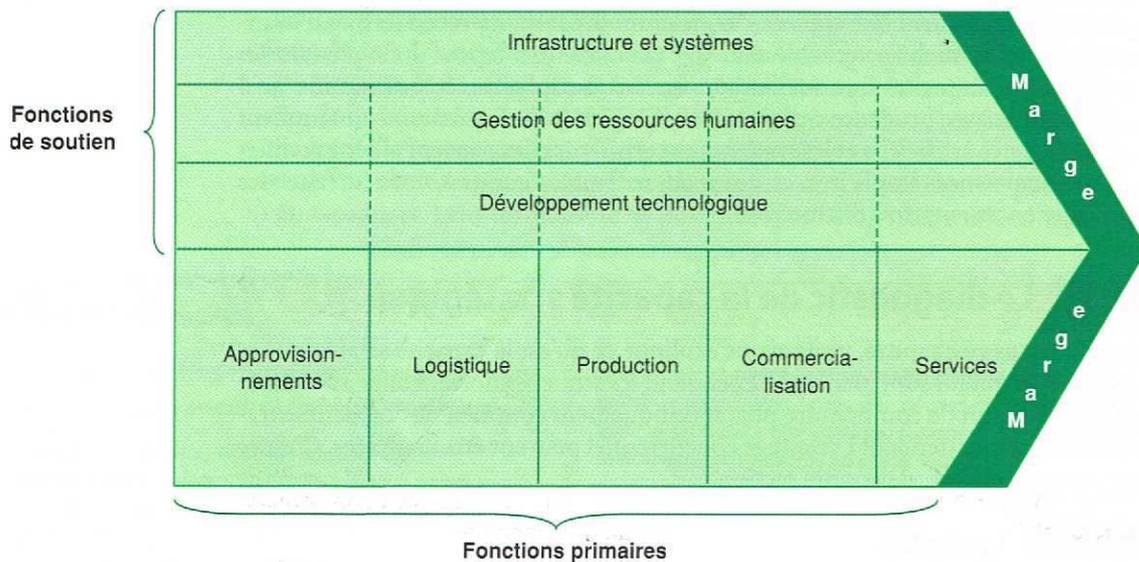
Bien que le modèle de Porter soit très utile pour identifier les facteurs de concurrence et proposer des stratégies de base, il manque de précision en ce qui concerne les actions à entreprendre et ne fournit pas non plus une méthodologie permettant d'aboutir à la constitution, au maintien ou à la consolidation de certains avantages compétitifs.

Le modèle de la chaîne de valeur met l'accent sur des activités spécifiques auxquelles les stratégies commerciales des entreprises s'appliquent le mieux (Porter, 1985) et sur lesquelles les systèmes d'informations sont le plus à même d'avoir un impact tangible tant au plan opérationnel que stratégique. Ce modèle identifie avec précision les points cruciaux sur lesquels une entreprise peut faire appel aux systèmes et technologies de l'information de manière efficace afin de renforcer sa compétitivité. Le modèle de la chaîne de valeur envisage l'entreprise comme une série ou une chaîne d'activités élémentaires qui ajoutent de la valeur aux produits ou aux services.²

¹HINDLEY-PEGGY APARISI David, préface de Frank Bournois, GPEC et PSE, Edition d'organisation, groupe Eyrolle, paris, non cité, p : 20.

²BRULHART Franck, Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas, Edition d'organisation, groupe Eyrolles, paris, année non cité, p : 48.

Le schéma 2 : présente la chaîne de valeur d'une organisation. Les fonctions primaires, qui assurent l'offre de produits ou de service, sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories :¹



- a. **Les approvisionnements** : concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.
- b. **La production** : utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou le service : transformation, assemblage, emballage, vérification ...etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.
- c. **La logistique** : regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison...etc. Dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre l'offre et le client. La logistique contribue l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.
- d. **La commercialisation** : assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.

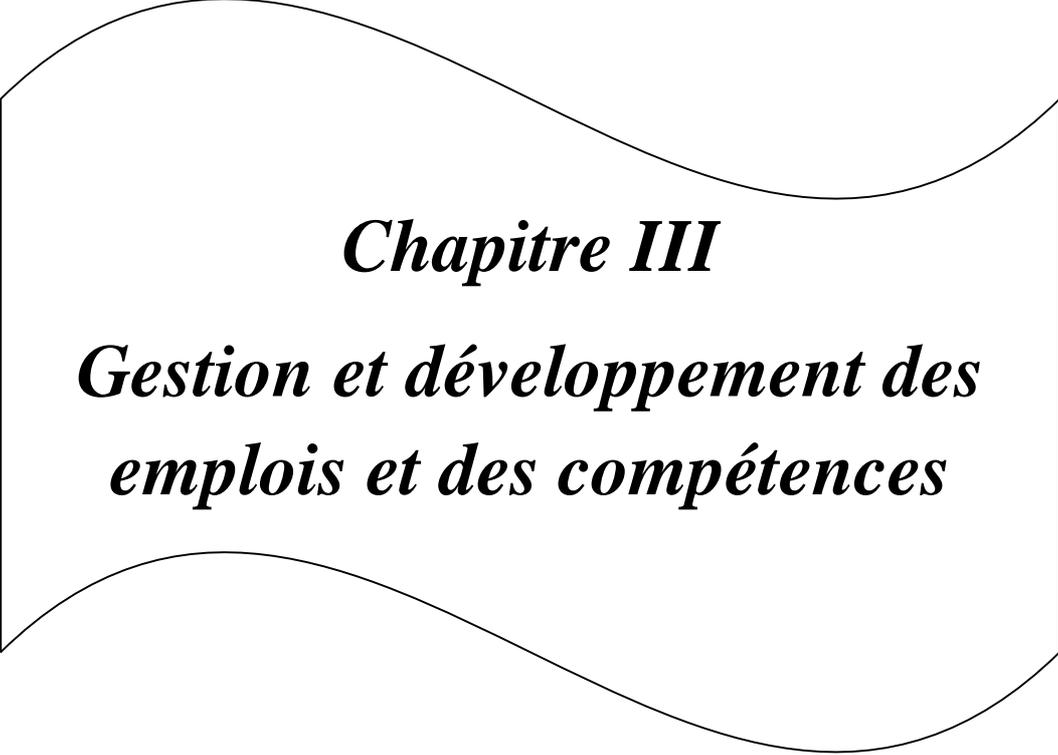
¹ LANDON Kenneth et LANDON Jane, *Management des systèmes d'information*, 11^{em} édition, Paris, 2010, p : 84.

- e. Les services :** inclut les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.
- f. Le développement technologique :** Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication...etc.). Les technologies déterminantes des produits, des procédés ou d'une ressource particulière (par exemple l'amélioration d'une matière première). Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.
- g. La gestion des ressources humaines :** Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.
- h. L'infrastructure :** Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information...etc. Ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle. ¹

Résumé:

Ce chapitre nous a permis d'arriver à conclure que la stratégie est une notion qui est mise en place par les entreprises afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants, et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

¹JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan et al, Stratégique, édition Pearsens Education, 7em edition, Paris, année non cite, p: 163-165.



Chapitre III

***Gestion et développement des
emplois et des compétences***

Préambule :

La gestion des emplois et des compétences est au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà. La qualité de l'emploi est un facteur clé de la performance de l'entreprise, adapter qualitativement et quantitativement, à court, moyen et long terme, par ailleurs, la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car ce dernier constitue un atout compétitif à l'égard des concurrents. En effet, les emplois et les compétences sont un objectif essentiel de la GRH. Ce troisième chapitre présente l'ensemble des facettes de la gestion des emplois et des compétences.

Section 01 : gestion et développement des emplois :

1. Définition de l'emploi :

C'est la classification des différents rôles en usage et qui revenaient de droit à un acteur, par contrat ou promotion, et dont il se faisait parfois un fief (jeune premier, jeune première, père noble, etc.). On doit aux théâtres d'art la suppression de cette approche, remplacée par le casting. C'est un outil qui décrit les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

Il ya deux sens de parler d'emploi :¹

- Dans le sens et microéconomique, l'emploi désigne à la fois l'exercice d'une activité économique et le poste de travail. On dit ainsi pour un individu qui travaille, il a un emploi ou il occupe un emploi quel que soit le statut de la personne (employeur, salarié, aide familiale). Dans le sens courant et macroéconomique, l'emploi est un élément de la conjoncture économique. De ce point de vue le volume de l'emploi s'appréhende par les statistiques des effectifs occupés et la durée réelle du travail.
- Dans le sens comptable, l'emploi est une utilisation des ressources en biens et services. Dans ce cas le terme apparaît souvent au pluriel. Il correspond au débit d'un compte. Dans le bilan, les emplois correspondent à l'actif.

2. Analyse des emplois : ²

La conception moderne de l'analyse des emplois est née au début du siècle. Elle est liée aux études des temps et mouvements effectuées par F. W. Taylor et développée dans son œuvre principale, la direction scientifique des entreprises.

L'analyse des emplois se définit comme étant une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une

¹ MARTINI Alain-Charles, SILEM Ahmed, lexique de gestion, édition DOLLAZ, 5^{ème} édition, Paris, 2000, p : 173.

² PERETTI Jean-Marie, op.cité, p : 52-53.

Chapitre III : Gestion et développement des emplois et des compétences.

période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, c'est-à-dire sa description et le profil du titulaire.

Pour situer la place de l'analyse des emplois, il est nécessaire de distinguer les expressions « évaluation des emplois » et « analyse des emplois ». L'évaluation des emplois part de l'analyse des emplois pour déterminer aussi rationnellement que possible le niveau de rémunération. L'analyse des emplois précède l'évaluation des emplois. Elle est le processus par lequel s'effectuent la description des tâches et la définition des qualifications, lesquelles doivent s'adapter aux différents objectifs que poursuit l'organisation, qu'il s'agisse de définir les besoins en ressources humaines, de recruter ou de déterminer les rémunérations adéquates.

L'analyse des emplois est une des clés de voûte de la gestion des ressources humaines. Elle présente une large gamme d'utilisations possibles :

- Définition des besoins en personnel ;
- Recrutement et sélection ;
- Formation ;
- Gestion des carrières et de la mobilité ;
- Détermination des conditions de travail.

Les méthodes doivent être adoptées aux buts poursuivis. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont : l'observation, l'entretien, le questionnaire et la méthode des incidents critiques, l'entrevue, journal, essai personnel, conférence technique.

L'analyse respecte deux principes ; elle s'attache :

- A ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- Aux tâches (non à l'opérateur).

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

- Connaître l'utilité du travail ;
- Décrire les composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales) du travail.

Le processus d'analyse comprend généralement six étapes :

- Préparation (définir les objectifs et les responsabilités, informer les salariés) ;
- Identification des emplois (spécification des différentes catégories d'emplois à analyser) ;
- Choix de la méthode (utiliser la technique la plus appropriée à l'emploi à analyser) ;
- Recueil de l'information (recueillir de l'information sur ce qu'est l'emploi et non sur ce qu'il devrait être) ;

- Rédaction des descriptions d'emplois (établissement du contenu des tâches liées aux postes de chaque emploi à analyser) ;
- Spécification des emplois (identification des facteurs exigés par les spécialisations des tâches décrites).

Le processus permet d'établir la description de l'emploi et la carte des emplois.

Les entreprises ressentent aujourd'hui vivement la nécessité de bien connaître les emplois et donc de mettre en œuvre une démarche d'analyse.

Cependant, elles hésitent souvent devant les difficultés et les lourdeurs du processus ; généralement, elles choisissent une démarche progressive avec une première phase expérimentale dans un domaine où le besoin est plus particulièrement ressenti.

La réussite de la démarche repose sur l'effort de communication mené tout au long du processus et sur l'adhésion de la hiérarchie.

3. Description des postes et cartes des emplois :

3.1. Description des postes :

La description comprend généralement trois rubriques :

- Identification de l'emploi ;
- Sommaire ;
- Tâche à effectuer.

3.1.1. L'identification de l'emploi : l'identification de l'emploi est la rubrique de la description des postes et elle contient, d'une part, un ensemble de renseignements qui servent à situer l'emploi dans l'organigramme de l'organisation et, d'autre part, un éventail de renseignements, destinés à l'identifier.

On relève également l'auteur de l'analyse et celui de la description, la date de la description et éventuellement celle de sa révision.

3.1.2. Sommaire : le sommaire suit généralement l'identification de l'emploi, c'est un résumé dans le quel on trouve les principales tâches de l'emploi. D'autre expression sont utilisées pour cette rubrique, par exemple : « principales fonction » ou « nature de la fonction ». l'objectif principal demeure le même : présenter un résumé des tâches à effectuer.

3.1.3. Les tâches à effectuer : c'est la description détaillée des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production. Les tâches occasionnelles sont même spécifiées. Pour chacune des tâches, on indique ce qui doit être fait et la manière dont la tâche doit

être remplie (la technique). On indique le temps (en pourcentage) que l'on consacre à chacune des tâches ainsi que le service pour lequel le travail s'effectuera.

3.2. La carte des emplois : ¹

Les services des ressources humaines possèdent ordinairement la description des tâches de toutes les ressources humaines de l'organisation. Le résultat de la description des emplois est généralement soumis à l'approbation des échelons supérieurs. Chaque supérieur hiérarchique doit rencontrer son subordonné impliqué dans le processus d'analyse, de façon à ce qu'il y ait un accord sur la description de l'emploi. Cette démarche vise à créer un climat de confiance pour toute personne concernée directement par l'analyse. L'approbation finale revient à la direction générale, qui vérifie si la description tient compte des objectifs poursuivis par l'organisation.

A partir de l'ensemble des descriptions, l'entreprise dispose de la carte des emplois qui sert de base à la mise en place de l'information interne et à la planification. La carte des emplois sert également au recrutement.

4. L'évaluation des emplois :

L'évaluation des emplois est un outil qui permet d'évaluer les différents emplois d'une organisation, compte tenu des exigences imposées aux salariés qui les occupent et fournit également la possibilité d'établir leurs rapports réciproques, en vue de déterminer le niveau général des salaires. Elles n'ont, par contre, pour objet ni de déterminer le niveau général des salaires ni d'apporter une solution à l'ensemble du problème des salaires.²

4.1. Utilité de l'évaluation des emplois :

- Résoudre les écarts de salaire de base à propos des emplois qui ont les mêmes exigences.
- Attribuer un salaire de base équitable entre les sexes et éliminer, au besoin, la discrimination.
- Hiérarchiser les emplois en fonction de leurs exigences.
- Permettre à l'organisation de bâtir de façon rationnelle et objective sa politique de salaires.
- Faciliter une comparaison des rémunérations de base avec celles offertes dans les autres organisations.

¹ PERETTI Jean-Marie, op.cit, p : 53-54.

² Monographie de la C.E.C.A, Haute Autorité, La qualification du travail (Job Evaluation) et ses applications dans la sidérurgie de la communauté, Luxembourg, Septembre 1957, document N° 5057/57F, p : 1.

- Fournir des faits utilisables lors de négociation sur les salaires, reliés à un contrat collectif de travail.
- Procurer des critères pour résoudre les problèmes reliés à des griefs touchant la rémunération.
- Etablir une base solide pour une gestion moderne des ressources humaines, par exemple pour une politique de gestion de la carrière ou une politique de recrutement.
- Justifier, pour le salarié, l'établissement de sa rémunération de base.
- Fournir une structure interne de salaire qui élimine les facteurs individuels, tels que le favoritisme ou les tendances agressives.¹

4.2. Processus de l'évaluation des emplois :²

4.2.1. Identification des besoins :

L'identification des besoins aide à l'établissement d'une structure de salaire qui soit simple, facilement compréhensive et acceptable par les salariés. Cela contribue aussi à situer plus aisément les nouveaux emplois à l'intérieur d'une structure de salaires préétablie. Elle sert surtout à établir un plan d'évaluation des emplois qui écarte ou minimise toute décision arbitraire en matière de fixation des taux de salaire relatifs et élimine l'injustice possible dans une structure salariale.

4.2.2. Déroulement du processus :

L'évaluation des emplois n'est pas une règle en soi qui peut être harmonisée et appliquée à toutes les organisations de tous les pays. Pourtant chaque organisation suit généralement des étapes en vue d'établir un plan d'évaluation des emplois personnalisé et qui dépende de sa taille, du souci que ses dirigeants portent à la GRH et à la gestion en général. Ces étapes peuvent être suivies en apportant des modifications correspondant aux besoins de chacune des organisations. Un control serré à chacune des étapes permettra d'assurer le succès du processus.

4.2.3. Formation d'un comité d'évaluation :

La formation d'un comité réduit de beaucoup la subjectivité. Un comité est nécessaire pour toutes les étapes à, entreprendre et pour l'implantation du plan d'évaluation des emplois. Plus le nombre de membre de ce comité sera élevé, plus le comité sera efficace. Cette efficacité repose sur une condition : que ses membres soient représentatifs de tous les partenaires impliqués (dirigeants, salariés).

¹ SEKIOU Lakhdar et all, Gestion des ressources humaines, édition de boeck, 2^{eme} édition, Canada, 2004, p : 129.

² ibid, p : 128-132.

4.2.4. Evaluation des emplois vs recrutement :

La raison principale de l'évaluation des emplois est de déterminer le salaire de base de chaque poste en fonction des exigences de chaque titulaire doit rencontrer pour occuper le poste. La rémunération est donc définie en fonction du poste et non en regard de la personne qui occupe ce poste et ce, pour plusieurs raisons, dans la principale est la notion d'équité. La logique d'équité veut que les activités de l'évaluation des emplois et de la rémunération passent avant le recrutement et la sélection des candidats dans la structure d'ensemble des activités de la GRH.

4.2.5. Transmission des résultats :

Les objectifs visés par le plan déterminent la mise en place d'un mécanisme pour communiquer les résultats aux salariés. L'un de ces objectifs est d'établir une structure salariale équitable aux yeux de l'ensemble des salariés impliqués, la communication des résultats d'évaluation peut se faire de toutes sortes de façons. Dans ce cas le comité d'évaluation est déjà une source d'information pour l'ensemble des membres de l'organisation, d'avantage encore si ce comité est composé de toutes les parties concerner salariés, employeurs et syndicats (s'il y a lieu).

5. La gestion stratégique de l'emploi : ¹

L'importance du volet emploi implique que l'entreprise identifier les principales options stratégiques, définissent les principales politiques à mener, teste la cohérence globale de la stratégie d'emploi.

5.1. Identification des options stratégiques :

L'entreprise identifie ses options stratégiques en ligne avec sa stratégie globale.

5.1.1. Alignement stratégique de la politique d'emploi :

Il y a alignement stratégique, lorsque la politique d'emploi de l'entreprise est en ligne avec les options stratégiques de l'entreprise. Chaque option stratégique est déclinée en politique et pratique contribuant à sa réalisation. Chaque pratique est cohérente avec les stratégies retenues.

Ainsi une stratégie repose sur des compétences rares et volatiles nécessite des politiques et pratique permettant d'attirer ces compétences, de les développer et les retenir durablement.

L'identification des options stratégique dépend de plusieurs facteurs :

- L'expérience dans l'entreprise : ce sont les solutions déjà éprouvées ;

¹ PERRETI Jean-Marie, ressources humaines, édition Vuibert, 11^{eme} édition, Paris, 2009, p : 190-192.

- La compétence distinctive de l'entreprise (les options qui font appel au savoir-faire différenciateur de l'entreprise, privilégiant par exemple la notion de métier) ;
- La performance de l'entreprise (les options qui ont les meilleures chances d'accroître la performance sociale et économique de l'entreprise) ;
- La position de pouvoir de la fonction sociale dans l'entreprise (plus cette position sera forte, plus le responsable de la GRH pourra retenir des options lors de l'identification) ;
- La dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

5.2. Composantes d'une stratégie d'emploi :

L'analyse des attentes sociales et sociétales en matière d'emploi fait ressortir une responsabilité sociale de l'entreprise à trois niveaux :

5.2.1. Responsabilité externe :

Une double responsabilité sociale est attribuée à l'entreprise :

- Défendre et développer le niveau général de l'emploi en proposant un nombre accru, ou tout au moins stationnaire, d'emploi ;
- Proposer des emplois qui correspondent aux aspirations de la population active.

5.2.2. Responsabilité interne :

Apporter aux salariés une sécurité apparaît comme un point clé de la responsabilité interne de l'entreprise. Cette sécurité se manifeste à travers la stabilité de l'effectif permanent, le développement de certaines formes d'emploi précaire (travail temporaire) présente deux conséquences :

- Une partie de l'effectif ne dispose pas de la sécurité d'emploi ;
- L'existence d'une marge d'emplois précaires accroît la sécurité, en cas de crise, de l'effectif permanent.

Les enquêtes internes révèlent également le besoin de progression professionnelle des salariés.

L'attente en matière de promotion est très grande. Cela implique un relèvement progressif de niveau de qualification des postes proposés.

5.2.3. Responsabilités spécifiques :

Différentes catégories de salariés ont, à l'égard de l'entreprise, des attentes spécifiques :

- Egalité d'emploi (pour les femmes, les travailleurs étrangers, par exemple) ;
- Possibilité d'emploi (pour les jeunes, les handicapés, les cadres âgés au chômage, notamment).

Le contexte économique général conduit les entreprises à mettre en place des politiques d'emploi privilégiant la souplesse et l'adaptation aux variations d'activité.

6. La gestion des emplois (GE) :

Au début des années 1990, la GE fait l'objet de certaines critiques, elle résiste mal à un contexte économique peu porteur. On constate avec le retournement de la conjoncture, que l'emploi est resté une variable d'ajustement. Les études « prévisionnelles » suivent souvent plus de décisions qu'elles ne les préparent. Les bases techniques de modèle de référence sont mises en question.

Selon LAKHDAR Sekiou La gestion des emplois « consiste en la promotion et en le soutien du développement des salariés dans leur travail, tout en satisfaisant l'offre et la demande des effectifs dans les organisations. Les emplois non-spécialisés se raréfient dans le monde, à ce point que la plupart des partenaires sociaux souhaitent que les organisations deviennent une sorte de patrimoine collectif ; ainsi, elles pourraient promouvoir de meilleures conditions de vie pour l'ensemble de la population, lesquelles dépendent largement des stratégies entourant les pratiques en gestion des emplois ». ¹

La gestion des emplois est considérée par les entreprises comme une approche trop rigide. Par ailleurs l'idée de l'entreprise citoyenne, « soi-disant très préoccupée des questions de l'emploi », a fait longue feu. Cependant, la GE a contribué à ouvrir l'entreprise sur la cité.

Section 02 : la gestion et développement des compétences.

1. Définitions de la compétence :

Selon WEISS Dimitri « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». ²

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens : « si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, « la compétence », elle, (dans son acception récente) et individuelle est liée à des caractéristiques personnelles du salariés ». ³

¹ SEKIOU Lakhdar et al, op.cit, p : 644.

² WEISS Dimitri et al, la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, personnel n 330, février 1992, p : 34.

³ WEISS Dimitri, ressources humaines, 3ème édition, d'organisation, 2005, p : 342.

Le second enseignement à retenir est que les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes. Ainsi, pour qui la compétence est finalisée, parce qu'elle est entièrement tournée vers une action, le terme se définit comme un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée.

2. Typologie des compétences.

La compétence a longtemps été assimilée à la capacité à tenir un poste ou à une connaissance. Aujourd'hui « être compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables »¹

Pour Le BOTERF, deux constats peuvent être tirés de la généalogie du concept de compétence:

- Du point de vue des relations professionnelles, le concept de compétence n'a pas pris de l'importance qu'à partir des années 1970. C'est à partir de cette époque qu'il a commencé à se substituer progressivement à la notion de qualification.
- Du point de vue de son contenu, la notion de compétence a évolué. Il serait absurde de penser que les entreprises ont attendu les années 1980 ou 1990 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Depuis fort longtemps, des efforts considérables ont été entrepris pour développer la compétence de leurs salariés: centres d'apprentissage, formation continue, système dual, recyclage formations qualifiantes... Ce n'est pas d'aujourd'hui que les employeurs cherchent à recruter des personnes compétentes. Ce qui est nouveau et donc ce qui explique en partie la récente mise en avant de la notion de compétence et le débat auquel elle donne lieu. Trois grandes familles de compétences sont à distinguer à travers la littérature managériale: les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences organisationnelles.

2.1. Les compétences individuelles :

Un foisonnement de définition existe pour présenter le concept de compétence individuelle. Le triptyque « *savoir, savoir-faire, savoir-être* » représente une des définitions les plus simples et plus répandues.

Les compétences individuelles peuvent être définies comme un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser

¹ LE BOTERF Guy, Essai de la compétence, Ed d'Organisation, 1994, p : 36.

Chapitre III : Gestion et développement des emplois et des compétences.

sans apprentissage nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

La définition de (Le BOTERF, 1994) semble très précise et comporte les caractéristiques essentielles du concept de compétence individuelle :

« La compétence n'est pas un état. C'est un processus... l'opérateur compétent est celui qui est capable de mobiliser, de mettre en œuvre de façon efficace les différentes fonctions d'un système où interviennent des ressources aussi divers que des opérations de raisonnement, des connaissances, des activations de la mémoire, des évaluations, des capacités relationnelles ou des schémas comportementaux. Elle se conjugue au gérondif »¹

On trouve Patricia Michel MAZAN a distingué plusieurs champs de compétences individuelles²:

- a. Les compétences relationnelles** (elles sont utilisées dans l'échange de la communication avec autrui); les compétences intellectuelles (elles permettent le traitement des informations) et les compétences manuelles (elles font référence à une manipulation d'objet concret ou bien des déplacements), qui se regroupent sous l'appellation de compétences génériques ou fonctionnelles.
- b. Les compétences adaptatives** : qui correspondent à des caractéristiques propres à chaque individu et se développent en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve.
- c. Les compétences techniques de base** (elles sont techniques et propre à un domaine ce sont celles qui constituent le noyau dur de l'activité, il s'agit des savoirs et des savoir-faire indispensables pour exercer le métier) et des compétences associées (elles aussi sont essentielles à l'exercice de l'activité mais les savoirs et les savoir-faire sont ceux acquis grâce à l'expérience ou à des formations complémentaires) peuvent être regroupées sous la désignation de compétences techniques ou spécifiques.
- d. Les compétences transversales ou transverses** : sont communes à plusieurs domaines et permettent ainsi la mobilité des individus à différents poste au sien d'une même entreprise.
- e. Les compétences comportementales:** Ici il y a lieu d'entendre les traits de personnalité (Autonomie, rigueur, confiance en soi, adaptabilité) mis en œuvre par les

¹ LE BOTERF, op.cit, p.45.

² PATRICIA Michel Mazan, Comment gérer les compétences au sien d'une entreprise ?, p : 11, sa sources : Le Boterf Guy De quel concept de compétences avons-nous besoin ?, Février 2002.[http :www.guyleboterf-conseil .com.](http://www.guyleboterf-conseil.com/) / téléchargement .htm. consulté le 15/02/2014 à 14h03.

individus afin d'accomplir leurs missions et assurer au mieux leurs responsabilités. Comme le champ de compétences comportementales est vaste et afin de résoudre la complexité et de se focaliser sur ce qui est essentiel.

2.2. Les compétences collectives :

Il serait probablement risqué de supposer que la compétence collective est une réalité indépendante des compétences individuelles. « La compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre compétences individuelles »¹.

Les nouveaux modes de travail privilégient le travail en groupe. Or, pour fonctionner, tout groupe a besoin d'une part, d'un coordinateur qui fixe les objectifs et d'autre part, d'un calendrier qui recentre et qui rend compte de la réflexion collective.

Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé.

Ces compétences collectives, sont de nature combinatoire.

Elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur « une ambiance », « une dynamique de groupe ». Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétence.

(Le BOTERF, 1994)², définit la compétence collective par les composantes suivantes :

Le « savoir interagir » : qui est la capacité à communiquer efficacement avec autrui et parvenir de ce fait à construire des images collectives.

Le « vouloir interagir » : qui consiste à établir une convergence entre les enjeux individuels et collectifs.

Le « pouvoir interagir » : qui nécessite la mise en place d'outils adaptés au fonctionnement en collectivité.

Le BOTERF dénombre quatre composantes qui permettent la reconnaissance de la compétence collective :

- Une image opérative commune.
- Un code et langage communs.

¹ LE BOTERF, op.cit, p.62.

² Ibid. p : 67.

- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre de l'expérience.

On ajoute à cela :

- L'interaction qu'il existe entre les individus.
- La présence d'un management participatif.
- Le partage de l'expérience individuelle.

Les compétences collectives permettent de prendre appui sur l'avis des personnes plus expérimentées et évite ainsi le passage par une phase de tâtonnement qui est une perte de temps et donc d'efficacité. Elles permettent aussi d'obtenir des résultats plus probants que la somme de ceux obtenus à titre individuel. On se retrouve ainsi dans un système où deux dimensions indissociables coexistent :

Les compétences individuelles: elles sont nécessaires et apparaissent par prise d'initiative individuelle pertinente.

Les compétences collectives: elles permettent l'entraide, la coopération et l'existence de réseaux de ressources collectives pour parvenir à un atout par rapport à la concurrence et permettent d'être performant.

2.3. Les compétences organisationnelles :

Elles sont aussi appelées « compétences clés ». Elles sont peu nombreuses et forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce sont elles qui permettent d'affronter l'imprévu. Elles ont un caractère collectif et sont communes à tous les salariés de l'entreprise. Il s'agit de compétences collectives communes à une entreprise. Dont la culture d'entreprise peut contribuer à leurs apparitions.

3. Les caractéristiques et les enjeux des compétences :

3.1. Les caractéristiques des compétences :¹

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée d'une combinaison ; les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;

¹LETHIELLEUX Laëticia, op.cit, p : 44.

- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- La compétence est un observable lors de mise en situation ;
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

3.2. Les enjeux de la compétence :¹

3.2.1. l'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

3.2.2. L'enjeu organisationnel :

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de mise en place de flexibilité qualitative. L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

3.2.3. L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage en France. L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent

¹LETHIELLEUX Laëticia, op.cit, p : 46,47.

être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

4. Les quatre niveaux d'identification des compétences :

Les compétences sont des savoir-faire en action. Elles apparaissent à plusieurs stades de l'organisation : du niveau individuel au niveau collectif. L'identification peut se faire selon le cheminement suivant :¹

4.1. Les compétences opérationnelles : savoir/savoir-faire/comportement :

Il s'agit d'une compétence individuelle, liée à un individu et à son comportement, comportant une large part d'apprentissage du métier. Ces compétences sont liées aux relations antérieures des individus, à leurs facultés et conscientiser des situations complexes, à créer des liens entre le contexte et leurs motivations, mais aussi entre le contexte et leurs connaissances ;

4.2. Les compétences contextuelles : savoir/savoir pourquoi/savoir comment :

Ce sont les compétences fonctionnelles impliquant un management de proximité. L'esprit de groupe ou la culture de l'entreprise associés à la dynamique d'entraide mutuelle influence l'émergence de compétences fonctionnelles ;

4.3. Les compétences interactionnelles : savoir agir/pouvoir agir/ vouloir agir :

Il s'agit là de la capacité des individus à interagir entre eux et sur leurs contextes communs au-delà des étapes fonctionnelles de la chaîne de production ;

4.4. Les compétences organisationnelles : apprendre collectivement coordonner collectivement/intégrer collectivement :

L'apprentissage organisationnel en tant que combinaison-coordination : compétence de firme et de ses dirigeants à peser sur les interactions.

L'identification des compétences disponibles, mais aussi la coordination des différentes étapes s'intègrent dans la démarche ressources humaines. Pour cela, elle peut :

- Profiter des acquisitions et des alliances *corporate* pour importer de nouvelles pratiques facilitatrices ;
- Instaurer des lieux d'incubation à partir d'une démarche projet ;

¹ MAGAKIANE Jean-Louis, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, édition Bréal, Rome, 2002, p : 169.

- Explorer les circonstances de réussites passées ou en cours, afin d'en l'extraire des facteurs explicatifs.

5. La gestion des compétences :

5.1. Qu'est-ce que la GC ?¹

La GC est apparu après plusieurs mutations de la GRH, notamment dans la relation d'emploi, concernant tous les acteurs de l'entreprise. De nos jours, avec les nouvelles découvertes, les nouvelles technologies, les chercheurs d'emploi proposent un niveau de formation plus élevé. En effet, la diversification des domaines d'études, des diplômes ainsi que la reconnaissance de l'importance de la productivité et de la compétitivité des entreprises poussent les individus à avoir une meilleure formation car les offres de compétences se font nombreuses, vu l'augmentation de la population. Ils savent que le meilleur apprentissage permet de trouver plus facilement du travail car les entreprises, Bien entendu, cherchent les meilleurs travailleurs : la compétence est source d'avantages conscientiels. Il ne faut pas oublier le fait que les employeurs font de plus en plus attention a l'intégration, a l'accueil du nouvel employé, ce qui doit le rendre plus rapidement utilisable. En effet, il faut faire entrer le nouveau collaborateur avec les meilleures conditions possibles dans l'entreprise car la réussite de l'intégration dépend du suivi de réadaptation, généralement, en instituant le tutorat. Le salarie devient alors plus rentable mais aussi plus exigeant vis-à-vis de son employeur car celui-ci à le devoir de développer ses compétences, de pénétre a l' employé d'évoluer intellectuellement et par conséquent de lui garantir une certaine mobilité ou carrière dans comme en dehors de l'entreprise. Pour ce qui est de cette dernière, elle évolue désormais dans un environnement international et concurrentiel ou la qualité des biens et services proposes de déterminer la compétitivité et la performance de l'entreprise. Celle-ci attend dans une réactivité et un professionnalisme toujours plus élevés de ses collaborateurs, de ses salaires et leur demande :

- toujours plus de performances et de qualité dans toujours moins de temps ;
- des caractères de la personnalité tels que l'initiative, l'autonomie, l'adaptabilité, la capacité à faire face a des imprévus, ...);
- Une évolution perpétuelle des compétences en fonction des changements ; une participation totale des collaborateurs par leur implication, etc.
- La GC recherche en définitive l'efficacité productive permanente pour les entreprises.

¹ http://www.memoireonline.com/02/13/6887/m_Gestion-des-competences-dans-les-mutuelles-congolaises-d-epargne-et-de-credit14.html), consulté le 12/01/2014.

- La compétence est une notion qui permet d'expliquer les attentes d'un employeur vis-à-vis de ses salariés.

5.2. Evaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est un processus centrale de la GRH qui traverse la plus part des sous-systèmes (recrutement, formation, qualification...) son enjeu majeur consiste à classer et hiérarchiser, à « mettre de l'ordre » dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner des sens aux évolutions professionnels individuels. Le sens est la valeur accordée à un salarié ou un collectif de travail sont issus d'un référentiel, porteur d'une idéologie. L'évaluation en effet n'est pas neutre, elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par le système donné que se joue la question de l'objectivité.¹

5.2.1. Les objectifs de la démarche de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences a une diversité d'objectifs qui sont les suivants :

A. Selon Jean Marie Peretti :

- Le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et garantir un lien avec la rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.
- Améliorer la gestion des potentiels humains.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail favorable.²

B. Selon L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre :

Pour ses auteurs le processus de l'évaluation des compétences doit reprendre a certains points sont les suivants :

- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux pour leurs perspectives d'évaluation).
- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes).
- Fournir des données pour la formation (détecter les besoins).
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évaluation professionnelle (promotion).³

¹ MARABACHE Valérie, *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'ORGANISATION, Paris, 1999, p : 11.

² PERETTI J.M, *Gestion des ressources humaines*, 10^{ème} édition, Vuibert, Belgique, 2003, p : 106-109.

³ CADIN Loïc et all, *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de la théorie*, édition DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, année non cité, p : 226-227.

6. Outils et méthodes d'évaluation des compétences :

Dans les entreprises, il est capital d'identifier les compétences nécessaires à leur fonctionnement. En effet, celles-ci n'évoluent pas toutes dans le même secteur d'activités et n'appellent pas dans les mêmes savoirs, savoir-faire et savoir-être susceptibles d'être appréhendés en situation de travail par leurs employés. Il est également important de déterminer les postes existants dans les différentes familles professionnelles car elles auront au cours de leur existence, besoin d'évaluer les compétences de leurs membres dans leur poste et pourront ainsi analyser les écarts entre les compétences requises et les compétences possédées pour ainsi faire un diagnostic des compétences des salariés, de déterminer leur niveau pour garantir la qualité, afin de mener à bien les actions qui découlent de la stratégie. L'ingénierie des compétences permet alors aux entreprises de déterminer les besoins en compétences, via les outils et méthodes suivants :

6.1. Le référentiel des compétences : ¹

Une entreprise, après avoir analysé les emplois et métiers dont elle a besoin, élabore une liste des compétences requises pour l'exercice de ces emplois appelées référentiel des compétences. Celui-ci est destiné à définir les niveaux de compétences nécessaires, identifier les capacités et aptitudes pour tenir un emploi par ordre d'importance et décrire les activités dominantes pour en extraire la compétence. Son élaboration passe par la description de la fonction (identification de l'emploi, sa mission, sa situation dans la structure, l'inventaire des attributions, la description des activités, la marge d'autonomie, le contrôle par le supérieur, les moyens) et par la définition du profil (mission confiée : buts et finalités du poste, niveau hiérarchique, tâches à accomplir ; compétences nécessaires : transverses et spécifiques au poste ; profil du candidat : formations indispensables et souhaitées, expérience nécessaire).

6.2. L'entretien professionnel :

Il est le principal mode d'évaluation des compétences maîtrisées par les salariés. C'est une confrontation entre un supérieur hiérarchique et un employé en vue de reconnaître le professionnalisme et les compétences de ce dernier (ses progrès notamment) et d'identifier les formations nécessaires aux évolutions des deux parties. Les critères d'évaluation permettent à l'évaluateur de suivre de manière qualitative et quantitative la personne dans son poste et de lui proposer des actions d'accompagnement utiles pour une bonne adéquation des compétences au poste actuel ou à ses souhaits d'évolution, notamment par l'examen de son projet professionnel. Ce dernier ne peut être que le souhait du salarié lui-même. L'entreprise

¹ PERETTI.J.M, op.cit, p: 160.

pour cela, doit proposer un dispositif d'autoévaluation permettant chaque collaborateur d'éclairer les conditions de son action présente, d'exprimer ses vœux et d'envisager des scénarios d'évolution professionnelle. Ce système doit aussi permettre d'améliorer la communication entre encadrement et le personnel. Il entre également dans le processus de recrutement car il permet au recruteur d'avoir une idée des compétences du candidat. Dans le cas du recrutement interne, il s'agira d'un entretien de progrès ou d'appréciation et dans le cas d'un recrutement externe d'un entretien d'embauche ;

6.3. Le bilan des compétences :¹

Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point et d'analyser ses compétences professionnelles et extraprofessionnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de développement par la formation. Il a pour objectif d'identifier et d'évaluer les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis au cours des expériences professionnelles, lors de formations ou à l'occasion d'activités personnelles exercées en dehors du travail, mais également de déterminer les motivations et de détecter des potentialités inexploitées jusqu'alors.

Le bilan de compétences est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise sous l'initiative de l'employeur, avec l'accord du salarié, ou à l'initiative du, salarié dans le cadre du congé pour bilan de compétences. Dans le premier cas, l'entreprise détermine de manière discrétionnaire les bénéficiaires prioritaires, les conditions d'ancienneté, la durée et le coût du bilan. Dans le second cas, l'accès au congé bilan de compétences est destiné aux salariés bénéficiant de 5 ans d'ancienneté, consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise qui les emploient. Un délai de franchise de 5 ans est nécessaire entre 2 bilans sauf si le salarié a changé d'entreprise. Ce congé est d'une durée de 24h de temps de travail, consécutif ou non.

La réalisation du bilan de compétences comprend 3 phases :

Une phase préliminaire : confirmation de l'engagement du salarié, définition et analyse de ses besoins, information sur les techniques, les méthodes et le déroulement du bilan.

Une phase d'investigation : analyse des motivations et intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, identification de ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, évaluation éventuelle de ses connaissances, générales, détermination de ses possibilités d'évolution professionnelle.

Une phase de conclusion : remise des résultats de la phase d'investigation, recensement des facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet professionnel/de

¹ JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines (principes et points-clés), édition ellipses, Paris, 2002, p : 80.

Chapitre III : Gestion et développement des emplois et des compétences.

formation, prévision de ses principales étapes de mise en œuvre. Le document de synthèse est uniquement destiné au salarié bénéficiaire et ne peut être transmis à l'employeur qu'avec son accord.

Nous remarquons que Le bilan de compétences constitue un point de jonction entre deux logiques.

La première logique est individuelle, elle renvoie au bénéficiaire et présente des intérêts multiples pour ce dernier:

Faire le point sur son expérience personnelle et professionnelle, repérer et évaluer ses acquis liés au travail, à sa formation, à sa vie sociale,

- Identifier ses savoirs, compétences, aptitudes, savoir-être éventuellement transférables dans un autre poste, une autre fonction.
- Analyser et clarifier ses motivations.
- Organiser ses priorités.
- Mieux utiliser ses atouts, les mettre en valeur, les développer.
- S'informer sur les métiers, les passerelles existantes, les prospectives.
- Définir de possibles voies de formation, à court terme, moyen terme, long terme.
- Construire son projet d'évolution professionnelle.
- Se situer dans son entreprise.
- Développer son employabilité.
- Savoir se vendre.

La seconde logique est collective, elle renvoie à l'entreprise et s'inscrit autour de quatre axes principaux :

- Valoriser ses ressources humaines : gestion des emplois et carrières, reconversion, reclassement, évolution, promotion,...
- Anticiper et réussir un processus de changement, d'adaptation : aide à la constitution du plan de formation, anticipation de l'évolution technologique, création ou modification de fonctions, développement d'un projet d'entreprise,...
- Résolution de problèmes : adéquation des projets des personnes, des missions confiées avec le projet de l'entreprise.

7. Construction d'un modèle de compétences :¹

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire :

¹ BEIRENBONCK, Toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2006, p : 29.

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents afin de pouvoir objectiver, dénommer et de façon univoque chaque comportent, c'est pourquoi le développement d'un modèle ou dictionnaire de compétence est idéalement le résultat d'une méthodologie qui satisfait aux normes des qualités suivante :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout un chacun, grâce a une description et a une opérationnalisation claires.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'entreprise.
- Le rapport entre les compétences ne peut être exclu, mais chevauchement systématique des compétences doit être limité au maximum.
- Les compétences du dictionnaire doivent pouvoir s'exploiter de manière générale, elles ne peuvent pas s'appliquer à un ensemble spécifique de famille, de fonction ou à une fonction.
- L'utilisation des découvertes découlant des recherches scientifique récentes en matière de compétences peut améliorer l'efficacité du modèle.

7.1. Les modèles du développement des compétences :

Les psychologues dans leurs essais de description et de modélisation de compétences et de leurs développements, ils inspirent des notions et des approches propres de leur discipline mais, la psychologie n'étant pas unique, plusieurs conceptions émergent parmi lesquelles nous proposons de distinguer celles qui relèvent d'un modèle principalement descendant et celles qui relèvent d'un modèle ascendant.

7.1.1. Le modèle descendant :¹

Lévy Le Boyer psychologue qui propose cette définition : « les compétences concernent la mise en œuvre intégré d'aptitude, de trait de personnalité et aussi de connaissance acquise, pour mener à bien une mission complexe (...) ».

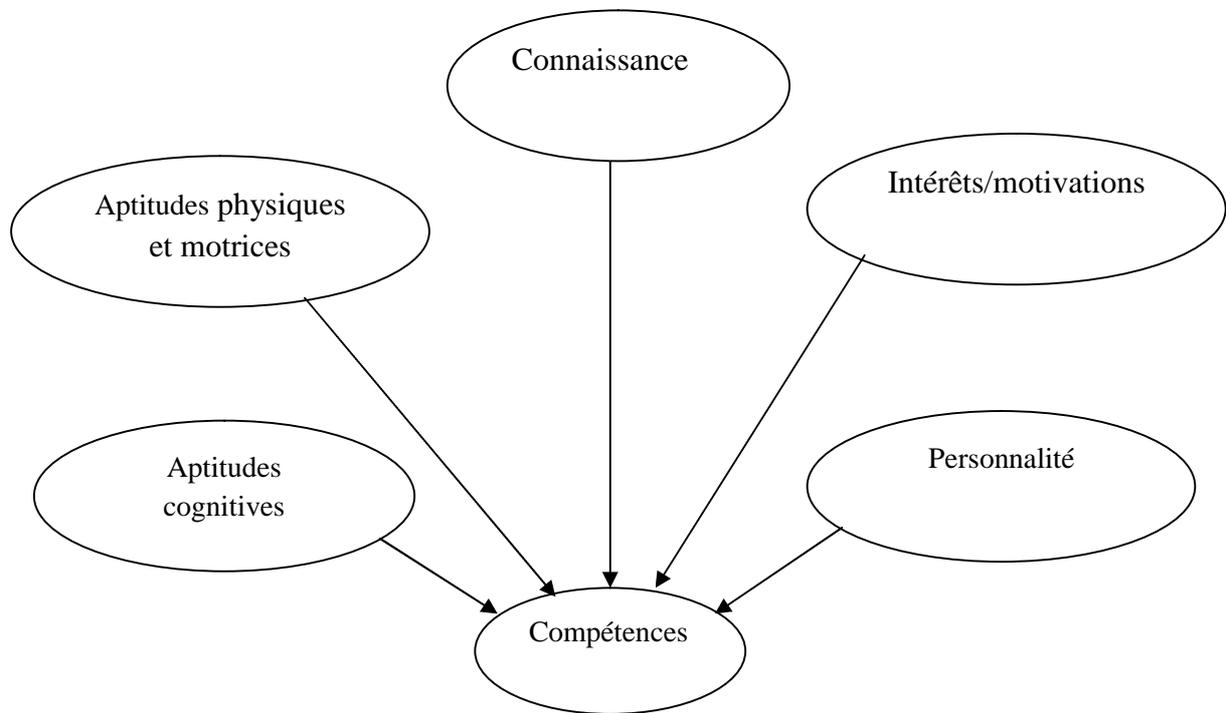
A partir de cette définition, le développement des compétences relève d'un processus de mobilisation des ressources de la personne pour faire face à une situation donnée. Ainsi, il y'a des définitions autres que celle-ci qui ont le même sens, l'ensemble de ces derniers relèvent d'un modèle que nous qualifierons de descendant ou (top-down) de compétence.

Nous pouvons illustrer par le schéma de la première figure. Dans ce modèle les ressources sont constituées des traits de personnalité. Les capacités cognitives, physiques et

¹ HAJJAR Violette et all, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004, p : 74.

motrices, des connaissances... et leurs disponibilités sont des conditions nécessaires au développement des compétences.

Figure N° 03 : Schéma de la compétence selon le modèle descendant. ¹



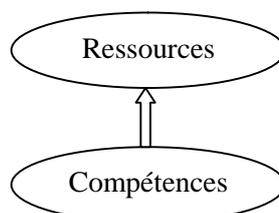
« En d'autre terme, souligne Levy Le Boyer ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentées ».

Ce modèle descendant met l'accent sur les ressources et accorde peu d'importances aux conditions de leurs mises en œuvre. Dans ce modèle, se sont les qualités individuelles qui sont essentielles.

7.1.2. Le modèle ascendant :

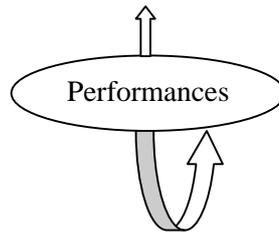
Pour mieux comprendre le processus du développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (Bottom-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elles-mêmes. (Figure...)

Figure N° 04 : relation entre ressources, compétences et performances. ²



¹ HAJJAR Violette, op.cit, p : 75.

² HAJJAR Violette et autres, op.cit, p : 76.



Contrairement au modèle précédent, ce modèle prend en considération l'action menée par le sujet et celle des conditions laissées par la situation lors du processus de l'élaboration des compétences.

En conséquence, il y'a des auteurs qui approuvent cette conception qui voient que les compétences comme des connaissances acquises en situation. Des fois sont même des « incorporés » à l'action le souligne « le plat ».

Ce modèle ascendant privilège le rôle de l'action et accorde une place essentielle aux conditions situationnelles et organisationnelles qui conviennent au développement des compétences comme « Zarifian » la dit : « la compétence ne se développe que si un espace réel est créé pour mettre à distance les pratiques prescrites (...) ». Contrairement au modèle descendant, ces modèles accordent peu d'importance aux qualités individuelles qui sous-tendent ces compétences.

Résumé :

Ce chapitre nous a permis de conclure que la gestion des emplois et des compétences est un outil à la fois stratégique et de justice sociale.



Partie Pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil de SONATRACH

- Préambule.

Section 01 : Présentation de la SONATRACH.

1. Historique de la SONATRACH.
2. Objectifs et évolution de la SONATRACH.
3. Organisation de la société.

Section 02 : Présentation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).

1. Historique de la DRGB.
2. Effectif De la DRGB.
3. Situation géographique.
4. Activités de la DRGB.
5. Organisation de la DRGB.

Section 03 : présentation du département ressources humaines et communication.

1. Effectif du département par catégories socioprofessionnelle (CSP).
 2. Structure du département des ressources humaines et communication.
 3. Objectifs du département des ressources humaines et communication.
 4. Tâches du département des ressources humaines.
- Synthèse.

Préambule :

Après avoir consacré toute une partie théorique qui nous à permet de cerner mieux les théories et les notions de bases en relation direct avec notre travail de recherche, et pour appuyer cette première partie, la deuxième partie sera consacré à l'étude d'un cas pratique réaliser au niveau de la DRGB SONATRACH.

Section 01 :**1. Historique de SONATRACH : ¹**

La première exploitation des gisements en Algérie commence a la fin de l'année 1980 dans le bassin de Chlef, mais le premier gisement ne fut trouvé qu'en 1948 a Oued-Guertrini dans la région, à 150 Km d'Alger, dans les années 50, les travaux d'exploitation s'étendirent au Sahara ou furent découvertes d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel. Entre 1953 et 1956 furent découverts les champs d'huile d'Edjeleh de Hassi Messaoud, les champs de gaz de Hassi Messaoud, de Hassi Rmel et d'Ain Amenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus 1,5 millions de Km carrés, dont l'exploitation est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile de gaz découverts a ce jour sont situés dans la partie est de la plate forme SONATRACH.

SONATRACH est une abréviation de « société nationale transport et commercialisation des hydrocarbures », c'est une société algérienne qui a été créée le 31/12/1963 par décret N° 63/491, ses activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures, et a partir de 1966, son champ d'action s'élargit et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit a une restriction et une réorganisation efficace de la société qui a donné naissance a 18 filiales : NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC,...etc.

SONATRACH est la première société du continent africain, elle 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} explorateur de GNL et 3^{ème} explorateur de gaz naturel : sa production globale (tous produit confondus) est de 202 millions de tonnes, ses activités constituent environ 30% du PNB (produit national brut) de l'Algérie, elle emploie 120 000 personnes.

2. Objectifs et évolution :

¹ Document interne de la DRGB SONATRACH.

Pour les 25 années à venir, SONATRACH projette de doubler le rythme de la production pour atteindre annuellement 100 TEP (tonne équivalent pétrole), ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de TEP a la fin de l'année 2020.

Si parallèlement les efforts d'exploitation et de prospection des hydrocarbures ne suffisent pas a renouveler la totalité des réserves en place par la découverte de nouveaux gisements compte tenu de volume d'hydrocarbures qui pourront être récupéré du sous-sol, on ira irrémédiablement vers un déséquilibre énergétique très grave.

Le programme des réserves à maintenir la même durée à venir, a été élaboré en fonction d'une espérance de découverte de gisements équivalents à 144 millions de TEP annuellement.

Compte tenu du volume de réserves potentiellement récupérable, il est évident que cet objectif ne suffirait pas à couvrir le rythme de production fixé ou encore moins a rattraper le retard en matière ressources énergétiques.

Il est donc vital que SONATRACH de tracer une nouvelle politique énergétique en mesure de préserver et de consolider la dynamique de production et de l'exploitation de ses ressources.

Aujourd'hui l'économie mondiale des hydrocarbures ne laisse d'autres alternatives à SONATRACH que l'adaptation, l'amélioration et la modernisation des conditions de travail et de son outil de production.

Pour cela, elle doit s'appuyer sur les valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise : l'engagement dans l'intérêt et l'esprit de l'éthique.

Le professionnalisme et la requête de l'excellence constituent les valeurs de l'entreprise, le développement de SONATRACH doit être mû par une volonté de défi qui s'appuie sur :

- La compétence technologique ;
- L'amélioration et la qualité de l'environnement social ;
- La satisfaction du client et le marketing ;
- Le transfert du savoir-faire.

Les activités de SONATRACH se résument comme suite :

- La recherche et l'exploitation des gisements ;
- La liquéfaction et la transformation du gaz ;
- La commercialisation ;

3. Organisation de la société :¹

3.1 Description de l'organigramme :

¹ Document interne de la DRGB SONATRACH.

L'organigramme du groupe se résume en trois points :

- **La présidence :**

Elle assure au sein de la société-mère les fonctions pilotage stratégique et de coordination.

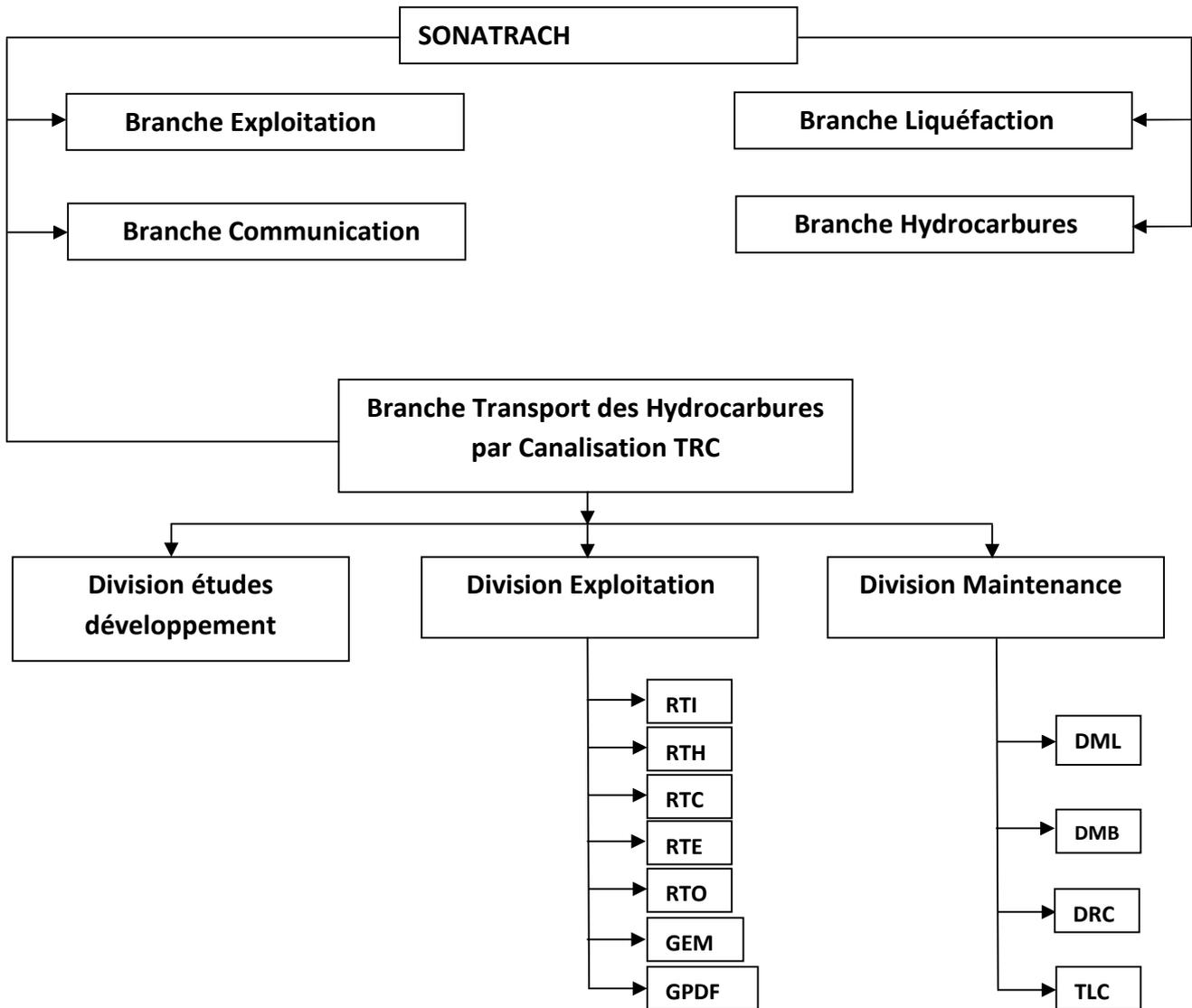
- **Structures fonctionnelles :**

Elles permettent de coordonner les stratégies, les politiques et les activités du groupe, on élaborant les instruments de pilotage et d'expertise de structures fonctionnelles.

- **Structures opérationnelles para métiers :**

C'est un groupe homogène d'activités fonctionnant selon les règles d'une entreprise autonome dans le cadre des objectifs stratégiques de la présidence.

3.2 Organigramme de SONATRACH : (le schéma)



- RTC : Région Transport Centre (Bejaia).
- RTI : Région Transport Ain Amenas.
- RTH : Région Transport Haoud-El-Hamra.
- RTE : Région Transport Est (Skikda).
- RTO : Région Transport Ouest (Arzew).
- GEM : Gazoduc Europ Maghreb.
- GPDF: Gazoduc Pedro Duraud Farelle.
- DML : Direction Maintenance Laghouat.
- TLC : Direction Telecom.
- DRC : Direction Réparation des Canalisations.
- DMB : Direction Maintenance Biskra.

Section 02 : Présentation de la direction régionale de Bejaia.**1. Historique : ¹**

L'historique de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN REPAL) décidèrent le 12 août 1957 la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG).

Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud El Hamra, la direction générale de Bejaïa est l'une des régions couvrant l'activité de la branche transport par canalisation ; la DRGB est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

- Oléoduc Haoud El Hamra Bejaia :

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en 1959 par la SOPEG ; il a une longueur de 668 Km et un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport MTA (millions de tonnes) de pétrole brute et de condensation vers le terminal de Bejaia.

- Gazoduc de Hassi Rmel-Borddj Mnaïl :

Long de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel des le 1^{er} octobre 1981 les villes et les pôles industrielles du centre du pays ; sa capacité est de 07 milliards M3 par an.

- Oléoduc Beni Mansour-Alger :

D'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur oléoduc Haoud El Hamra-Bejaia et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger situé à Sidi Arsine.

- Port pétrolier :

Il est doté de deux bacs d'une capacité de stockage annuel de 80 000 tonnes, il est équipé de 10 électropompes de 53 000 CV qui assurent le changement des navires.

Le transport des hydrocarbures par les navires étant le plus souvent utilisé, la direction générale d'Alger envisage la réalisation d'un autre port (port flottant) à Bejaia.

¹ Document interne de la DRGB SONATRACH.

2. Effectif :

Tableau N° 02: effectif de la DRGB :

| | C.S.P | Effectif clôture 2008 | Effectif 2009 | Effectif 2010 | Effectif 2011 | Effectif 2012 | Effectif 2013 |
|-----------|-------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cadres | CS | 25 | 23 | 21 | 18 | 17 | 15 |
| | ING | 72 | 103 | 117 | 121 | 127 | 131 |
| | CU | 38 | 62 | 79 | 84 | 87 | 91 |
| | AC | 89 | 74 | 65 | 57 | 51 | 46 |
| Maitrise | TS | 117 | 172 | 227 | 234 | 242 | 253 |
| | TECH | 163 | 155 | 151 | 145 | 136 | 123 |
| | M.ADM | 91 | 83 | 80 | 76 | 72 | 70 |
| Exécution | ATHQ | 53 | 60 | 51 | 50 | 49 | 48 |
| | ATQ | 12 | 9 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| | E.ADM | 21 | 26 | 26 | 24 | 24 | 24 |
| | AIDES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 681 | 767 | 829 | 821 | 817 | 813 |

Source : DRGB/SONATRACH Bejaia.

3. Situation géographique :

La DRGB est implantée dans la zone industrielle a l'entré et au sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale repartie comme suit :

1. Terminal « sud et nord » :

Surface clôturée : 516 135 m²

Surface ouverte : 7 832 m²

Surface occupée par les bacs : 2 250 m²

Hangar de stockage : 3 800 m²

0. Foyer :

Surface couverte : 1 155 m²

1. Port pétrolier :

Surface clôturée : 19 841 m²

Surface couverte : 300 m²

Surface occupée par les bacs de déballastage : 1 600 m².

4. Activités :

Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud El Hamra, la direction générale de Bejaia est l'une des régions de l'entreprise SONATRACH ayant pour mission le transport des hydrocarbures par canalisations, elle est chargé de l'exploitation des trois ouvrages suivants :

Tableau N° 03 : ouvrages de la DRGB/SONATRACH.

| Ouvrages | Origines | Destination | Longueur (Km) | Diamètre (pouces) | Capacité |
|----------|----------------|-------------|---------------|-------------------|----------------------------|
| Gazoduc | Hassi Rmel | Bordj Mnail | 437 | 42 | 7 milliards de m3/an |
| Oléoduc | Béni Mansour | Alger | 130 | 16 | 2,88 millions de tonnes/an |
| Oléoduc | Haoud El Hamra | Bejaia | 688 | 24 | 15 millions de tonnes/an |

Source : DRGB/SONATRACH

Un ouvrage est une canalisation avec tout ce qui lui est raccordé, comme les stations, les canalisations sans les bacs par exemple.

La DRGB gère le port pétrolier qui est composé de trois postes de chargement de navires jugeant jusqu'à 80 000 tonnes ; leur ravitaillement est assuré a partir d'un parc de stockage au moyen d'une pomperiez de 53 000 CV.

5. Organisation de la direction : ¹

5.1. Description de l'organigramme :

La DRGB est composée d'une sous-direction technique, d'une sous-direction administrative et d'autres structures dépendant directement de la direction générale

a. La sous-direction technique :

Elle se propose de quatre départements :

- Département exploitation :

L'activité principale de la DRGB est l'exploitation ; la mission du département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut, du condensat et du gaz dans les meilleurs conditions de sécurité et de cout. Ce département est aussi chargé des trois ouvrages précédents.

- Département maintenance :

La mission principale de ce département veillé au maintien en bonne état des installations techniques de la région, c'est-a-dire, d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes, groupes diesel, turbines).

- Département protection des ouvrages :

La mission de ce département, comme son nom l'indique, est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique) et les actions de la nature (glissement de terrain).

¹ Document interne de la DRGB SONATRACH.

- Département travaux neufs :

Ce département est chargé de l'étude et de suivi des projets d'investissements de la DRGB dans les différents domaines.

b. La sous-direction administrative :

Elle est composée de trois départements :

- Département ressources humaines :

Il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatif.

- Département administratif et social :

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Comme il gère le personnel de la DRGB.

- Département moyens généraux :

Ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise.

c. Autres structures :

Certains départements sont directement reliés à la direction générale, ces départements sont :

- Département approvisionnement et transport :

Ce département alimente la DRGB en matériels nécessaires a son fonctionnement, il doit faire a tous les achats ; il assure le transport du personnel.

- Département finances :

Il prend charge la gestion comptable et financière de la DRGB.

- Département juridique :

Le département juridique a chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à la légalité des transactions.

- Département sécurité :

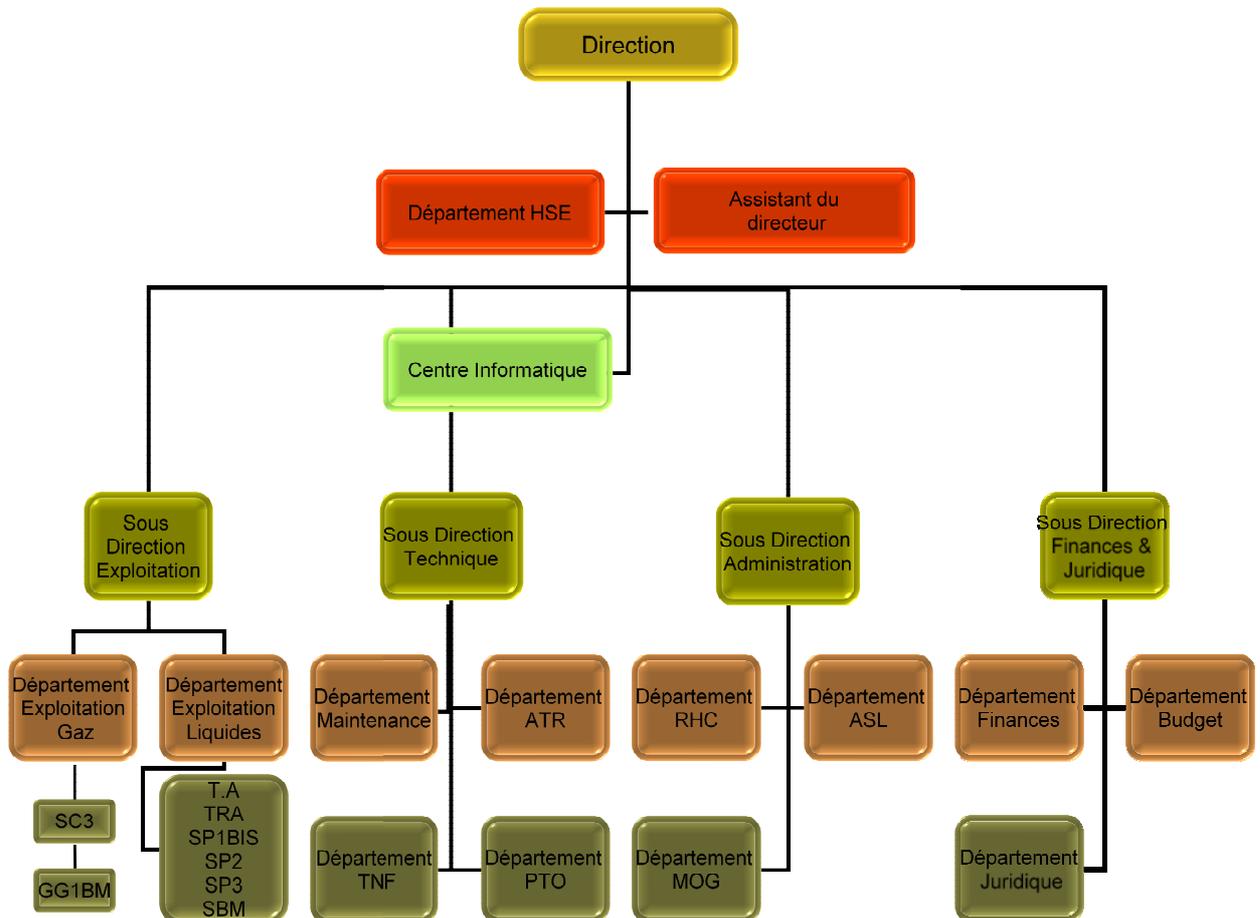
Cette structure doit assurer la protection du patrimoine humain et matériel de la DRGB et le bon acheminement des hydrocarbures.

- Centre informatique :

Il représente le support d'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales.

5.2. Organigramme de la DRGB SONATRACH: schéma 02

Schéma N° 2 : Organigramme de la direction Régionale TRC/source : DRGB/SONATRACH



Section 03 : présentation du Département des Ressources Humaines et Communication :¹

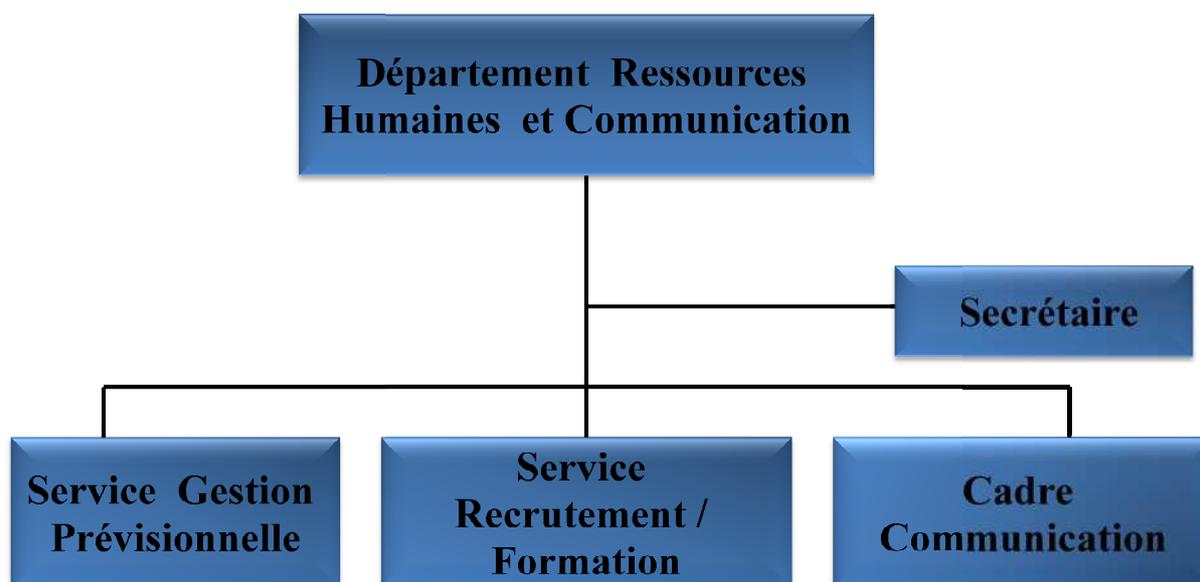
1. Effectif du Département par Catégories Socioprofessionnelle (CSP) :

Le département des ressources humaines comptabilise en tout 15 personnes qui sont réparties comme suit :

| CSP | Cadres | Maitrises | Exécution |
|--------|--------|-----------|-----------|
| Nombre | 10 | 04 | 01 |

Source : DRGB/SONATRACH.

2. Structure du Département des Ressources Humaines et Communication :



3. Objectifs du Département des Ressources Humaines et Communication :

L'objectif stratégique du département RHU est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement qualitatif en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont les suivants :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.

¹ Document interne de la DRGB SONATRACH.

- Contribuer a l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

4. Taches du Département des Ressources Humaines :

Le département ressources humaines RHU assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi ces tâches, on peut citer :

- Gérer l'organigramme ;
- Traiter les rapports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et de recrutement ;
- Relever les indicateurs de gestion des ressources humaines et les consolider en vue d'un meilleur suivi des effectifs ;
- Elaborer le plan de recrutement et celui de la formation ;
- Recruter le personnel permanent et temporaire ;
- Traiter les mouvements des agents (promotion, réorientation, mutation).

Résumé :

Ce chapitre nous à permet de présenter la grande entreprise publique SONATRACH et de mettre en lumière ces principales missions, objectifs...etc.

Chapitre V

Analyse des données et interprétation des résultats

I. Les caractéristiques personnelles des salariés.

Tableau n°04 : la répartition de la population d'étude selon le sexe :

| Sexe | Effectif | % |
|----------|----------|--------|
| Féminin | 18 | 35.29% |
| Masculin | 33 | 64.70% |
| Total | 51 | 100% |

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin est représenté avec un taux de 64.70% contre 35.29% du sexe féminin, on déduit alors que les hommes sont majoritaires au sein de l'entreprise SONATRACH, cela s'explique par la nature du travail qui en grande majorité exécutif et que les femmes préfèrent plutôt travailler dans les postes administratifs.

Tableau n° 05 : répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge.

| Catégorie d'âge | Effectif | % |
|-----------------|----------|--------|
| [20-30] ans | 06 | 11.76% |
| [31-40] ans | 21 | 41.17% |
| [41-50] ans | 15 | 29.41% |
| [51 ans et plus | 09 | 17.64% |
| Total | 51 | 100% |

D'après les données mentionnées dans ce tableau, on constate que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [31-40] avec un taux de 41.17% suivi par la catégorie âgée entre [41-50] avec 29.41%, ensuite on retrouve la catégorie moyenne qui est celle de [51ans et plus et qui est représenté par un pourcentage de 17.64%, et enfin vient la catégorie la plus minime [20-30] avec un taux de 11.76%.

On remarque d'après nos données que la majorité de ces salariées sont âgées entre [31 et 40 ans], ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux et leurs compétences ainsi que leurs dynamismes et surtout leurs expériences dans le travail qui joue un rôle important dans le développement de l'entreprise et de faire face à ses défis à venir.

Tableau N°06 : Répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.

| Niveau d'instruction | Effectif | % |
|-----------------------------|-----------------|----------|
| Moyen | 16 | 31.37% |
| Secondaire | 10 | 19.60% |
| Universitaire | 25 | 49.01% |
| Total | 51 | 100% |

Ce tableau nous démontre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puisque la majorité a un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 49.01%, tandis que 31.37% des enquêtés ont un niveau moyen. 19.60%. Cela est dû aux exigences des postes dans cette entreprise, l'évolution technologique ainsi que la compétitivité sur le marché de travail qui nécessite des connaissances dans le domaine, dont le but d'enrichir leurs potentiels, cela nécessite un niveau d'étude élevé et des performances.

Tableau N°07 : Répartition des salariées selon la catégorie professionnelle.

| Catégorie professionnelle | Effectif | % |
|----------------------------------|-----------------|----------|
| Cadres supérieurs | 03 | 05.88% |
| Cadres moyens | 33 | 64.70% |
| Agents de maîtrise | 10 | 19.60% |
| Agents d'exécution | 05 | 09.80% |
| Total | 51 | 100% |

Selon les données de ce tableau, on remarque qu'un taux de 64.70% de nos enquêtés sont des cadres, suivi des agents de maîtrise avec un taux de 19.60% et 09.80% sont des agents d'exécutions et en dernière position c'est les cadres supérieurs avec 05.88% de notre population d'étude.

Nous constatons que la population la plus élevée est celle des cadres, cela peut s'expliquer par le besoin de la DRGB à la matière de la qualification et des compétences nécessaires pour gérer ses installations dans les différents départements.

Tableau N°08 : Répartition des salariées selon leurs degrés d'ancienneté.

| Ancienneté | Effectif | % |
|------------------------|-----------------|----------|
| [1-5[ans | 11 | 21.56% |
| [6-10[ans | 15 | 29.41% |
| [11-15[ans | 10 | 19.60% |
| [16-20[ans | 07 | 13.72% |
| [21 ans et plus | 08 | 15.68% |
| Total | 51 | 100% |

La lecture de ce tableau nous indique que 29.41% des interrogés ont une ancienneté de 06 à 10 ans, 19.60% ont une ancienneté de 11 à 15 ans, 15.68% pour ce qui ont plus d'expérience ou une ancienneté de 21ans et plus, et seulement 13.72% ont une ancienneté de 16 à 20ans.

Nous constatons que la majorité des salariés ont une expérience considérable (plus de 06 ans), alors l'entreprise procède une main d'œuvre expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ses projets.

II. Analyse des données et interprétations des résultats de la première hypothèse :

Les changements dans le continu des emplois sont dus aux choix stratégiques de l'entreprise SONATRACH.

Question N° 01 : que pensez-vous des choix stratégiques adoptés à votre emploi ?

Objectif : savoir l'avis des salariés concernant les choix stratégiques adoptés à leurs emplois.

Tableau N°09: l'opinion des salariés concernant les choix stratégiques adoptés à leur entreprise.

| Réponses | Effectif | % |
|--------------|-----------|-------------|
| Bonne | 16 | 31.37% |
| Acceptable | 27 | 52.94% |
| Mauvaise | 08 | 15.68% |
| Total | 51 | 100% |

De ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés pensent que les choix stratégiques adoptés à leur emploi sont acceptables avec un taux de 52.94%, contre une moyenne de 31.37% de ceux qui pensent que ces choix sont bons, suivie d'une minorité de 15.68% qui pensent qu'elles sont mauvaises.

De ce fait, nous pouvons constater que ceux qui ont répondu par acceptables et bonnes à notre question que ces choix stratégiques sont adéquates à leurs emplois et répond aux défis de l'entreprise, car cette dernière a bien ciblé ses emplois.

Question N° 02 : avez-vous rencontré des difficultés dans votre emploi lors de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ?

Objectif : savoir si les salariés de SONATRACH rencontrent des difficultés dans leurs emplois lorsqu'on leur a induit une nouvelle stratégie.

Tableau N°10 : relation entre la CSP et les difficultés rencontrées lors de l'induction d'une nouvelle stratégie.

| Degré de Difficulté CSP | oui | | non | | % | |
|----------------------------|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 10 | 30.30 | 23 | 69.69 | 33 | 100% |
| A.Maitrise | 04 | 40 | 06 | 60 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 02 | 40 | 03 | 60 | 05 | 100% |
| Totale | 16 | 31.37 | 35 | 68.62 | 51 | 100% |

De ce tableau, on remarque que la majorité de nos enquêtés ne rencontrent pas des difficultés et qui sont représentés par un pourcentage de 68.62%, contre 31.37% relative à ceux qui rencontrent des difficultés suite à la stratégie introduite par l'entreprise.

On remarque également que la répartition des réponses selon le statut professionnel n'est pas vraiment différente, car pour la première modalité de réponse on trouve que 100% de ceux qui ne rencontrent pas des difficultés sont les cadres supérieures, suivi par les cadres avec un taux de 69.69% et enfin 60% sont des agents de maîtrise et d'exécutions.

Concernant la deuxième modalité de réponse, on distingue que 40% des agents de maîtrise, ainsi les agents d'exécutions rencontrent des difficultés, suivi par les cadres avec un taux de 30.30% et enfin 00% pour les cadres supérieurs.

On constate qu'il existe un taux élevé pour ceux qui ne rencontrent pas de difficultés suite à leurs hiérarchiques et le détient de l'information.

Question N° 03 : les décisions stratégiques que votre entreprise prend par rapport à votre emploi, sont-elles partagées avec vous ?

Objectif : connaître si les décisions stratégiques concernant l'emploi des salariés prises par l'entreprise, sont des décisions partagées avec ces derniers.

Tableau N°11 : le partage des décisions stratégiques avec les différentes CSP.

| Le partage de décision CSP | Oui | | Non | | Parfois | | % | |
|-------------------------------|-----|-------|-----|-------|---------|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 00 | 00 | 01 | 33.33 | 02 | 66.66 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 06 | 18.18 | 16 | 48.48 | 11 | 33.33 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 04 | 40 | 04 | 40 | 02 | 20 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 01 | 20 | 01 | 20 | 03 | 60 | 05 | 100% |
| Totale | 11 | 21.56 | 22 | 43.13 | 18 | 35.29 | 51 | 100% |

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'étude ayant répondu par « non » au fait que l'entreprise ne partage pas ses décisions stratégiques concernant l'emploi de ses salariés avec ces derniers sont représentés avec un taux de 43.13%, contre 35.29% qui nous ont répondu par « parfois », suivi de 21.56% relatif à la modalité de réponse « oui ».

On remarque que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui pensent que l'entreprise partage « parfois » les décisions stratégiques concernant l'emploi des salariés, on retrouve d'abord 66.66% de la catégorie de cadres supérieurs, ensuite on retrouve la catégorie d'agents d'exécution avec un taux de 60%, suivi par les cadres avec 33.33%, et enfin 20% des agents de maitrise.

Pour ceux qui nous ont répondu par « non », on a 48.48% pour les cadres, ensuite des agents de maitrise avec 40%, suivi de 33.33% des cadres supérieurs, enfin 20% des agents d'exécution.

Pour ceux qui nous ont répondu par « oui », on a 40% pour les agents de maitrise, ensuite les agents d'exécution avec 20%, suivi de 18.18% des cadres, et enfin 00% pour les cadres supérieurs.

On analysant ces données, on remarque que la majorité des salariés de la DRGB SONATRACH, ne prennent pas part à la prise de décision stratégique prise par cette dernière vis-à-vis de leur emploi, cela s'explique par le fait que ces derniers ne sont pas au courant de la stratégie de cette entreprise, car cette décision ne relève pas de leurs niveau (ne sont pas capables).

Concernant ceux qui participent ou parfois à la prise de décision, c'est que l'entreprise préfère les impliquées que de les maitres de coté, ces derniers sont impliqués pour leur donner une bonne image d'eux même vis-à-vis du poste qu'ils occupent et aussi pour éviter les conséquences d'une décision mal choisi.

Question N° 04 : êtes-vous capable de gérer les choix stratégiques adoptés à votre emploi ?

Objectif : savoir si les salariés arrivent à gérer les choix stratégiques et s'adapter aux changements opérés à leur emploi.

Tableau N°12 : l'adaptation des salariés aux choix stratégiques.

| Gérer les choix stratégiques et Adaptation Aux changements | Non | | Un peu | | Beaucoup | | % | |
|--|-----|-------|--------|-------|----------|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Ancienneté | | | | | | | | |
| [1-5ans] | 01 | 10 | 03 | 30 | 06 | 60 | 10 | 100% |
| [6-10ans] | 00 | 00 | 07 | 46.66 | 08 | 53.33 | 15 | 100% |
| [11-15ans] | 02 | 22.22 | 04 | 44.44 | 03 | 33.33 | 09 | 100% |
| [16-20ans] | 00 | 00 | 04 | 80 | 01 | 20 | 05 | 100% |
| [21et plus [| 02 | 16.66 | 08 | 66.66 | 02 | 16.66 | 12 | 100% |
| Totale | 05 | 09.80 | 26 | 50.98 | 20 | 39.21 | 51 | 100% |

Suite aux données de ce tableau, on remarque la majorité (50.98%) de nos enquêtés arrivent peu à gérer les choix stratégiques adoptés à leur emploi, contre 39.21% de ceux qui arrivent beaucoup à gérer ces choix, et enfin un faible taux de 09.80% relative à ceux qui n'arrivent pas du tout à gérer les choix stratégiques adoptés à leur emploi.

On remarque pour ceux qui nous ont répondu par « un peu » à notre question concernant le fait d'être capable de géré les choix stratégiques adoptés à leur emploi, on retrouve 80% de

qui ont une ancienneté entre [16-20ans], suivi de 66.66% de ceux qui ont une ancienneté entre [21 et plus [, ensuite ceux dont l'ancienneté varie de [16-10ans] avec un taux de 46.66%, puis 44.44% ont une ancienneté de [11-15ans] et enfin pour ceux qui ont une ancienneté entre [1-5ans] sont représentés par 30%.

Par contre, pour ceux qui nous ont répondu par « beaucoup », on retrouve 60% de ceux qui ont une ancienneté de [1-5ans], suivi de 53.33% de ceux qui ont une ancienneté entre [6-10ans] , ensuite ceux dont l'ancienneté varie de [11-15ans] avec un taux de 33.33%, puis 20% ont une ancienneté de [16-20ans] et enfin pour ceux qui ont une ancienneté de [21 et plus[sont représentés par 16.66%.

Et enfin, pour ceux qui nous ont répondu par « non », on retrouve 22.22% de ceux qui ont une ancienneté de [11-15ans], suivi de 16.66% de ceux qui ont une ancienneté de [21ans et plus [, ensuite, ceux dont l'ancienneté varie de [1-5ans] avec un taux de 10%, en dernier, on retrouve une égalité de réponse entre les catégories d'ancienneté de [6-10ans] et [16-20ans] et qui sont représentés de 00%.

De ce fait, on constate que la majorité de nos enquêtés sont capables de gérer n'importe quelle situation et s'adapter aux changements établis par l'entreprise. Suite à leur capacité et à la bonne gestion de cette dernière qui veille toujours à sa survie dans le marché concurrentiel.

Concernant ceux qui n'arrivent pas du tout à gérer ces choix stratégiques adoptés à leur emploi, suite à la faible maîtrise des nouveaux choix, et le manque d'information.

Question N° 05 : pensez-vous que les choix stratégiques ont induit un changement dans votre emploi ?

Objectif : savoir si les salariés ont subi des changements dans leur emploi, suite aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise.

Tableau N°13 : l'avis des CSP concernant les changements induits dans leurs emplois et qui sont dus aux choix stratégiques.

| Les changements dus aux choix stratégiques CSP | oui | | non | | % | |
|---|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 01 | 33.33 | 02 | 66.66 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 18 | 54.54 | 15 | 45.45 | 33 | 100% |
| A. Maîtrise | 06 | 60 | 04 | 40 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 04 | 80 | 01 | 20 | 05 | 100% |
| Totale | 29 | 56.86 | 22 | 43.13 | 51 | 100% |

D'après les données relatives à ce tableau, on déduit que la majorité de nos enquêtés affirment qu'ils subissent des changements dans leur emploi et qui sont d'un taux de 56.86 %, contre 43.13% de ceux qui ne pensent pas que les choix stratégiques induisent des changements dans leur emploi.

On remarque que 80% sont des agents d'exécution ayant subi les changements dans leur emploi suite aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise, suivi de 60% qui sont des agents de maîtrise, ensuite, 54.54% qui sont des cadres et enfin on retrouve 33.33% sont des cadres supérieurs.

Concernant la deuxième modalité de réponse, on retrouve 66.66% sont des cadres supérieurs, suivi de 45.45% qui sont des cadres, ensuite 40% sont des agents de maîtrise et enfin 20% qui sont des agents d'exécution.

On analysant ces données, on remarque qu'à chaque fois que l'entreprise SONATRACH mis en œuvre une nouvelle stratégie, la majorité de ses emplois seront touchés par ces changements.

Il s'agit en effet, de préparer et d'adapter d'une façon continue les compétences pour faire face à tous ces changements, mettant en place des capacités d'apprentissage rapide aux changements.

Question N° 06 : par rapport à votre emploi, êtes-vous satisfaits de ce changement ?

Objectif : connaître la satisfaction des salariés par rapport aux changements effectués par l'entreprise ou ce qui concerne leurs emplois.

Tableau N°14 : l'avis des CSP concernant leur satisfaction vis-à-vis aux changements effectués par l'entreprise.

| Satisfaction des Salariés CSP | oui | | non | | % | |
|--|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 01 | 33.33 | 02 | 66.66 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 16 | 48.48 | 17 | 51.51 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 06 | 60 | 04 | 40 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 03 | 60 | 02 | 40 | 05 | 100% |
| Totale | 26 | 50.98 | 25 | 49.01 | 51 | 100% |

D'après les données enregistrées ci-dessus, on constate 50.98% de nos enquêtés sont satisfaits des changements apportés par l'entreprise par rapport à leur emploi, contre 49.01% qui ne sont pas satisfaits.

On remarque également que la répartition des réponses selon le statut professionnel comme suite : on trouve 66.66% des cadres supérieurs qui ne sont pas satisfaits des changements suivis de 51.51% des cadres, ensuite on retrouve une égalité de réponse entre les agents de maîtrise et les agents d'exécution avec un taux de 40%.

Concernant ceux qui sont satisfaits par les changements, on retrouve une égalité de réponse entre les agents de maîtrise et les agents d'exécution avec un taux de 60%, et les cadres avec 48.48% et pour finir les cadres supérieurs avec 33.33%.

De cette lecture statistique, on déduit qu'une bonne partie de ceux qui sont satisfaits des changements opérés par l'entreprise par rapport à leur emploi, ça apporte un plus à leur carrière et une bonne gestion de cette dernière comme nous l'explique un certain cadre : « toute nouvelle stratégie est opérée dans ce sens d'une amélioration permanente des procédés et méthodes de travail, elle vise un meilleur rendement et un cadre de travail propice à l'atteinte de nos objectifs ». Et pour ceux qui ne sont pas satisfaits, cela s'explique qu'ils ne sont pas concernés, et trouvent que ça ne leur apporte pas un plus à leur carrière.

Tableau N°15 : la relation entre les changements induit par les choix stratégiques dans l'emploi des salariés et la satisfaction de ces derniers par ces changements.

| Réponses Question | oui | | non | | % | |
|--------------------------------------|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Les changements dans l'emploi | 29 | 56.86 | 22 | 43.13 | 51 | 100% |
| La satisfaction des salariés | 26 | 50.98 | 25 | 49.01 | 51 | 100% |

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés affirment qu'ils subissent des changements concernant leur emploi et qui sont représenté avec un taux de 56.86% et suite à ces changements on trouve que ces derniers sont satisfait de ces changements apporté à leur emploi par l'entreprise et qui sont d'un taux de 50.98% et cela s'explique par le fait que l'entreprise SONATRACH veille toujours sur l'adaptation de ses salariés, mais surtout à leur satisfaction lors de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, mais également des opportunités pour donner le mieux d'eu même afin de garder toujours la position de leur entreprise dans le marché concurrentiel.

Mais par contre ceux qui infirment que les choix stratégiques n'induit pas des changements dans leur emploi, sont d'une minorité représenté avec un taux de 43.13% de ce fait alors les salariés ne trouvent pas de satisfaction à cette égard. Cela s'explique par le fait que les choix stratégiques adoptés par l'entreprise SONATRACH ne sont pas adéquate à leur emploi, mais aussi qu'elle n'a pas pris en considération leur avis concernant la nature des tâches qu'ils effectuent.

III. Analyse des données et interprétations des résultats de la deuxième

hypothèse : Les compétences évoluent et s'adaptent aux changements qui sont dus aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise SONATRACH.

Question N° 01 : pensez-vous que les compétences constituent-elles une ressource afin de s'adapter aux choix stratégiques ?

Objectif : savoir si la compétence joue un rôle nécessaire pour s'adapter aux choix stratégiques.

Tableau N°16 : l'avis des CSP concernant les compétences afin de s'adapter aux choix stratégiques.

| Rôle des compétences CSP | oui | | non | | % | |
|-----------------------------|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 01 | 33.33 | 02 | 66.66 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 31 | 93.93 | 02 | 06.06 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 08 | 80 | 02 | 20 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 03 | 60 | 02 | 40 | 05 | 100% |
| Totale | 43 | 84.31 | 08 | 15.68 | 51 | 100% |

De ce tableau on remarque que 84.31% de nos enquêtés voient que la compétence joue un rôle nécessaire pour s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise, contre 15.68% qui voient le contraire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui », 93.93% pensent que la compétence est une ressource pour s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise, suivi des agents de maitrise avec un taux de 80% ensuite les agents d'exécution avec 60% et enfin les cadres supérieurs avec un taux de 33.33%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voient le contraire, on a les cadres supérieurs avec un taux 66.66%, suivi de 40% des agents d'exécution, ensuite 20% des agents de maitrise et pour finir les cadres avec un taux de 06.06%.

De cette lecture statistique, on constate que la majorité des enquêtés voient que la compétence est nécessaire et essentiel dans la vie professionnelle pour s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise.

Question N° 02 : selon vous, les choix stratégiques influent-ils sur la gestion de vos compétences ?

Objectif : savoir l'influence des choix stratégiques adoptés par l'entreprise sur les compétences de ses salariés.

Tableau N°17 : l'influence des choix stratégiques sur les enquêtés selon leur niveau d'instruction.

| Influence des Choix stratégiques Niveau D'instruction | Oui | | Non | | Un peu | | % | |
|---|-----|-------|-----|-------|--------|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Secondaire | 03 | 30 | 03 | 30 | 04 | 40 | 10 | 100% |
| Moyen | 11 | 68.75 | 01 | 06.25 | 04 | 25 | 16 | 100% |
| Universitaire | 11 | 44 | 06 | 24 | 08 | 32 | 25 | 100% |
| Totale | 25 | 49.01 | 10 | 19.60 | 16 | 31.37 | 51 | 100% |

Les résultats de tableau ci-dessus montrent que l'ensemble de notre population d'étude ayant répondu par « oui » au fait qu'ils subissent une influence par rapport à leur compétence suite aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise, ces derniers représentés avec un taux de 49.01%, contre 31.37% qui nous ont répondu par « un peu » et enfin 19.60% qui nous ont répondu par « non ».

On remarque la répartition des réponses selon le niveau d'instruction est comme suite : on trouve 68.75% ont un niveau moyen qui disent que leur compétence est influencé par les choix stratégiques adopté par l'entreprise, suivi des universitaires avec un taux de 44% et enfin les secondaires avec un taux de 30%.

Concernant ceux qui ont répondu par « un peu » on trouve 40% des secondaires, suivi des universitaires avec un taux de 32% et enfin les moyens avec un taux de 25%.

Et enfin pour ceux qui nous ont répondu par « non », on trouve les secondaires avec un taux de 30%, suivi des universitaires avec un taux de 24% et enfin ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux de 06.25%.

On peut déduire d'après ce tableau que malgré la différence des niveaux d'instruction de nos enquêtés, la majorité ont subit une influence vis-à-vis de leur compétence suite aux choix stratégiques adopté par l'entreprise.

Question N° 03 : est-il important de développer les compétences lorsque vous adoptez une nouvelle stratégie ?

Objectif : savoir s'il est nécessaire de développer les compétences pour adopter une nouvelle stratégie.

Tableau N°18 : l'importance du développement des compétences selon les CSP.

| CSP | Nécessiter de développer les compétences | | Oui | | Non | | Pas vraiment | | % | |
|--------------------------|--|-------|-----|----|-----|-------|--------------|------|---|---|
| | E | % | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 01 | 33.33 | 00 | 00 | 02 | 66.66 | 03 | 100% | | |
| Cadres moyens | 24 | 72.72 | 00 | 00 | 09 | 27.27 | 33 | 100% | | |
| A. Maitrise | 09 | 90 | 00 | 00 | 01 | 10 | 10 | 100% | | |
| A. Exécution | 04 | 80 | 00 | 00 | 01 | 20 | 05 | 100% | | |
| Totale | 38 | 74.50 | 00 | 00 | 13 | 25.49 | 51 | 100% | | |

Suite aux données de ce tableau, on remarque la majorité sont représentés avec un taux de 75.50% qui pensent qu'il est nécessaire de développer les compétences afin d'adopter une nouvelle stratégie, contre 25.49% de ceux qui pensent qu'il n'est pas vraiment nécessaire et enfin 00% pour ceux qui voient qu'il n'est du tout nécessaire de développer les compétences.

On remarque pour ceux qui nous ont répondu par « oui » à notre question pour la nécessité de développer les compétences afin d'adopter une nouvelle stratégie sont les agents de maîtrise avec un taux de 90%, suivi des agents d'exécution avec 80%, ensuite les cadres avec 72.72% et enfin les cadres supérieurs avec 33.33%.

Concernant ceux qui nous ont répondu par « pas vraiment », on trouve les cadres supérieurs avec 66.66%, suivi des cadres avec 27%, ensuite les agents d'exécution avec un taux de 20% et enfin les agents de maîtrise avec 10%.

Et enfin pour ceux qui nous ont répondu par « non », sont représentés avec 00%.

De ce tableau on déduit que la majorité de nos enquêtés voient qu'il est nécessaire de développer leur compétence afin d'adopter une nouvelle stratégie opérée par l'entreprise, car cette dernière donne une grande importance aux compétences de ses salariés, pour garder la maîtrise de leur domaine devant des situations nouvelles.

Question N° 04 : d'après vous compétences au sein de l'entreprise, avez-vous participez dans la prise des choix stratégiques ?

Objectif : savoir si les compétences des salariés leurs permettent de participer dans la prise des choix stratégiques de leur entreprise.

Tableau N°19 : la participation des CSP aux choix stratégiques.

| Prise des choix stratégiques CSP | oui | | non | | % | |
|-------------------------------------|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 01 | 33.33 | 02 | 66.66 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 09 | 27.27 | 24 | 72.72 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 02 | 20 | 08 | 80 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 01 | 20 | 04 | 80 | 05 | 100% |
| Totale | 13 | 25.49 | 34 | 74.50 | 51 | 100% |

De ce tableau, on remarque que 74.50% de nos enquêtés que malgré leurs compétences n'ont pas participé dans la prise des choix stratégiques de leur entreprise, contre 25.49% de seulement de ceux qui ont participé à la prise des choix stratégiques.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « non », on trouve une égalité de réponse de 80% des agents de maitrise et des agents d'exécution n'ont pas participé dans la prise des choix stratégiques, suivi de 72.72% des cadres et enfin les cadres supérieurs avec 66.66%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « oui », 33.33% des cadres supérieurs qui ont participé à la prise des choix stratégiques, suivi de 27.27% des cadres et enfin on trouve une égalité de réponse de 20% des agents de maitrise et des agents d'exécution.

De cette lecture statistique, on constate que malgré la qualification et les compétences de la majorité des salariés ne participent pas dans la prise des choix stratégiques avec leur entreprise, mais juste ont leur impose ces choix et eux ils exécutent, comme nous l'explique un certain cadre : « certaines stratégies sont present sans demander l'avis des véritables utilisateurs qui sont plus aptes à donner certaines explications ». Concernant la minorité de ceux qui participent, cela s'explique à travers la nécessité des services et les tâches effectués ainsi qu'aux postes qu'ils occupent.

Question N° 05 : êtes-vous capable de décrire les stratégies de votre entreprise ?

Objectif : savoir si les salariés ont des capacités de décrire et détermine les stratégies adoptés par leur entreprise.

Tableau N°20 : capacités des CSP à décrire les stratégies de leur entreprise.

| Capacité de décrire les stratégies CSP | oui | | non | | % | |
|---|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 00 | 00 | 03 | 100 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 13 | 39.39 | 20 | 60.60 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 04 | 40 | 06 | 60 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 01 | 20 | 04 | 80 | 05 | 100% |
| Totale | 18 | 35.29 | 33 | 64.70 | 51 | 100% |

De ce tableau, on remarque que 64.70% de nos enquêtés que n'ont pas la capacité de décrire les stratégies de leur entreprise, contre 35.29% de ceux qui ont la capacité de les décrire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « non », on trouve 100% des cadres supérieurs n'arrivent pas à décrire les stratégies adopté par leur entreprise, suivi de 80% des agents d'exécution, ensuite 60.60% des cadres moyens et enfin les agents de maitrises avec un taux de 60%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « oui », 40% des agents de maitrise qui peuvent décrire les stratégies de leur entreprise, suivi de 39.39% des cadres moyens, ensuite 20% des agents d'exécution et enfin les cadres supérieurs avec pourcentage de 0%.

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité des salariés de la DRGB SONATRACH ne sont pas capable de décrire les stratégies de cette dernière, malgré leur statut socioprofessionnel, cela s'explique par le fait que certaines informations restent confidentielles.

Question N° 06 : trouvez-vous une relation entre la stratégie adoptée dans votre entreprise et vos compétences ?

Objectif : Savoir s'il y a une relation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et les compétences des salariés.

Tableau N°21: la relation entre la stratégie et les compétences des CSP.

| Relation entre stratégie et compétence CSP | oui | | non | | % | |
|---|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadres supérieurs | 03 | 100 | 00 | 00 | 03 | 100% |
| Cadres moyens | 19 | 57.57 | 14 | 42.42 | 33 | 100% |
| A. Maitrise | 06 | 60 | 04 | 40 | 10 | 100% |
| A. Exécution | 04 | 80 | 01 | 20 | 05 | 100% |
| Totale | 29 | 56.86 | 22 | 43.13 | 51 | 100% |

De ce tableau on remarque que 56.86% de nos enquêtés voient qu'il y a une relation entre la stratégie adoptée et leur compétence, contre 43.13% qui voient le contraire.

On remarque également que la répartition des réponses selon la première modalité de réponse « oui », 100% des cadres supérieurs aperçoivent qu'il y a une relation entre la stratégie et leur compétence au sein de l'entreprise, suivi des agents d'exécution avec un taux de 80% ensuite les agents de maîtrise avec 60% et enfin les cadres moyens avec un taux de 57.57%.

Concernant la deuxième modalité de réponse « non » qui voient le contraire, on a les cadres moyens avec un taux 42.42%, suivi de 40% des agents de maîtrise, ensuite 20% des agents d'exécution et pour finir les cadres supérieurs avec un taux de 00%.

D'après les résultats de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtes aperçoivent qu'il y a une relation entre la stratégie adoptée par l'entreprise et leur compétence, et cela s'explique par le fait qu'à chaque fois l'entreprise adopte une nouvelle stratégie, c'est toujours un développement des compétences, comme nous l'explique un certain cadre : « les compétences sont l'assise de l'adaptation aux nouvelles orientations. Si les compétences ne sont pas présentés, il serait difficile de suivre le terrain des changements induit par les nouvelles stratégies ».

Contrairement, à ceux qui voient le contraire, cela s’explique que la stratégie et les compétences ne sont pas relatives et elles se complètent pas, comme nous l’explique un certain cadre : « il n’y a aucune relation, du fait que ce que nous proposons n’est pas pris en charge, et ça à cause de la centralisation de toutes les actions de l’entreprise ».

Tableau N° 22 : la relation entre la participation des salariés dans la prise des choix stratégiques et leur capacité de les décrire.

| Réponses Question | oui | | non | | % | |
|---|-----|-------|-----|-------|----|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Participation dans la prise des choix stratégiques | 15 | 29.41 | 36 | 70.58 | 51 | 100% |
| Capacité de décrire les choix stratégiques | 18 | 35.29 | 29 | 64.70 | 51 | 100% |

D’après les données relative de ce tableau, on constate que la majorité des enquêtés et qui sont d’un taux 70.58% n’ont pas participé dans la prise des choix stratégiques de leur entreprise et ces derniers n’ont pas aussi la capacité de les décrire et qui sont représenté avec un taux de 64.70%, cela s’explique par le fait l’entreprise SONATRACH ne prend pas part de ces salariés dans la prise des décisions de la stratégie qu’elle veut adopter malgré leur compétence, expérience, leur qualification et aussi leur statut professionnel et que ces derniers doivent êtres au mesure de répondre aux attentes de leur entreprise de là les salariés devient des acteurs exécutifs au côté de leur entreprise.

Par contre la minorité qui participe dans la prise de ces choix stratégiques avec leur entreprise sont représentée avec un taux de 29.41% et ces derniers sont aussi capables de décrire cette stratégie avec un taux de 18%, cela s’explique par le fait que l’entreprise SONATRACH avant d’adopter une nouvelle stratégie, elle prend part de certain salarié et cela revient a la nature des tâches et les postes qu’occupe ses derniers ainsi que leur degré de savoir-faire et savoir agir.

2. Vérification des hypothèses :

Après avoir analysé les résultats de notre technique relative au « questionnaire », on va procéder à la vérification de nos deux premières hypothèses.

1^{ère} hypothèse :

Les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse émise auparavant, qui suppose que « les changements dans le continu des emplois sont dus aux choix stratégiques de l'entreprise SONATRACH3 ».

Cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés, et on se référant aux données de la question N° 05 : « pensez-vous que les choix stratégiques ont induit un changement dans votre emploi ? », ce qui nous montre que 56.86% de l'ensemble des quatre catégories socioprofessionnelles ont subi des changements dans leur emploi, vu que SONATRACH procède toujours à une actualisation et la mise en œuvre de ces nouveaux choix stratégiques sur les différents emplois de ses salariés afin de garantir une stabilité ainsi des opportunités de travailler et d'évoluer sur l'ensemble des métiers et s'adapter facilement aux changements en contre partis.

En se référant aussi aux données de la question N° 06 : « par rapport à votre emploi, êtes-vous satisfait de ce changement ? », on a déduit que la plus part (50.98%) de notre population est satisfaite vis-à-vis des changements induits dans leur emploi, et cela revient au fait positif résultat de ces changements.

Ajoutant à cela, d'après les résultats des réponses de nos 51 enquêtés, concernant la question N° 01 : « que pensez-vous des choix stratégiques adoptés à votre emploi ? », on trouve 52.94% qui voient qu'elles sont « acceptables », car ceci permettra d'assurer une adaptation permanente des salariés à des situations de travail nouvelles qui s'effectuent dans leur emploi.

En reliant tout cela et à travers les résultats obtenus de nos présentes enquêtes, on est arrivé à confirmer notre première hypothèse.

2^{ème} hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « les compétences évoluent et s'adaptent aux changements qui sont dus aux choix stratégiques adoptés par l'entreprise SONATRACH ».

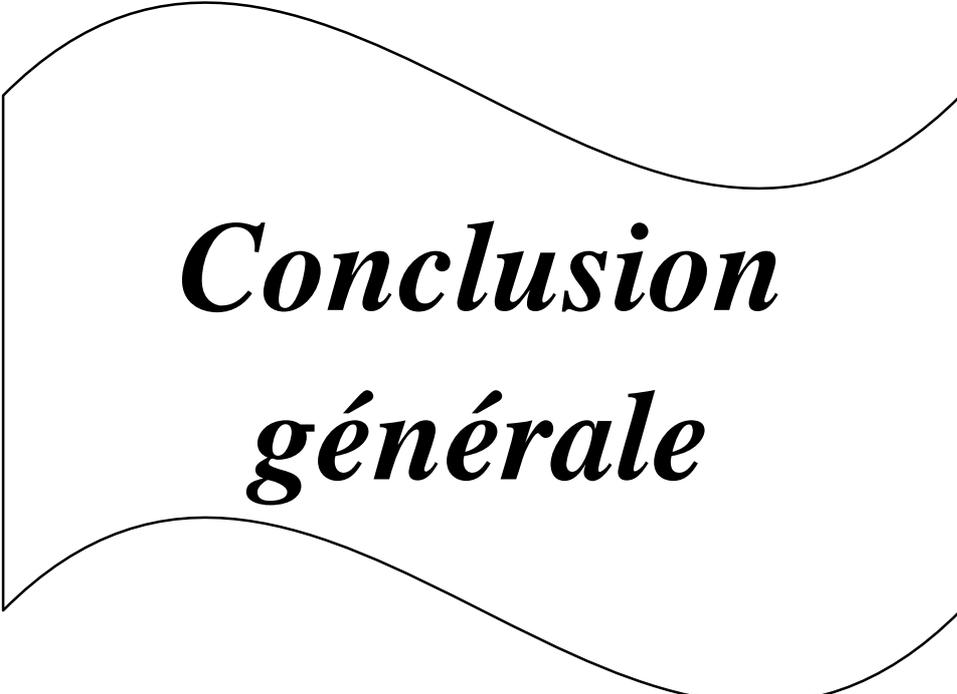
A travers des réponses qu'on a obtenues des différentes questions qu'on a posées et en se référant aux données recueillies de nos enquêtés sur la question N° 01 : « pensez-vous que les compétences constituent-elles une ressource afin de s'adapter aux choix stratégiques ? »,

la majorité voient que les compétences sont nécessaires pour s'adapter aux changements avec un taux de 84.31%, donc les compétences se met au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise, et facilitant leur développement, ainsi, elle renforce le désir des salariés pour rester membre dans l'entreprise.

Ajoutant à cela, d'après les résultats obtenus de la question N° 03 : « est-il important de développer les compétences lorsque vous adoptez une nouvelle stratégie ? », on a trouvé que 74.50% de notre population pensent qu'il est nécessaire de développer les compétences afin de s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise et cela par rapport au fait que le développement de la compétence est conçu comme un projet qui vise à articuler les attentes des salariés pour s'adapter à toute situation et exigence de l'entreprise.

De ces résultats, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'étude.

Pour conclure, et à la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus au cours de notre recherche, et la confirmation de nos deux premières hypothèses, alors il nous est possible de confirmer notre hypothèse principale émise comme suite : « les choix stratégiques de l'entreprise SONATRACH ont un impact positif sur l'adaptation de ses emplois et compétences », car tout changement doit accompagner un développement, et prendre en charge l'ensemble des défis qui permettent aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte concurrentiel des marchés de compétitivités à tous les niveaux



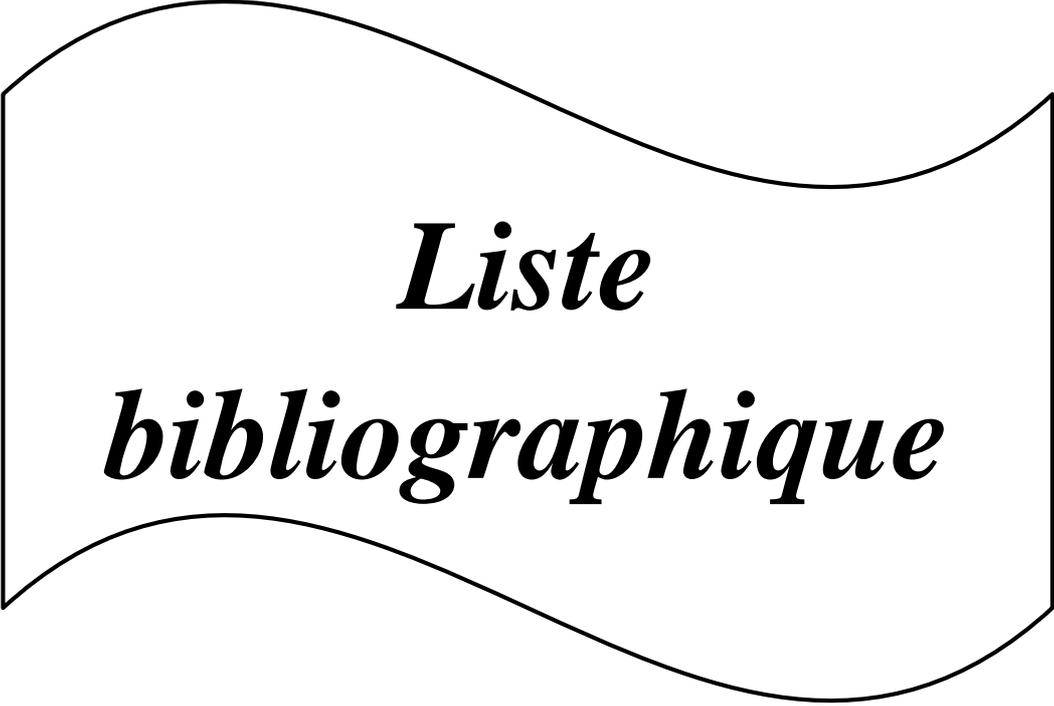
***Conclusion
générale***

Conclusion:

Au terme de notre travail qui porte sur l'impact des choix stratégiques des entreprises sur l'adaptation des emplois et des compétences, et durant notre stage pratique au sein de la DRGB SONATRACH nous avons pu collecter des données qui nous ont permis de confirmer nos hypothèses émises au départ et ensuite de répondre à notre question. Nous avons constaté que ces choix ont un impact positif sur l'intégrité de ses emplois ainsi qu'un avantage pour ses salariés afin de développer leurs compétences.

Nous pouvons dire aussi que ce thème fait sujet d'actualité au point aucune entreprise n'échappe aujourd'hui à cette démarche qui nécessite une maîtrise, parce que adopter une nouvelle stratégie contribue toujours aux changements du processus du travail et à la répartition des responsabilités dans chaque service et département, Car l'objectif ultime de toute entreprise est d'assurer sa croissance et amplifier son profil, au moins garantir sa survie ; surtout aujourd'hui la concurrence s'intensifie de plus en plus ; pour la réalisation de cet objectif, l'entreprise doit être en mesure de prendre en considération les changements de son environnement afin d'adopter les choix qui doivent être conformes à ses espérances, à ses emplois, ainsi qu'à ses capacités et les compétences de ses salariés et essayer de faire en sorte d'être à jour et de s'améliorer de jour en jour.

Enfin, l'entreprise SONATRACH représente un exemple public Algérien, veille toujours à la satisfaction et à l'adaptation de ses salariés à tout changement pour pouvoir assurer l'évolution de cette dernière.



*Liste
bibliographique*

La liste bibliographique.

Ouvrages thématiques :

- 1- ALBARRILLO Luc, Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème} édition, Boecke Bruxelles, année non cité.
- 2- BALLAND. Set et ANNE-MARIE.B, Management des entreprises en 24 fiches, DUNOD édition, année non cité.
- 3- BEIRENBONCK, Toutes compétences le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck, Bruxelles, 2006.
- 4- BRULHART Franck, Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas, Edition d'organisation, groupe Eyrolles, paris, non cité.
- 5- CADIN Loïc et all, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de la théorie, édition DUNOD, 2^{ème} édition, année non cité, Paris.
- 6- COSTER Michel, Entrepreneuriat, Pearson Education, France, 2009.
- 7- CROUE Charles, Marketing international, 4eme édition de boek et larcier S.A, 2003.
- 8- DESREUMAUX Alain, LECOCQ Xavier et all, Stratégie, édition PEARSONS Education, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
- 9- GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, édition d'organisation Eyrolles, Paris, non cité.
- 10- HAJJAR Violette et all, modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004.
- 11- HINDLEY-PEGGY APARISI David, préface de Frank Bournois, GPEC et PSE, Edition d'organisation, groupe Eyrolle, paris, année non cité.
- 12- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan et all, Stratégiques, édition PEARSENS Education, 9^{em} édition, France, 1995.
- 13- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan et all, Stratégique, Pearsens Education France, 7em edition, Paris, année non cité.
- 14- JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines (principes et points-clés), édition ellipses, Paris, 2002.
- 15- LANDON Kenneth et LANDON Jane, Management des systèmes d'information, 11em édition, Paris, 2010.
- 16- LE BOTERF Guy, Essai de la compétence, Ed d'Organisation, 1994.

- 17- LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012.
- 18- MARABACHE Valérie, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'ORGANISATION, Paris, 1999.
- 19- MARCHENSAY Michel, Management stratégique, édition l'ARDEG, 2004.
- 20- MAGAKIANE Jean-Louis, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, édition Bréal, Rome, 2002
- 21- MONEREAU Michel, Management des organisations touristique, 2eme édition, Bréal, 2008.
- 22- PELLETIER Arnaud et CUENOT Patrick, Intelligence économique, mode d'emploi, Ed Pearson France, 2013.
- 23- PERETTI J.M, Gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Vuibert, Belgique, 2003.
- 24- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2007.
- 25- PERRETI Jean-Marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 2009.
- 26- PERRTTI Jean-Marie, Tous DRH, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- 27- RUNET Therry B, Management des organisations, édition Bréal, 2006.
- 28- SAIS Maurice et MATAIS Emmanuel, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, édition groupe EDHEC, Marseille, l'année non cité.
- 29- SEKIOU Lakhdar et all, Gestion des ressources humaines, édition de boeck, 2^{ème} édition, Canada, 2004.
- 30- WEISS Dimitri, Ressources humaines, 3ème édition, d'organisation, 2005.

Ouvrages méthodologiques :

- 1- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Macintosh, Montréal, 1987.
- 2- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, Alger, 1997.
- 3- BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, édition PUF, 11^{ème} édition actualisée, Paris, 1969.
- 4- MOSCOVOCI Serge et BUSCHINI Fabrice, Les Méthodes des Sciences Humaines, P.U.F, Paris, 2003.

Les dictionnaires :

- 1- DORTIER Jean-François, le dictionnaire des sciences humaines, édition sciences humaines, France, 2004.
- 2- MARTINI Alain-Charles, SILEM Ahmed, Lexique de gestion, édition DOLLAZ, 5^{me} édition, Paris, 2000.

Les revues :

- 1- Furniture Industrie in Restructuring : Système et Tools (un cadre pour aligner une stratégie de ressources humaines sur une stratégie d'entreprise), article N° 6, édition UEA, Brussels.
- 2- LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, La planification des ressources humaines, « théories et applications dans les administrations publiques au XXI^e siècle », édition N° 3, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2011.
- 3- Monographie de la C.E.C.A, Haute Autorité, La qualification du travail (Job Evaluation) et ses applications dans la sidérurgie de la communauté, Luxembourg, Septembre 1957, document N° 5057/57F.
- 4- PENSO-LATOUCH Annick, objectif compétences (identifier et décrire les compétences professionnelles), tome N°4, édition CNPF, Paris.
- 5- WEISS Dimitri et all, la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, personnel n 330, février 1992.

Webographie :

- 1- http://www.memoireonline.com/02/13/6887/m_Gestion-des-competences-dans-les-mutuelles-congolaises-d-epargne-et-de-credit14.html
- 2- PATRICIA Michel Mazon, Comment gérer les compétences au sien d'une entreprise ?sa sources : Le Boterf Guy De quel concept de compétences avons-nous besoin ?, Février 2002.[http :www.guyleboterf-conseil .com.](http://www.guyleboterf-conseil.com/) / téléchargement .htm.



Annexes

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Questionnaire de recherche :

Sur le thème :

L'impact des choix stratégiques des entreprises sur l'adaptation des emplois et des compétences.

Cas pratique : DRGB SONATRACH.



*En vue de l'obtention du diplôme de Master II en Sociologie du Travail et des Ressources Humaines, nous tenons à réaliser une étude quantitative dont le sujet est :
« L'impact des choix stratégiques des entreprises sur l'adaptation des emplois et des compétences. »*

Pour se faire, nous vous remettons ce modeste questionnaire, dont lequel nous vous assurons l'anonymat de vos réponses.

Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche et qu'à des fins scientifiques.

On vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

Préparé par les étudiantes :

M^{elle} MAKHELOUFI Kahina.

M^{elle} MAMERI Rima.

Encadré par :

M^r CHALLAL M.

**Année universitaire
2013/2014**

Premier axe : Donnée personnelles (sociales) :

1. Le sexe :

Masculin féminin

2. Catégorie d'âge :

[20- 30ans] [31-40ans]

[41-50ans] [51ans et plus [

3. Niveau d'instruction :

Moyen Secondaire

Universitaire

4. Catégorie professionnelle :

Cadre supérieur Cadre

Agent de maitrise Agent d'exécution

5. Ancienneté :

[01-05ans] [16-20ans]

[06-10ans] [21ans et plus [

[11-15]

Deuxième axe : les choix stratégiques et les emplois :

1. Que pensez-vous des choix stratégiques adoptés à votre emploi ?

Bonne Acceptable Mauvaise

2. Avez-vous rencontré des difficultés dans votre emploi lors de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ?

Oui Non

Justifiez.....
.....
.....

3. Les décisions stratégiques que votre entreprise prend par rapport à votre emploi, sont-elles partagées avec vous ?

Oui Non Parfois

4. Etes-vous capable de gérer les choix stratégiques adoptés à votre emploi ?

Non Un peu Beaucoup

5. Pensez-vous que les choix stratégiques ont induit un changement dans votre emploi ?

Oui Non

6. Par rapport à votre emploi, êtes-vous satisfaits de ce changement ?

Oui Non

Pourquoi ?.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Est-ce que votre expérience joue un rôle sur votre adaptation ou inadaptation aux choix stratégiques dans votre emploi ?

Oui Non

Troisième axe : les choix stratégiques et les compétences :

1. Pensez-vous que les compétences constituent-elles une ressource afin de s'adapter aux choix stratégique de votre entreprise?

Oui Non

2. Selon vous, les choix stratégiques influent-ils sur la gestion de vos compétences ?

Oui Non Un peu

3. Est-il important de développer les compétences lorsque vous adoptez une nouvelle stratégie ?

Oui Non Pas vraiment

4. Avez-vous subi des formations pour développer vos compétences afin de s'adapter aux changements stratégiques ?

Oui Non

5. D'après vos compétences au sein de l'entreprise, avez-vous participé dans la prise des choix stratégiques ?

Oui Non

6. Etes-vous capable de décrire les stratégies de votre entreprise ?

Oui Non

7. Trouvez-vous une relation entre la stratégie adoptée dans votre entreprise et vos compétences ?

Oui Non

Justifiez.....

.....

.....

.....

.....

.....

Organigramme de la direction Régionale TRC/source : DRGB/SONATRACH

