

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Spécialité : Management des ressources humaines.

THEME :

**L'impact de la mobilité sur le
développement des compétences**

Cas : NAFTAL

Elaboré par :

Melle : Mouna MIHOUB

Encadré par :

Melle : Malika BOUDJEMAA

2^{ème} Promotion

septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Spécialité : Management des ressources humaines.

THEME :

**L'impact de la mobilité sur le
développement des compétences**

Cas : NAFTAL

Elaboré par :

Melle : Mouna MIHOUB

Encadré par :

Melle : Malika BOUDJEMAA

2ème Promotion

septembre 2015

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chères parents que j'aime pour leur encouragement, affection, patience et leur amour, que dieu les garde pour moi Inchallah ;

A mes chères frères Abd el Moumen , et Abd el Nour ;

A mes chères sœurs Zineb et Aya ;

A tou(te)s les ami(e)s que le destin a arrachés à la vie, En particulier B.Mouna, nessrine, et lydia ;

A toute ma famille, En particulier mes cousines : WISSEM, MARAME, YASMINA et ma tante AHLEM ;

A tous ceux qui me sont chers et proches,

A tous ceux qui ont semé en moi à tout point de vue,

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Remerciements

Je remercie avant tout, Dieu Tout Puissant de m'avoir donné la volonté, la santé et surtout la patience pour l'élaboration de ce modeste travail.

Je remercie mon encadreur Mlle BOUDJAMAA MALIKA pour ses orientations et ses conseils tout au long de mon travail.

Je tiens à remercier également mon promoteur Mme SAADI FAIZA au sein de NAFTAL d'avoir accepté de finaliser mon mémoire sous sa codirection .pour ses conseils et ses explications.

Sans oublier Melle HADJAJ NADJIA « chargé de mission » pour son aide et sa disponibilité

Je tiens à remercier les enseignants d'EHEC pour la qualité de la formation servi.

En fin je tiens à remercier tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

ملخص

في عالم تسوده العولمة حيث إعادة الهيكلة والتقنية و التطور التكنولوجي، وتغيير أنماط التنظيم والإدارة، والسعي للحصول على الجودة لها آثار عميقة على أسواق العمل حيث المنافسة شرسة نرى أنه على المؤسسات تطوير إنتاجها و دعم الابتكار و معرفة منافسيها للتعامل مع هذه التغيرات خاصة المفاجئة.

لقد اوضحت الموارد البشرية في خضم هذا السياق ثروة بالغة الأهمية ومصدر للمنافسة و الأداء الجيد لذلك فإنه من المناسب و المبرر الإعتماد على مهارة و خبرة هذه الأخيرة و هذا يكون من خلال جملة من الممارسات الإدارية كالانتقل لتطوير مستوى المهارات و الكفاءات الموجودة ووضع الترتيبات اللازمة ووضع أحكام الولاء والالتزام الضرورية لمشاريع الشركة.

ولكي تستمر الشركات في الوجود عليها إقناع عمالها بضرورة تطوير كفاءتهم ووضع سياسة التنقلية لمساعدتهم في التغلب على التخوف من التغيير و هذا يكون بتطوير للتأقلم مع هذا الأخير ولهذا الصدد وضعت شركة نفضال نظام التنقل مما سمح لها بإدارة المعرفة والمهارات بشكل أفضل .

من خلال بحثنا هذا حاولنا تحديد نظرة عمال نفضال فيما يتعلق بآلية التنقل ودورها في تطوير الكفاءات ، و هذا ما أكسبها ميزة تنافسية.

الكلمات الرئيسية: سياسة التنقل، تنمية المهارات، التخوف من التغيير، البراعة، التكيف مع التغيير.

Abstract

Human resources have become in this new context an important asset and a source of competitiveness and performance, then it is appropriate and justified to leverage the skills and expertise of men through management practices such as the mobility to develop the skill level and continually existing potentials and to put the necessary arrangements loyalty and commitment to projects and business strategies.

So businesses to continue to exist, must convince employees of the real need to develop their skills and merits of implementing a mobility policy for their help overcome the fear of change developing in versatility them to better adapt to change.

- For this NAFTAL the company is one of the companies that set up a mobility approach used to better manage knowledge and skills.

During our research we tried to determine the perception of NAFTAL staff with regard to this issue of mobility that still appears frail, the latter allowing adapting to the environment by developing skills and having a competitive advantage over competitors.

Key words: The mobility policies, skills development, fear of change. Versatility; adapt to change.

Résumé

Dans un contexte de mondialisation là où la restructuration, le progrès technique et technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management ainsi que la recherche de la qualité ont de profondes répercussions sur les marchés de travail où la concurrence est acharnée et sans merci, les organisations doivent faire face aux diverses mutations qui puissent être manifestés.

Les ressources humaines devenues dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance, il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion telles que la mobilité visant à développer le niveau de compétence et des potentiels existants en permanence et de mettre en place les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise .

Donc les entreprises, pour pouvoir continuer à exister, doivent convaincre les salariés de la réelle nécessité de développer leurs compétences et du bien fondé de la mise en place d'une politique de mobilité pour les y aider à surmonter la crainte de changement en développant chez eux la polyvalence pour mieux s'adapter au changement.

Pour cela l'entreprise NAFTAL est l'une des entreprises qui a mis en place une démarche de mobilité qui sert à mieux gérer des connaissances et ses compétences.

Durant notre travail de recherche nous avons essayé de déterminer la perception du personnel NAFTAL à l'égard de ce sujet de mobilité qui apparaît encore fragile, cette dernière qui permet de s'adapter à l'environnement en développant les compétences et d'avoir un avantage compétitif par rapport aux concurrents.

Mots clés : la politique de mobilité, le développement des compétences, la crainte de changement. La polyvalence ; s'adapter au changement.

listes des figures :

N°	Intitulé des figures	N° de page
CHAPITRE I		
I.01	La compétence professionnelle	10
I.02	Les étapes de construction de la compétence	10
I.03	La pyramide de savoirs	21
CHAPITRE II		
II.01	Les étapes d'un asseseement centre	45
CHAPITRE III		
III.01	Organigramme de NAFTAL	65
III.02	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.	77
III.03	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	77
III.04	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le service.	78
III.05	possibilité de travailler dans le même poste durant toute la carrière	79
III.06	l'entreprise réalise des échanges de personnel entre service.	80
III.07	être informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service.	81
III.08	sollicite un changement de service auprès de la hiérarchie	82
III.09	les raison qui empêchent à changer du poste.	83
III.10	les incitations à changer le poste de travail.	84
III.11	changement de poste sans l'avoir demandé.	85
III.12	le sentiment d'être opérationnel	86
III.13	nécessite de la formation pour passer d'un service à un autre.	86
III.14	le Bénéfice d'une formation particulière.	87
III.15	Une meilleure pratique de la mobilité au sein de Naftal	88
III.16	Les changements de service font partie du parcours professionnel .	89
III.17	la mobilité développe l'employabilité.	89
III.18	la mobilité développe la polyvalence.	90
III.19	la mobilité développe la capacité d'adaptation.	91
III.20	La mobilité permet d'élargir les connaissances .	92
III.21	Niveau de compétence en faisant preuve de mobilité.	93
III.22	L'expérience comme source de compétence	94
III.23	analyse de la relation entre une meilleure pratique de la mobilité et le niveau de compétence acquis en faisant cette démarche.	95
III.24	analyse de la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière	96

	cette décision.	
III.25	analyse de la relation entre, polyvalence et capacité d'adaptation en faisant preuve de mobilité.	98

Listes des tableaux :

N°	Intitulé des tableaux	N° de page
	CHAPITRE I	
I.01	la compétence réunie ces trois formes de savoir.	
	Chapitre II	
II.02	Un tableau qui résume les enjeux de la mobilité	34
	CHAPITRE III	
III.01	Caractéristiques Butane et Propane.	67
III.02	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.	76
III.03	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	77
III.04	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le service.	78
III.05	possibilité de travailler dans le même poste durant toute la carrière	79
III.06	l'entreprise réalise des échanges de personnel entre service.	80
III.07	être informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service.	81
III.08	sollicite un changement de service auprès de la hiérarchie	82
III.09	les raison qui empêchent à changer du poste.	83
III.10	les incitations à changer le poste de travail.	84
III.11	changement de poste sans l'avoir demandé.	85
III.12	le sentiment d'être opérationnel	85
III.13	nécessite de la formation pour passer d'un service à un autre.	86
III.14	le Bénéfice d'une formation particulière.	87
III.15	Une meilleure pratique de la mobilité au sein de Naftal	88
III.16	Les changements de service font partie du parcours professionnel .	88
III.17	la mobilité développe l'employabilité.	90
III.18	la mobilité développe la polyvalence.	90
III.19	la mobilité développe la capacité d'adaptation.	91
III.20	La mobilité permet d'élargir les connaissances .	92
III.21	Niveau de compétence en faisant preuve de mobilité.	92
III.22	L'expérience comme source de compétence	93
III.23	analyse de la relation entre une meilleure pratique de la mobilité et le niveau de compétence acquis en faisant cette démarche.	94
III.24	analyse de la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière cette décision.	96
III.25	analyse de la relation entre, polyvalence et capacité d'adaptation en faisant preuve de mobilité.	9

Sommaire

Introduction Générale :.....	2
chapitreI : le développement des compétences	5
Section1 : Etude du concepte compétence.....	6
Section 2 :la gestion des compétences intégré dans la stratégie de l'entreprise.....	13
Section3 : Evaluation des compétences.....	18
ChapitreII : la politique de la mobilité	27
Section1 : Notion de la mobilité.....	28
Section2 :le développement de la mobilité.....	40
Section3 : le développement des compétences par l'instauration du programme de mobilité..	53
ChapitreIII :analyse de la relation entre la politique de mobilité et le développemnt des compétences au sein de naftal	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	62
Section 02 : Le cadre générale de l'enquête.....	74
Section 03 : Résultats de l'enquête.	76
Conclusion général :.....	101



Introduction Générale.



Introduction Générale :

Si les pratiques communément exprimées à travers le vocable « gestion des compétences » renvoient à des domaines variés de la gestion des ressources humaines, c'est aussi parcequ'elle constitue pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs. En effet ; a fin d'assurer leur survie et leur pérennité, les entreprises doivent répondre à des défis technologiques ; démographiques ou encore sociaux .les mutations technologiques de plus en plus rapides engendrent un déséquilibre tant quantitatif que qualitatif des ressources humaines de l'entreprise .Aussi les organisations connaissent des difficultés accrues pour recruter la main d'œuvre qualifiée dont elle ont besoin ,parallèlement ,les entreprises regroupent de plus en plus de salariés aux aspirations très divers et de plus en plus précis quant à la façon de gérer leur parcours professionnel.

Les organisations ont tout intérêt à mettre en place des stratégies permettant d'utiliser de manière optimale des ressources de l'entreprise et plus particulièrement le capital humain. Recourir en priorité à la main d'œuvre disponible suppose que celle-ci soit à même de répondre aux besoins de l'organisation tant sur le plan des compétences requises que sur ses possibilités d'évolution .Les directions des ressources humaines accordent donc un intérêt particulier à stabiliser le personnel dans la durée ,tout en lui offrant des opportunités de mobilité afin que ce dernier puisse répondre dans des délais raisonnables aux besoins de l'organisation .L'enjeu majeur se situe donc au niveau des entreprises qui, pour pouvoir continuer à exister ,doivent convaincre les salariés de la réelle nécessité de développer leurs compétences et du bien fondé de la mise en place d'une politique de mobilité pour les y aider.

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons ont motivé le choix du thème à rappeler : « l'impact de la mobilité sur le développement des compétences » nous citons :

- Un sujet d'actualité dans le cadre des exigences de management moderne des ressources humaines.
- La rareté des études qui ont examinés la problématique que posent la mobilité et sa relation avec le développement des compétences donc c'est un terrain nouveau à étudier.
- Savoir la perception de la mobilité chez les travailleurs algériens.

L'intérêt de notre sujet est de mettre en relief la relation entre la politique de la mobilité et le développement des compétences au sein de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, la présente étude vise à répondre à une problématique qui est « **Quel est l'impact du développement des compétences sur la mobilité des travailleurs** ». Dans le cas de NAFTAL.

De cette principale question, découlent les sous questions suivants :

- 1 - le niveau de compétence serait il amélioré en faisant preuve de mobilité ?
- 2 - quel est le rapport entre la mobilité, la polyvalence et la capacité d'adaptation ?
- 3 - Existe –il des obstacles qui freinent cette démarche de mobilité ? Et est ce que cela peut répercuter sur le développement des compétences ?

En rapport avec notre problématique, nous avons émis trois hypothèses qui sont :

Hypothèse globale :

- Il existe une relation étroite entre la politique de la mobilité et le développement des compétences, dans lequel la mobilité offre la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences.

Ainsi que les hypothèses secondaires suivantes :

- Le niveau de compétence serait amélioré en faisant preuve de mobilité.
- La mobilité développe la polyvalence et cela conduit à développer la capacité d'adaptation.
- la crainte du changement est souvent le frein qui entrave la démarche de la mobilité et par suite le développement des compétences s chez les travailleurs

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie descriptive et Analytique, descriptive par ce que nous allons faire une étude quantitative et analytique par ce que notre étude dépasse la description simple, c'est-à-dire nous allons essayer de comprendre et d'expliquer la relation entre la mobilité et le développement des compétences.

A cet effet, nous avons préféré utiliser le questionnaire comme outil d'investigation, car il offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure.

Pour notre étude de cas, nous avons choisi l'entreprise NAFTAL qui nous semble un terrain favorable pour effectuer notre enquête, du fait qu'elle est :

- Economiquement mature dans son domaine d'activité, En effet, elle existe depuis presque une cinquantaine d'années, ce qui suppose que la démarche de la mobilité est largement développée en son sein.
 - Elle est sur tout le territoire algérien donc elle est censée d'inciter son personnel à ;
 - Le domaine pétrolier et gazier nécessite un niveau de compétence très élevé
 - NAFTAL est une entité économique en matière de rentabilité et de performance donc elle doit développer les compétences qui constituent la source principale pour s'adapter au mieux aux aléas du marché et aux mutations technologiques, organisationnelles et managériales.

Pour accomplir notre travail, nous l'avons structuré en trois chapitres :

La première partie de ce travail sera donc consacrée à la présentation du concept de compétence. Après avoir passé en revue de multiples et diverses définitions, niveaux de compétence et comment aller de la connaissance vers les compétences, ensuite on va montrer la gestion des compétences intégrée dans la stratégie de l'entreprise ou nous apporteront une distinction entre les notions de compétences, qualification et de performances pour ensuite aborder la délicate question de leur évaluation. dans le deuxième chapitre nous essayons de définir la mobilité à travers les différentes formes que celle-ci peut prendre, ses enjeux, quelques concepts voisins ; en suite on va développer ce concept en démontrant ses avantages et ses inconvénients, son cadre juridique ainsi que les outils de gestion dont l'entreprise dispose pour augmenter les chances de réussite d'un tel projet, à la fin de cette section, nous poursuivons en présentant la mise en place d'une politique de développement des compétences grâce à la mobilité, au détour de laquelle nous exposerons les conditions de mise en place d'un tel programme, la notion de la GPEC, la formation et en fin l'expérience.

Dans notre troisième chapitre, nous présentons d'abord notre terrain de recherche qui est l'entreprise NAFTAL, c'est la partie opérationnelle qui nous conduira à la découverte des perceptions du personnel de NAFTAL quant aux liens entre la mise en place d'un programme de mobilité du personnel et le développement des compétences.



*Chapitre I : le développement
des compétences.*



Chapitre I : le développement des compétences .

Vu la complexité de l'environnement d'une organisation, Le salarié devient de plus en plus responsable de ses actes au sein de l'organisation ,son engagement affectif et émotionnel à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, sa réactivité face aux mutations, son adaptabilité aux changements, problèmes et crises, son devoir de mettre à jour ses connaissances, de développer ses compétences, s'orientent vers les personnes eux-mêmes.

Les besoins d'un management d'un haut niveau augmentent au fur et à mesure que l'entreprise grandit et se transforme. C'est pourquoi il faut apporter une attention toute particulière au développement des compétences.

L'entreprise développe alors des outils de valorisation des compétences des salariés via essentiellement des programmes tel que : formation continue ; l'apprentissage mais aussi par une démarche de mobilité bien définie .

Ce chapitre est composé de trois sections :

Au le premier lieu, nous allons étudier le concepte compétences ; au deuxième lieu nous allons voir la gestion des compétences intégré dans la stratégie de l'entreprise, et en fin nous allons exposé l'évaluation des compétences

Section 01 : Eude du concept compétence.

Le concept de compétence a pris en place prépondérante dans la littérature managériale des vingt années mais selon les personnes ou le contexte dans lequel ce terme est employé, il peut s'avérer plus ambigu qu'il n'y paraît.

1-01: définition de la notion de compétences :

C'est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus.

Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.

On distingue quelques définitions de la notion de compétences en GRH :

❖ *Ce que disent les dictionnaires :*

- Habileté reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider¹
- Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières².

❖ *Ce que disent des spécialistes :*

- Pour Patrick Gibert et Michel parlier, la compétence est : « *un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportement structurée en fonction d'un but et dans un type de situation données* »³
- « *La compétence d'une personne se démarque non pas par la capacité qu'elle a de réaliser sa tâche, mais par l'état d'esprit qu'elle manifeste lors de la réalisation de ses tâches.* »⁴
- « *la compétence n'est pas un savoir en soi, mais une aptitude organisée en vue d'un but* »⁵

¹ Le dictionnaire « Littré »

² Le dictionnaire « le petit robert »

³ : PRAX (Jean-Yves), *le guide de knowledge management*, édition DUNOD, Paris, 2000, p.67

⁴ BOUDREAULT Henri, in revue « *L'évolution du être au savoir-être* », donnée au Cégep de Rivière du Loup p.20

⁵ YVES (Cannac) ET LA CEGOS – la bataille de la compétence-édition hommes et techniques-page 44

- Pour Guy le Boterf, la compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné.⁶
- *Ce que disent les entreprises :*⁷
 - "Un savoir-faire opérationnel validé" (accord CAP 2000, sidérurgie). Pour le MEDEF, c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider.
 - Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités" (Thalès).
 - Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif" (AFNOR).

1-02 : Niveaux des compétences :

1.2.01. Les compétences individuelles :

Une compétence individuelle est l'ensemble de capacités et de volontés professionnelles présentes chez un acteur, Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail. La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. Elle est donc représentative.

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales qui servent à différentes situations professionnelles. C'est un processus par lequel l'homme s'adapte à son environnement et s'approprié une situation.

Elle ressemble, pour Le Boterf, G (1994), « à un savoir combinatoire qui est à l'origine du développement des réactions pertinentes au moment opportun. »⁸

⁶ Christophe (Parmentier), L'ingénierie de formation, édition d'organisation, page 57

⁷ [Http / : www. Eduscol.education.fr](http://www.Eduscol.education.fr) ,(consulté le 10-06-2015 à 16 :30).

⁸ [Http/ : www.cairn.info](http://www.cairn.info), 105.101.43.36, (consulté le 22/08/2015 à 19h51).

1-2-02 : Compétences collectives :

La compétence collective est tributaire de l'interaction entre les compétences individuelles; plus la compétence collective est forte plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables, il faut veiller à préserver un niveau fort de compétence collective, mais aussi apprendre à gérer son renouvellement, en faisant en sorte que le groupe soit ouvert à l'accueil de nouveaux arrivants et sache les intégrer. Avec le développement des collectifs de travail, l'échange d'information, l'autonomie, la coopération, la coordination et la communication constituent les principaux déterminants du développement d'une compétence collective.

L'intérêt du marché interne est de stabiliser un collectif de Travail dont on garantit la sécurité afin qu'il développe des Compétences collectives et dont on recherche l'homogénéité Culturelle : il ne s'agit pas de recruter des salariés initialement Très qualifiés, mais bien plutôt de privilégier les capacités d'intégration Et de développer les valeurs communes d'un groupe

1- 03 : De la connaissance à la compétence :

la compétence et est une combinaison de connaissance , s'exarçant dans un conteste et un emploi précis, elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle peut être validée.

Si on parle de la compétence, on entre dans le domaine d'action. La compétence est la capacité de mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie ; c'est-à-dire que la compétence est la l'application de différents types de connaissances, de comportement adéquats vis-à-vis une situation, de processus de résolution de problèmes et d'interaction avec l'environnement⁹.

⁹ CHARLES TISSEYRE (Renè), *knowmedge management : théorie et pratique de gestion de connaissance*, édition : Hermès science publication, Paris, 1999, p .19

Tableau N°I.01 : la compétence réunie ces trois formes de savoir.

La compétence réunie ces 3 formes de savoir	SAVOIR	SAVOIR FAIRE	SAVOIR ETRE
	QUOI ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire : Relève de la connaissance des : <ul style="list-style-type: none"> - Théorie - Modèles - Méthode - Règles - Technique 	Manière de faire, d'intervenir. Relève à : <ul style="list-style-type: none"> - Action - Conduite - Comportement 	Manière d'être avec soi et les autres. Relève à : <ul style="list-style-type: none"> - Attitude Mentale. -Opinion. -Essence de qui nous somme.

Source : DIANE BORGIA ; conférence « Le savoir-être Caractéristique essentielle au savoir-faire de l'intervenant », (S.A) page : 11

Commentaire :

Ce tableau présente les trois formes de savoirs et la définition de chacune d'elle. En effet la l'application de différents types de connaissances fait naitre la compétence.

NB : Savoir + Savoir faire + Savoir être = Compétence.

Figure N°II.05 : La compétence professionnelle.



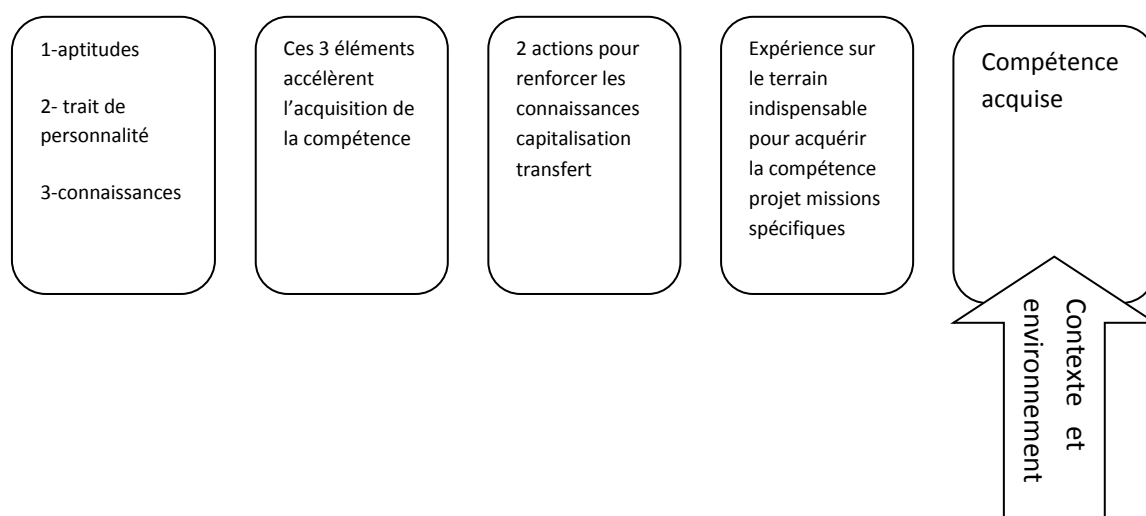
Source : Le savoir-être, un référentiel professionnel d'excellence Alain Labruffe éditions Afnor, in

<http://savoietrepro.com/le-savoir-etre/?tabgarb=tab1> consulté le 17 mars 2015 à 14 :18

1-3-01: Les étapes de construction de la compétence :

comprendre la genèse de la construction des compétence , c'est permettre d'accélérer leur développement par la mise en œuvre de situations dites « apprenantes », qui vont favoriser leur apparition. ¹⁰

Ce schéma représente les différentes étapes de la construction des compétences :



Source : ANNICK HAEGEL ;la boîte à outils des ressources hmaines,page 96

¹⁰ ANNICK (Haegel), des boîtes à outils des ressources humaines,édition DUNOND ,p 97

Les étapes sont expliquées en dessous :

Etapes 1 : identifier les aptitudes et les traits de personnalité d'un collaborateur permet de prédire le développement accéléré d'une compétence donnée.

Etape 2 : apporter des connaissances théoriques nécessaires en lien avec la compétence donnée.

Etape 3 : réaliser une première transformation de la connaissance en utilisant 3 leviers :

- La capitalisation : la capitalisation des savoirs est un excellent moyen d'enregistrer la connaissance , de la capitaliser et de se l'approprier
- Le transfert et la démultiplication sont le deuxième levier , la méthode consiste à transférer ses connaissances à un groupe de pairs. L'individu qui détient les savoirs les renforce lors du transfert.

Etape 4 : proposer divers situations apprenantes variées (projet, conseils, échanges en groupes de paire) pour accélérer cette transformation.

Etape 5 : donner l'occasion de pratiquer le plus vite possible sur le poste de travail

Etape 6 : repérer la compétence et la valider.

Nous conviendrons d'appeler compétences 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, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise.

Pour être opératoires, les compétences doivent être exprimées de manière à orienter l'action. Ce qui nous conduit à estimer que les compétences doivent répondre à 5 grandes caractéristiques:¹¹

- ✓ elles doivent servir de pont entre les hommes et les emplois : Appliquées aux hommes, elles représentent des capacités d'action. Appliquées aux emplois, elles

¹¹ http://www.erh.org/doc_dess/gestion_emplois_compétences.pdf, consulté le 12-06-2015 à 10h

désignent non seulement des exigences professionnelles mais aussi des propriétés de l'organisation.

- ✓ elles doivent répondre à un principe d'utilité économique. : La valeur des compétences n'est pas seulement fonction du niveau d'expertise qu'elles expriment ou de leur rareté sur le marché du travail. Elle dépend essentiellement des projets et des fonctions de l'entreprise qu'elles contribuent à satisfaire.
- ✓ elles doivent être recensées collectivement. : La notion de compétences a des implications individuelles et locales mais elle procède d'une préoccupation de gestion collective.
- ✓ elles doivent faciliter le développement individuel. : Le but de la gestion des compétences est moins d'établir un état du patrimoine des compétences que de faire fructifier celui-ci par des modes de travail qualifiants et un perfectionnement continu. La formulation des compétences permet de faire émerger les besoins en formation.
- ✓ elles doivent être transférables d'une situation de travail à une autre. : De plus, la maîtrise d'une compétence peut favoriser l'acquisition d'une autre compétence qui présente des similitudes avec la première. Ce qui justifie les "bilans de compétences", inventaire des acquis professionnels.

la compétence désigne un attribut de la personne, elle est propre à chaque individu, elle se situe dans un contexte précis d'une situation de travail. pour se manifester ; la compétence nécessite la production d'une action et fait dès lors intervenir les capacités d'adaptation et d'analyse de la situation des individus. On parle alors de la compétence professionnelle qui se caractérise par :

- ✓ -le niveau des connaissances acquises par la formation et/ou l'expérience ,
- ✓ La nature et la complexité des tâches à accomplir, des objectifs à attendre
- ✓ le degré d'autonomie face aux choix des modes opératoires et des moyens à mettre en œuvre face au problème rencontrés.

En l'absence de cette dimension contextuelle ; la compétence reste virtuelle, potentielle ou en devenir. la compétence résulte de la combinaison de différents savoirs et savoir faire acquis à l'école ou par la pratique et de caractéristiques personnelles socialement acquises, c'est donc la mobilisation et l'articulation de ressources intellectuelles, affectives que la compétence peut se déployer.

Section 02 : la gestion des compétences intégrées dans la stratégie générale de l'entreprise.

Intégrer la gestion des compétences dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue.

En effet, les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain en harmonie avec leur stratégie globale. Son intégration dans la stratégie générale donne de la performance à l'entreprise, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources.

2-01 : De la logique de poste à la logique de compétence :

L'émergence de la notion de compétence en GRH marque la fin des pratiques de gestion du personnel dont l'héritage remonte au mouvement fayolo-taylorien. La logique des compétences s'oppose à la logique du poste qui repose sur un certain nombre de caractéristique qui ont cessé d'être réunies :

- 1 - le caractère prescriptif. C'est l'idée du « one best way » ;
- 2- le caractère procédural. Le poste peut-être décrit à partir des opérations à effectuer ;
- 3- le caractère individuel. Il s'agit de minimiser les interdépendances ;
- 4- le caractère stable qui constitue la condition de fonctionnement.

Les rapides et multiples évolutions technologiques, les contraintes économiques et financières de plus en plus pointues, l'apparition de nouveaux courants socioculturel ont engendré un changement de modèle productif et sont autant de facteur qui a remis en question le modèle taylorien en reconsidérant la notion de poste en favorisant l'émergence de la notion de compétence.

La compétence renvoie alors aux notions de savoir faire, de capacité, d'habiletés et de qualification. Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigence en termes de compétences requises pour le remplir de manière adéquate. Ainsi,

cette logique permet le développement des capacités d'adaptation pour que les compétences des salariés correspondent l'individu sous toutes ses démentions.

2-02 : Distinction entre compétence, performance et qualification :

2-2-01 : Compétences et performance :

Nous avons préalablement définie le terme « compétence » et nous avons pu mettre en évidence les différentes interprétations que cette notion pouvait engendrer, Aussi, la compétence se voit souvent assimilée à la notion de performance, à tort la plupart du temps, Il convient alors de s'attarder quelque peu sur les notions qui permettent de différencier ces deux termes qui sont la compétence et la performance.

parmis les différentes définitions que nous propose le dictionnaire ,nous retiendrons que la performance correspond au « resultat obtenu dans l'excuton d'une taches »

« La performance est l'expression de la compétence dans un contexte déterminé. Elle naît Essentiellement de l'interaction entre la compétence, la motivation et le contexte de travail. »¹²

En entreprise la performance serait donc bien l'expression de la compétence mise en œuvre dans un contexte précis nécessitant l'adaptation.¹³

Pour une activité donnée, la performance dépend de la compétence des individus mise en pratique dans l'activité et de la dynamique de l'ensemble. Ainsi, la performance d'une organisation est plus que la somme de la mise en acte des compétences des personnes le composant. Dès lors, la compétence collective repose sans doute sur une certaine alchimie commune, un code plus un langage commun, ensemble symbolique de signifiants et de signifiés, et une volonté de coopération¹⁴

la performance d'un individu Correspond à la résultante tant de ses compétences et son implication que de l'organisation et de l'environnement dans lesquels il agit.

En d'autres termes, la performance dépend de plusieurs facteurs :

¹² Christophe (Parmentier), op-cit, p. 53

¹³ Christophe (Parmentier), op-cit, p.54

¹⁴ Ibid.

- Les facteurs externes stables, c'est-à-dire le domaine d'activité dans lequel l'individu intervient, l'organisation
- Les facteurs externes instables, correspondant aux aléas environnementaux que l'individu peut rencontrer.
- Les facteurs internes stables, caractérisés par son savoir-faire professionnel ; ses compétences ;
- Les facteurs internes instables, équivalents au degré d'implication et de motivation de l'individu

La performance est alors définie par la capacité à atteindre des résultats définis au préalable par la réalisation correcte d'un ensemble d'opération .la compétence concerne la capacité à réaliser correctement une opération. La compétence devient alors une composante de la performance et se situe à l'intersection entre les personnes et les structures organisationnelles.

Evaluer les compétences, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière, mesurer la performance consiste, à partir d'indicateur et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints.

Finalement, la compétence et la performance sont des concepts clés de la gestion des organisations mais leur définition respective restent floues et varient notamment en fonction du contexte.la notion de performance reste une préoccupation centrale pour les entreprises et les actions stratégiques ne sont pensées et mises en œuvre que pour tenter d'assurer celle-ci .portant, tout comme la compétence, la performance n'est pas toujours bien définie et s'apparente à une combinaison d'éléments distincts, tel que le type de management adopté par l'organisation ;la culture d'entreprise ou encore la manière avec laquelle les différentes ressources, humaines plus particulièrement, sont gérées.

2-2-02 : Compétence et qualification :

Pour ce qui est de la différence entre la compétence et la qualification, Zarifian, Ph., (2001) considère que la compétence est une nouvelle forme de qualification encore émergente. La compétence est une manière de qualifier doublement le salarié : par rapport à sa contribution

À l'efficiencia d'un processus de production, et par rapport à sa place dans la hiérarchie salariale (Zarifian, Ph., 2001)¹⁵.

Pour Besson, D et al, (2003) ¹⁶la compétence s'inscrit dans une logique économique alors que la qualification relève d'une inscription sociale de l'activité. La première met les préoccupations du personnel au premier plan alors que la logique qualification les met dans des routines économiques et sociales. Reynaud, J-D (2001) considère que la compétence ne vient pas remplacer la qualification, mais en est le supplément. Les gens ont, d'abord, une qualification puis, ils ont une compétence qu'ils éprouvent dans l'entreprise. Dans l'idée de compétence il y a en plus l'idée de responsabilité du salarié à l'égard du résultat.

Au départ, les métiers étaient structurés par fonction autour des qualifications et des emplois. Un glissement va progressivement s'opérer en partant du métier, en passant par la notion de qualification pour en arriver à la compétence. « *La qualification représente donc une figure du métier, mais cette figure est adaptée aux conditions d'exercice du travail industriel* »¹⁷. Avec l'avènement des services et l'évolution des organisations, on passe du concept de qualification qui fait référence, d'une part, à la notion de poste et, d'autre part, aux notions de connaissance et de savoir-faire de la personne sanctionnée par une reconnaissance collective (diplôme, classification, etc.),

Au concept de compétence qui fait plutôt référence à l'individu et à sa capacité à faire face à une situation.

En effet, la qualification s'appuyait sur le niveau acquis au sein d'un système de classification en fonction de critères préétablis par le groupe social et relativement constants pour l'individu (diplôme, savoir-faire, etc.). À l'inverse, la compétence renvoie à des caractéristiques qui dépendent de la situation de travail car il ne s'agit plus, pour l'individu, de savoir mais « d'être capable de » mettre en application ses savoirs dans une situation de travail donné.

¹⁵ Lotfi Ben Abdallah, Zieneb Ben Ammar Mamlouk, « CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES », in *Revue des Sciences de Gestion* n° 226-227 juillet-octobre 2007, page 135- 136

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Christophe(Parmentier), op-cit, page 55

2-03 : Créer un terrain fertile au développement des compétences :

Il y a une multiplicité de voies possibles et de moyens à mettre en œuvre pour bâtir et réaliser une stratégie de développement des compétences. A chaque moment de sa vie, chaque entreprise est à l'égard un cas spécifique.

Mais toutes celles qui ont réussi leurs mutations et leurs adaptations de compétences ont su créer le terrain fertile ; indispensable au succès d'une stratégie, inversement la meilleure stratégie de développement des compétences n'a guère de chance de réussir si le terrain n'a pas propice.

Il ressort que six conditions générales sont à réunir :¹⁸

1 : Faire prendre conscience à chacun de son rôle personnel dans le processus d'exploitation des activités, pour y parvenir, l'information, la formation ; la polyvalence sont le plus souvent utilisées.

2 : Transmettre la pression concurrentielle le plus profondément possible jusqu'aux équipes de base ce qui donne à tout l'ouverture sur le client et sur l'extérieur.

Dans ce but, délégation, décentralisation, cercles de qualité sont mis en œuvre.

3 : Rapprocher la conception et l'exécution au sein d'équipe complète. Une telle politique se réalise souvent par des aménagements adéquats des structures et des procédures de travail. Les cercles de qualités, à la recherche de la correction des défauts, peuvent aussi y contribuer.

4 : Intégrer d'avantage les politiques à moyen terme dans la gestion quotidienne.

Il n'y a pas de développements de compétences sans initiative décentralisées des individus ou des équipes de base. De plus, les compétences se cultivent dans l'action de chaque jour. Initiative et action quotidienne doivent donc être orientées fermement par des plans et politiques à moyen termes.

Ceci peut s'obtenir, par exemple ; par l'explication et la communication, des politiques, projets, principes d'actions et « valeurs » de l'entreprise, mais aussi par l'aménagement des objectifs et des critères d'évaluations des individus et des équipes.

¹⁸ YVES (cannak) ; op.cit., page 138

5 : donner toute sa place à la gestion des personnes dans la politique de personnel .Il s'agit par exemple de :

- fixer le niveau des recrutements non pour le poste à tenir aujourd'hui mais pour les ou les métiers futurs.
- Définir les critères du déferent professionnalisme
- Etablir un dialogue personnalisé sur l'évaluation des compétences.
- Revoir les liaisons entre compétence et rémunération.

Ce type de pratique suppose par fois une révision des fondements et de l'organisation de la fonction personnelle, une formation spécifique de l'encadrement ; et d'autre mesure de fond.

6 : convaincre chacun que la compétence est la ressources clé de professionnalisme a tous les niveaux ; de prendre en compte dans l'évaluation des responsables leur capacité à « produire des compétences », et de rallier d'abord l'encadrement à cette philosophie.

L'attitude personnelle des dirigeants et la formation des cadres à un nouveau style de management, par exemple, y contribueront.

En un mot ; il s'agit de réussir une véritable conversion des politiques et des pratiques qui engagent la direction générale au premier chef.

Section 03 : Lévaluation des compétences .

L'évaluation se fait généralement sur la base de grilles de compétences, intégrant des compétences techniques liées à la fonction, des compétences transverses et des éléments plus comportementaux. Certaines grilles dépassent aussi les compétences pour intégrer des indicateurs de performance, mais il faut pouvoir s'assurer qu'ils dépendent vraiment du salarié. De plus, la performance étant une variable souvent fluctuante, sa rétribution se fait généralement davantage par des mesures ponctuelles de rémunération, comme des primes.

Un échange entre le salarié et son hiérarchique sur la base d'éléments concrets. Elles permettent de visualiser et d'expliquer les attentes, puis de reconnaître, de la façon la plus objective possible, les compétences mises en œuvre, et donc l'atteinte ou non de certains Niveaux. Généralement, elles sont un outil d'aide à la décision mais ne remplacent pas la Décision finale du hiérarchique.

3-01 : Processus d'évaluation :

L'évaluation des compétences professionnelles des personnes doit être –progressivement– concerner tous les niveaux, y compris d'exécution ; Pour être utile à l'action c'est-à-dire à la réalisation des projets de l'entreprise, elle est à faire en cernant les fonctions à remplir et les capacités à mettre en œuvre (techniques et autres).

Gérer les individus présuppose donc la possibilité de les évaluer et ainsi évaluer leurs compétences. La vie du salarié est jalonnée d'évaluations implicites ou explicites tout au long de sa carrière. Évaluation lors du recrutement, avant une affectation, une promotion ou une réorientation, ces évaluations peuvent être formalisées ou non, élaborées avec l'intéressé ou non, systématiques et périodiques ou plus ou moins aléatoires. Tous ces contextes d'évaluation renvoient à des objectifs d'évaluation différents et à des représentations implicites de ce que doit être une évaluation.

L'évaluation n'amène pas uniquement à parler de l'évalué mais aussi de l'évaluateur et de son positionnement dans la chaîne hiérarchique. Elle concerne toujours le devenir du salarié dans l'entreprise et, à ce titre, concerne le pouvoir de la hiérarchie qui effectue l'évaluation dans le cadre de sa mission de supervision de ses collaborateurs.

L'évaluation des compétences peut intervenir à différents moments de la vie professionnelle d'un salarié. En effet, elle peut être utilisée notamment au moment du recrutement et prendra alors la forme de tests de connaissances, d'aptitudes ou encore d'entretien avec les supérieurs hiérarchiques. Dans le cadre des formations, l'évaluation prend également une place importante puisqu'elle permettra de certifier l'acquisition et la maîtrise de compétences opérationnelles. Aussi, dans un contexte d'évolution, de réorientation professionnelle, de mobilité ; les activités d'évaluations conduisent à dresser un inventaire des ressources personnelles et professionnelles et à une réflexion sur l'investissement du salarié dans son travail.

Le processus d'évaluation des compétences renvoie à la fois aux compétences requises par l'emploi et à celles dont sait faire preuve le salarié. Nous sommes ici confrontés à la dimension « bipolaire » de la compétence : une évaluation des compétences suppose à la fois une étude de l'organisation du travail et un diagnostic porté sur un salarié en situation de travail.

Le processus d'évaluation nécessite une certaine dynamique au sein des organisations en permettant la réalisation d'un bilan actuel et prévisionnel de ses ressources tout en ciblant l'ensemble des ressources mobilisables dont elles disposent en vue d'un futur redéploiement interne.

3-02 : L'objectif de l'évaluation .

L'évaluation poursuit trois objectifs qui peuvent se résumer les termes de performance, compétence et potentiel :

- L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus par un salariés au regard des objectifs qui lui ont été préalablement assignés ,
- L'évaluation des compétences renvoie essentiellement aux situations professionnelles actuelles et vise notamment à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement acquérir,
- Le potentiel désigne à la fois des compétences et des aptitudes mentales, des motivations et des aspirations et s'oriente davantage vers des perspectives futures.

❖ D'autres objectifs :

- L'évaluation est donc au cœur de la gestion des personnes au sein de l'entreprise. Pour l'organisation ,il s'agit d'assurer l'adéquation du salarié au poste qui lui est confié, éventuellement de le préparer au nouvel emploi auquel on le destine .
- Cette approche suppose également une anticipation suffisante sur les emplois et leurs évolutions en permettant de préparer l'affectation des individus à des nouveaux postes, ces tâches relèvent notamment du programme de gestion anticipé des emplois et des compétences. cependant ,le devenir du salarié ne s'effectue pas toujours au sein de la même entreprise ,l'évaluation lui permet de gérer ses propres compétences en lui conférant un certain degré d'employabilité, notion que nous aborderons dans un prochain chapitre.
- L'évaluation des compétences peut permettre à déceler les incompétences du salarié et donc de mettre en avant les points forts et les points faibles de la personne en lui donnant des points de repère et des perspectives de réajustement quant à l'utilisation de ses compétences .

Finalement, évaluer les compétences dans le cadre de l'élaboration de projets professionnelles et dans différents contextes implique que l'on considère l'individu dans sa globalité, c'est-à-dire non seulement par rapport à ses intérêts, ses valeurs, ses motivations à s'inventir, mais aussi par rapport aux acteurs et aux circonstances.

En fin l'évaluation seule permet le progrès des personnes, en ce sens, et menée avec éthique, elle est légitime. Ajoutons qu'elle est techniquement possible et pratiquement réalisable à condition d'y engager l'encadrement.

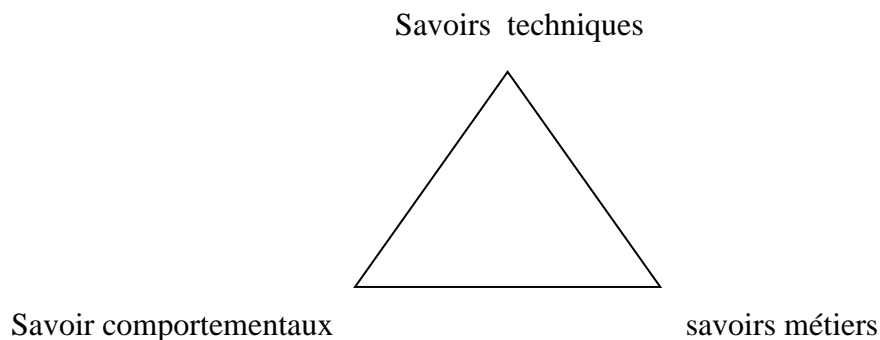
3-03 : le référentiel de compétence

3-3-01 : Présentation :

Le référentiel de compétences est un document de référence qui peut porter sur un poste, un emploi ou un métier, voire sur l'ensemble des situations de travail d'une organisation (dictionnaire des compétences). Il reprend toutes les compétences nécessaires aux différentes activités d'une situation professionnelle ; il est constitué de trois types de savoirs : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier, auxquels on associe des compétences correspondantes.¹⁹

Savoirs techniques

La pyramide de savoirs :



Source : David Autissier, Valérie Delaie, p.100

¹⁹ AUTISSIER (David), DELAYE (Valérie), mesurer la performance du système d'information, édition d'organisation, page 100

Cette pyramide est constituée de trois sortes de savoir :

- **Savoir technique** : représentent la matrice des activités de la fonction RH, cela correspond à la capacité à réaliser les 80 activités décrites dans le référentiel d'activité.
- **Savoirs métiers** : correspondent à la connaissance qu'ont, les acteurs ressources humaines de l'environnement, du métier, des produits et de la stratégie de l'entreprise.
- **Les savoirs comportementaux** : définissent les postures et les modalités d'interaction privilégiées pour les acteurs de la fonction Rh favorisant le bon déroulement de leurs activités et de leur carrière.

Le référentiel de compétences va permettre d'observer, d'analyser de manière rationnelle des situations de travail, d'identifier des axes de compétences et de définir les niveaux de performance attendus. Il permet de lister l'ensemble des compétences requises pour l'exercice d'un emploi donné.

Il est le plus souvent bâti par le management. Il est, par conséquent, l'expression des choix organisationnels de l'entreprise.

Le référentiel de compétences est un outil de gestion des ressources humaines. Il est particulièrement utile dans les situations d'évolutions techniques ou de mutations organisationnelles d'une entreprise, ou encore face à une problématique de requalification du personnel en place. Il sert aussi à repérer les écarts entre les compétences réellement mises en œuvre par un individu et celles dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

Un référentiel de compétences n'est pas un document figé. Il est à réactualiser en permanence en fonction de l'évolution des activités et de leur contexte. et sert notamment à :

- Repérer les exigences d'un emploi, en termes de compétence
- Identifier les besoins en formation (pour une évaluation verticale ou horizontale)
- Mesurer le niveau de développement des employés

3-3-02 : Construction :

Le référentiel des compétences se doit d'être concret, contextuel et en ce sens qu'il constitue une référence officielle tant pour les salariés que pour les dirigeants, Aussi ; il pourra être ajusté et donc évoluer parallèlement à l'évolution des postes ou des métiers qui constituent l'entreprise .le référentiel de compétences vise cinq objectifs prioritaire :

- Mettre en avant les processus et non plus uniquement les résultats obtenus ;
- Valoriser les pratiques professionnelles et objectiver les évaluations ;
- Favoriser l'équité
- Encourager le développement des compétences ;
- Simplifier les ajustements organisationnels.

Aussi ,la construction d'un référentiel de compétences doit respecter différentes étapes.la première étape consiste à identifier et valider la segmentation de l'activité de l'entreprise par métier, en distinguant notamment les métiers qui dépendent de la direction générale, ceux qui relèvent des ressources humaines, des services financiers, du secteur logistique ...l'identification des compétences requises représente une étape essentielle de la construction d'un référentiel mais cette démarche reste complexe puisqu'aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et sera donc impératif de dresser les listes ou des description des postes susceptible d'évoluer et d'être mises à jour. Aussi un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents, d'où la nécessaire prise en considération des capacités d'adaptation et d'initiative de chacun .Enfin, le contexte a également toute son importance puisqu'à une meme dénomination de poste ;dans une meme entreprise,peuvent correspondre des compétences différentes

A partir de cette répartition ,il faudra en déduire les liens hiérarchiques et fonctionnels entre chacune des catégories établies,pour ensuite définir les missions,les taches confiées à chacun des métiers représentés .

L'étape suivante correspond au recensement des diverses compétences requises pour chacune des pratiques professionnelles ; Il s'agit des compétences contextualisées traduites en termes de connaissances, capacités et aptitudes professionnelles et qui reposent sur :

- La description de la tâche ou de l'action,-
- l'inventaire des personnes impliquées,
- L'identification des difficultés et obstacles.
- L'inventaire des moyens mise à disposition
- Les enjeux

La dernière étape consiste alors à mettre en forme le référentiel de compétences et à sa validation notamment en le soumettant à un groupe témoin ,l'outil ainsi élaboré pourra par exemple se présenter sous la forme d'un tableau .

3-3-03 : Inconvénients :

En premier lieu ,le référentiel de compétences constitue une image de la réalité puisqu'il est conçu comme une représentation standardisée,censée s'appliquer quel que soit l'individu et que soit le poste considéré.certaines données,parfois jugées inutiles ou secondaires,n'apparaissent pas à travers l'outil élaboré,notamment pour préserver le caractère pratique,synthétique et donc attractif du document.

Aussi le référentiel peut être apparenté à une sorte de carte d'identité qui établit certains droits mais surtout les devoirs de la personne qui en est munie. Cette carte s'assimile distinctive ; une identité professionnelle .les référentiels reposent alors souvent sur des stéréotypes professionnels qui ne laissent par conséquent que peu de place à la dimension de telle ou telle profession.

L'élaboration du référentiel de compétence s'avère la plus complète lorsque plusieurs acteurs,de niveaux hiérarchiques différents et aux visions différentes peuvent y prendre part,de cette diversité naît une nouvelle difficulté .selon leur position par rapport à l'emploi concerné,ces acteurs en ont vision différentes en donneront donc une description

différentes. cette diversité de points de vue se traduit par conséquent par une grande diversité des conceptions et ce ,pour une meme fonction .

Enfin, ce référentiel de compétences se doit d'être le plus objectif et le plus précis possible quant à la description d'un poste ,d'un métier ou d'une mission, cependant, cet outil laisse inévitablement place d'un poste à diverses et multiples interprétations. En effet, d'une part à cause du vocabulaire qui sera utilisé et qui sera compris différemment en fonction du contexte ,du statu des individus ,de leur valeurs...et d'autre part ,les raisons pour lesquelles il est utilisé ,le référentiel de compétences est d'abord et avant tout conçu pour évaluer les compétences et ce contexte d'évaluation renvoie non seulement à l'évaluation des compétences formulées en termes de capacités directement liées à chaque activité spécifique, mais aussi à l'évaluation des travailleurs en fonction de leurs compétences plus générique.

3-04 : Bilan de compétence .

Le bilan des compétences :le bilan de compétence permet à salarié ayant 5ans d'expérience et 1 ans dans l'entreprise ou tout sénior de plus de 45 ans ,d'analyser ses compétences professionnelles et personnelle et de définir un projet professionnel ou un projet de formation Ce bilan de compétence peut etre a l'initiative de l'employé , il ne peut, dans ce cas , etre réalisé qu'avec le consentement écrit du salarié²⁰

Il peut etre réalisé à l'initiative de l'entreprise, dans le cadre du plan de formation, avec l'accord du salarié concerné, ou à la demande du salarié qui remplit les conditions d'ancienneté.

Le bilan peut avoir des objectifs divers :²¹

- Etablir un véritable projet ;
- confirmer une piste choisi ou simplement aider à se positionner ;

²⁰ ANNIC(haegel), op-cit,page 117 .

²¹ PRETTI (jean marie), gestion des ressources humaines , édition vuibert,page 93

- il a pour objet de mettre à tout salarié ; au cours de sa vie professionnelle , d'analyser ses compétences professionnelles et personnelle, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un prjet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation²²

Est un outil majeur de la gestion préventive, personnalisée et partagée des emplois et des compétences.

Conclusion du chapitre :

Le développement interne – ou croissance organique – suppose une expansion à partir des ressources propres, développées en interne par la firme. L'avantage principal d'un tel mode est sa maîtrise complète par l'entreprise qui permet de dimensionner et d'orienter les ressources avec précision.

²² Ibid., p 157



*Chapitre II : la politique de la
mobilité.*



CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Introduction :

La mobilité est considérée comme un système qui permet d'accroître l'adaptabilité et la flexibilité des travailleurs ce qui conduit à une efficacité et performance à l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons traiter la mobilité dans lequel nous aborderons trois sections qui sont les suivants :

Section1 : Notion de la mobilité.

Section2 :le développement de la mobilité.

Section3 : le développement des compétences par l'instauration du programme de mobilité

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Section 01 : Notion de la mobilité

1 -01 : La définition de mobilité

La mobilité est un élément central de la gestion anticipée des ressources humaines, dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles en préparant l'évolution quantitative « effectifs » et qualitative « compétences » des ressources en fonction de l'évolution des besoins en personnel. En ce sens, elle est un facteur d'optimisation et un outil de la flexibilité des ressources humaines. La gestion de la mobilité est un levier de développement et de fidélisation des compétences. » Longtemps perçue comme une dimension implicite de la politique de rétribution et intégrée en tant que pratique traditionnelle de la fonction RH, le concept de carrière aujourd'hui largement remis en cause par les mutations environnementales, l'émergence du concept d'employabilité ainsi que par l'apparition d'un « nomadisme »¹ professionnel.

Geneviève Lacono, note, pour sa part, que « la mobilité est une expression de la flexibilité »²

Cependant que Jean Marie Peretti la définit comme étant « le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe »³

Le terme de mobilité recouvre plusieurs réalités organisationnelles. Il s'applique à la fois pour décrire des changements de poste, de métier, de statut, et les progressions professionnelles des individus, c'est-à-dire la carrière. On distingue habituellement trois types de mobilité⁴: verticale, horizontale et d'environnement. Ces diverses formes de mobilité soulèvent des problèmes de gestion spécifiques.

1-02 : typologies de la mobilité

1-2-01 : Mobilité verticale :

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

¹ CAMPOY (Eric), ETIENNE (Maclouf), Mazouli (Karim), NEVEU (Valérie), gestion des ressources humaines, Pearson éducation, p. 115

² LACONO (Geneviève), gestion des ressources humaines, édition Casbah, p. 32

³ PERETTI (Jean Marie), dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, p. 150.

⁴ Ibid. p. 116

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- (**vers le bas**) : la retrogradation ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfere se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper un poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur ,soit par insuffisance de compétence(lorsque le poste à évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante) soit par disparation du poste .le reclassement à un niveau moindre, présente des inconvénient. Cependant il est de mieux en mieux accepté dans un contexte ou la recherche de la sécurité prime sur l'ambition .

1-2-02 : mobilité horizontale ou latérale : elle désigne des changements de poste, de fonction , ou de métier sans évolution hiérarchique. Les expressions « mobilité professionnelle » et « mobilité fonctionnelle » correspondent à cette mobilité horizontale.

1-2-03 : la mobilité géographique : il s'agit d'un changement de ville, de région ; voire de pays(on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale) . la mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité enfants ; situation du conjoint,etc

- ✚ **Notation** : Il faut signaler que ces formes de mobilité peuvent se combiner :un individu peut se trouver promu(mobilité verticale) dans une autre région (mobilité géographique) suite à une restruction organisationnelle(mobilité ipmosée).

A travers ces différentes définitions, nous avons pu rendre compte que la mobilité est un terme général qui prend tout son sens selon le qualificatif qu'on lui attribue ;en effet ,celle-ci peut prendre Différentes formes en fonction de l'orientation. Pour ce travail nous orieterons d'avantage notre réflexion sur la mobilité interne pour une durée plus ou moins longue .

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

1-03 : Enjeux de la mobilité

La mobilité recouvre des enjeux différents pour l'entreprise et les individus qui la composent :

1-3-01 : Enjeux Pour l'entreprise :

Du point de vue de l'entreprise ,et comme nous l'indiquions en préliminaire, la mobilité est un outil d'optimisation dans la mesure ou elle permet un ajustement dynamique, tant quantitatif que qualitatif ,des ressources aux besoins en personnel, et ce faisant, accompagne les changements qui opèrent sur le plan de l'environnement ,de la stratégie et de l'organisation ,en effet ces changements ont une incidences directe sur l'évolution des besoins en compétences ,que l'entreprise peut résoudre en ayant recours soit à ses propres ressources-en faisant évoluer en interne les individus – soit à des ressources et compétences extérieures. Cela signifie concrètement que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement.

Si ces voies d'ajustements peuvent être menées simultanément ; le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, celui de favoriser le développement et la fidélisation des compétences. Sur ce point, les travaux des économistes DORINGER et PIORE (1971)⁵ apportent un éclairage particulièrement intéressant en distinguant marché interne du travail et marché externe ; plus précisément ; les acteurs de la théorie de la segmentation du marché du travail décrivant deux types de marché :

Le marché interne : qui est régi par des règles de rémunération, d'affectation et de formation produite par les dirigeants de l'organisation, et qui est composé d'un « noyau dur » de salariés qualifiés bénéficiant d'une rémunération attractive, d'avantage sociaux d'une représentation et d'une certaine sécurité de l'emploi

Le marché externe : Qui est régi a contrario par des variables économiques et composé des salariés ayant un niveau de qualification moins élevé, n'est bénéficiant d'aucune politique de rémunération ,d'évolution ou de formation particulière ,et occupant des emplois plus précaire ,pour lesquels la concurrence est rude.

⁵CAMPOY(Eric), ETIENNE (Maclouf), (Karim), MAZOULI (Valérie), op-cit, p.117

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

L'existence de qualification spécifique à l'entreprise et qui ne sont pas disponibles sur le marché externe conduit les entreprises à investir dans la formation de leurs salariés en ayant notamment recours à l'entreprise l'apprentissage « sur le tas ». Pour limiter la concurrence éventuelle du marché externe et rentabiliser leurs investissements immatériels, les entreprises développent des règles et des procédures destinés à fidéliser les salariés, en leur offrant en particulier des rémunérations attractives et des opportunités de promotion .

La transition de savoirs par la formation « sur le tas » les règles et procédures internes et la stabilité du personnels participent à la consultation de groupes sociaux et au renouvellement de ses derniers, par les processus de socialisation des nouveaux entrants .ainsi l'organisation et la régulation du marché interne profitant donc à la fois aux entreprises et aux salariés qui convoitent « souhaite » les règles procurant une certaine sécurité de l'emploi et des opportunités .

Par extension, et comme la théorie de la segmentation du marché du travail le laisse apparaitre ; la mobilité présente de nombreux intérêts pour les entreprises, En effet, si la fidélisation des ressources humaines est une finalité possible d'une politique de mobilité, celle-ci contribue ; plus largement, à renforcer le sentiment d'appartenance des individus vis- à- vis de l'organisation et s'impose comme un outil angulaire de la motivation individuelle.

En outre, la mobilité semble également favoriser le développement d'une certaine diversité culturelle dans l'organisation .rendu possible par la confrontation d'expérience et de cadre de référence divers que les salariés ont été amenés à développer au gré de leur parcours professionnel.

Cette confrontation et la fidélisation qui nait d'une politique de mobilité favorisent à leur tour le partage de savoirs, la collaboration et le développement d'apprentissage collectifs au sein de l'organisation.

Par ailleurs ; les opportunités de changement de poste ,de fonction ou de métier créés par la politique de mobilité peuvent être utilisées par l'entreprise pour initier une culture organisationnelle du changement et préparer les individus aux mutations qui parcourent les organisations modernes ,en les poussant notamment à se confronter à des contextes de travail différents .ces opportunités offertes par la mobilité sont également destinées à favoriser le développement personnel des salariés et peuvent éventuellement les inciter à prendre en main

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

la gestion de leur propre carrière . En Effet, faute de pouvoir garantir une carrière à tout salarié ; les entreprises incitent désormais les individus à gérer leur propre carrière et les rendent ainsi responsables de leur évolution professionnelle.

Enfin, si l'intérêt d'une politique de mobilité semble manifeste pour l'organisation, il ne faut pas non plus occulter « cacher » les difficultés éventuelles et les couts, directes ou cachés, inhérent à sa mise en place. En effet ; les changements de poste, de fonction, les mutations et autres promotions peuvent conduire à quelque perturbations ; temporaires ou non, au sein de l'organisation .mettre en place une politique de mobilité implique également de disposer de ressources humaines capables de la promouvoir et de la gérer et de ressources financière pour ouvrir, entre autre, les dépenses de formation .le mobilité peut donc être synonyme d'inefficience organisationnelle et de couts pour l'organisation.

1-3-02 : Enjeux Pour les salariés :

Du point de vue du salarié ; la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation, de développer ses compétences ou encore d'accéder à des postes mieux rémunérés et/ou plus intéressants, constitue autant d'éléments moteurs dans la motivation et l'implication au travail. Aussi, bien que la mobilité n'ait pas systématiquement d'incidences sur la rémunération, elle peut être interpréter par l'individu comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers sa performance, ses compétences ou encore son potentiel .en effet l'investissement consenti par l'entreprise pour financier les formations qui l'aideront à développer ses compétences et à changer de poste ,le temps et les ressources humaines mobilisés pour l'orienter sur le plan professionnel et préparer son installation dans un nouveau poste ; et au-delà, le fait même de lui proposer ces évolutions indiquent au salarié que l'entreprise est soucieuse de sa motivation et de son devenir dans l'organisation .⁶

Dans le même temps, alors que la mobilité semble être source d'opportunités pour le salarié, ce dernier peut raisonnablement y percevoir quelques risques. En premier lieu il faut pouvoir considérer que si la mobilité est synonyme de changement , elle a aussi une incidence très concrète sur la vie privé des individus sui peuvent amener le salarié à renoncer à ses projets de mobilité :cela concerne à la fois l'éventualité d'un déménagement pour l'ensemble de la famille ,avec les contraintes habituelles d'emploi du conjoint et de scolarité des enfants ,le

⁶ CAMPOY (Eric) , ETIENNE (Maclouf), (Karim), MAZOULI (Valérie), op-cit, p 118

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

temps investi par le salarié lors de la formation et lors de l'intégration même du poste ,ou encore la nécessité de se déplacer plus fréquemment...etc.

En second lieu, elle peut avoir des incidents également sur le plan professionnel .la crainte de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper de parcours ou encore la peur de sanction éventuelle en cas de non performance peuvent conduire le salariés à renoncer à toute mobilité.

En fin ,et d'une manière plus générale ,il faut aussi considérer que tout les salariés ne sont pas prêt ,psychologiquement ,à accepter de changer d'environnement professionnel au sens large et à abandonner des routines qui structurent leur quotidien depuis des années et les rassurent .le changement peut, en effet être vécu comme une perturbation par certain salariés ,et leurs réticences sont alors d'autant plus grande que ses changements s'opèrent dans un contexte d'incertitude pour l'organisation et pour l'individu ;l'espérance de gain ,ou autrement dit la possibilité perçue de tirer certain avantage de la mobilité ,doit être plus importante que les risques encourus(économique , professionnels ,psychologique ,vie privé ,etc....) pour que le salarié accepte ou initie une démarche de mobilité .

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- Un tableau qui résume les enjeux de la mobilité :

Du point de vue de la direction	De point de vue de salarié
<p>Vecteur d'ajustement des RH et des besoins en rh(outil de la GPEC).</p> <p>Outil de la motivation individuelle e de fidélisation.</p> <p>Renforcement du sentiment d'appartenance</p> <p>Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs.</p> <p>Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes .</p> <p>Incidences au changement et au développement personnel.</p> <p>Facteur de couts(moyens humains, temps, financement, formation, bilan , orientation....).</p> <p>Risque de désorganisation et d'inefficience organisationnelle.</p>	<p>Source d'évolution professionnelle et d'élargissement des compétences.</p> <p>Incidences sur la rémunération.</p> <p>Signe de reconnaissance et source de motivation .</p> <p>Risque d'erreur de trajectoire.</p> <p>Risque de non-performance et de sanction.</p> <p>Obligation de formation.</p> <p>Risque de changement dans la vie privée(déménagement, déplacement, augmentation de la charge de travail..)</p>

Source : CAMPOY (Eric), ETIENNE (Maclouf), (Karim), MAZOULI (Valérie), op-cit ,p 119

1-04 : Quelques Concepts voisins

Les enjeux de la mobilité sont donc multiples et peuvent être profitables à l'organisation ; à l'individu et idéalement à chacun d'entre eux, plaçant la mobilité dans une logique gagnant-gagnant, nous développerons donc ces facteurs communs en abordant les thèmes de polyvalence, d'employabilité ; de fidélisation et de reconnaissance professionnelle. Pour ensuite distinguer quels sont les enjeux de la mobilité tant pour l'entreprise que pour les salariés.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

1 -4-01 : La polyvalence :

Lorsque nous traitons du thème de la mobilité, nous y associons volontiers celui de polyvalence ; le Larousse définit la polyvalence comme la « qualité d'une personne qui a plusieurs spécialités, plusieurs compétences »⁷.

Par définition la polyvalence consiste à posséder un panel de compétences mobilisables à tout moment. Le salarié doté de plusieurs compétences peut alors plus aisément faire preuve de mobilité qui lui permettra du même coup d'étoffer son portefeuille de compétences par l'acquisition de nouvelles aptitudes. la mobilité développe la polyvalence et agit positivement sur la motivation et l'implication.

Elle est souvent évoquée comme solution organisationnelle, ses atouts sont reconnus, L'enrichissement des tâches qui en résulte confère davantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés, la polyvalence élargit le champ d'intervention des Salariés et limite le risque de perte d'emploi⁸. Cependant, elle n'est pas sans risque des risques psychologiques, par exemple ; l'orsque les salariés ont l'impression de devenir des pions, transportés d'un poste à un autre pour répondre aux attentes de l'entreprise en terme de flexibilité. En définitive, cela entraîne un sentiment de dévalorisation.

L'effet obtenu est contraire à celui qui est recherché, la polyvalence soulève aussi le problème de la poly compétence ; qui pose à son tour la question de la reconnaissance et la qualification et donc de la rémunération.

La mobilité développe la polyvalence et agit positivement sur la motivation et l'implication des Des salariés puisque ceux-ci voient capable d'assumer des postes dont la variété ne laisse pas de place aux phénomènes de routine .développer la polyvalence permet à l'organisation de disposer de roussources mobilisables capables de répondre à des absences ou des variations de charge de travail.

⁷ Dictionnaire la rousse.

⁸ DIETRICH (Anne), Gilbert (Patrick), PIGEYRE (Frédérique) avec la collaboration de AUBERT (Jacques), management des compétences, édition DUNOD, p 115.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

1-4-02 : L'employabilité :

la notion d'employabilité est née en Angleterre ,puis s'est développée aux États-Unis en liaison avec les problèmes de chômage pour distinguer les « employables »,auxquels un emploi stable pouvait être proposé, et les « inemployables » auxquels l'aide sociale était destinée. Aujourd'hui, l'employabilité a pris un sens plus large, elle ne concerne plus uniquement les chômeurs, mais tous les travailleurs, et elle est devenue un élément de la politique sociale de l'entreprise, R. Wittorski définit l'employabilité comme « un ensemble d'habiletés, d'attitudes et connaissances générales et spécifiques, requises pour entrer et s'adapter au marché du travail »⁹.

F. Stankiewicz entend par « employabilité », « la possession d'un cumul de plusieurs éléments :

- D'une qualification, qui ferait référence à un état statique des connaissances, déterminées dans le temps et qui correspondraient à une organisation stable de l'activité ».¹⁰

Il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité même si ce concept renvoie fondamentalement à la capacité à être employé, capacité souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi .Trois éléments fondamentaux sont mis en évidence par Hillage¹¹ et Pollard (1999) pour définir l'employabilité grâce à une revue de la littérature anglo-saxonne

Sur le thème :

- la capacité à obtenir un emploi initial (initial employment), conditionnée entre autres par le système éducatif ;
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation ;
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein.

⁹ BAUGIN (Allison), La formation en alternance : Vers l'optimisation du développement professionnel des apprenants, Université Rennes 2 – Haute Bretagne, 2011, page 51

¹⁰ BAUGIN (Allison), op-cit , page 52

¹¹ [https:// www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/.../Saint-Germes_Eve.pdf](https://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/.../Saint-Germes_Eve.pdf) & (publier le 13-10-2004 consulter le 13-05-2015 à 14 :56)

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Dans un domaine caractérisé par de nombreuses remises en cause et réflexions, la notion d'employabilité apparaît comme une approche permettant, tant aux entreprises qu'aux salariés, de réfléchir aux moyens susceptibles d'améliorer la proposition des individus à trouver une place dans l'entreprise. L'employabilité peut être aisément accrue par la mobilité ; mais elle s'oppose à la carrière dans la mesure où elle s'inscrit dans un futur totalement inconnu.¹²

Maintenir et développer l'employabilité des salariés s'avère aussi une nécessité pour l'entreprise, car celle-ci gagne à développer chez ses salariés des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel accru. Développer l'employabilité, c'est permettre à tout salarié d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en performance aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures de reconversion.

Pour être efficace et durable, la politique d'employabilité doit s'inscrire dans une logique gagnant-gagnant pour les salariés comme pour les entreprises. Pour les salariés, elle génère un parcours professionnel attractif, des compétences diversifiées, valorisées et enrichies ainsi qu'une attractivité sur le marché de l'emploi et sur la mobilité interne, pour l'entreprise, elle met à disposition un personnel plus flexible, proactif, mobile et impliqué. Elle rend les relations interpersonnelles plus fluides et propose des opportunités réelles de reconversion ou de reclassement interne, et elle valorise l'attractivité de l'entreprise en interne comme externe.

1-4-03 : Le fédilisation du personnel :

Dans un contexte de forte innovation technologique. Chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé. Retenir des personnels hautement qualifiés représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens, de fidéliser les salariés à fort potentiel.

Toutefois, force est de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines doit identifier et mettre en

¹² CADIN (Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique), édition DUNOD, p 283.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

place des techniques et méthodes innovantes permettant de motiver, de satisfaire et de fidéliser les salariés de l'entreprise. Or, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. La fidélisation des salariés est un thème récurrent en Gestion des Ressources Humaines. La fidélisation des salariés serait l'«ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »¹³

La Fidélisation des salariés est un atout stratégique puisqu'en offrant des opportunités de mobilité et donc de développement de compétences ;il faut s'opérer un maintien de la motivation et de l'implicatio au travail.par conséquent ,les politiques d'attraction et de rétention du personnel ont pour but de pouvoir disposer d'un personnel suffisant et compétent qui contribue à la bonne marche de l'entreprise. Le terme de rétention désigne la capacité d'un dirigeant à garde son personnel notamment en batissant avec lui des relations positives qui auront pour conséquence de lui donner toute envie d'aller voire ailleurs. La retention vise à mettre en œuvre des actions pour fidéliser les employés en offrant des avantages financiers ou encore en améliorant les conditiond de travail. La réussite d'un programme de fidélisation du personnel repose sur des actions menées par les dirigeants dans l'interet des salariés :

- L'amélioration des relations entre les salariés et leur hiérarchie ;
- La reconnaissance de la contribution des salariés ;
- La formation du personnel et la gestion des carrières ;
- Une rémunération équitable et cohérente ;
- La recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;
- Le développement d'un esprit d'équipe,dynamisant et stimulant ;
- Crédibilité,respect,équité,fierté et ambiance de travail sont les fondements de la fédilisation du personnel ;ces facteurs encouragent la motivation ;la satisfaction ,l'engagement at l'attachement des salariés à l'entreprise.

1-4-04 : la Reconnaissance professionnelle :

L'être humain a un besoin fondamental : celui d'être reconnu, accepté par les autres comme individu spécifique, celui de voir la réalité de son existence confirmée par les autres qui, en lui adressant des stimulations, le reconnaissent en tant que personne réelle et digne d'attention.

¹³ <http://www.memoireonline.com>. (Consulté le 05-08-2015 à 12 :42)

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Parmi les questions essentielles qui se posent aux entreprises, aujourd'hui comme hier, se trouve celle de la reconnaissance des salariés : sur quelles(s) bases(s) identifier et évaluer le travail réalisé par les salariés ? Et donc, sur quelle(s) base(s) payer les salariés ? Comment différencier les salaires des uns et des autres ? Ce questionnement constitue l'un des domaines de prédilection de la sociologie du travail.¹⁴

La reconnaissance au travail est un élément essentiel pour préserver et pour construire l'identité des individus, pour donner un sens à leur travail, pour favoriser leur développement et pour contribuer à leur santé et à leur bien-être professionnel.

La reconnaissance se manifeste dans une organisation lorsque les individus qui la composent ont l'impression d'exister aux yeux des autres.

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordiale .l'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leurs diversités. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître et choisir parmi les modalités de reconnaissance, une politique de la reconnaissance nécessaire.¹⁵

1-4-4-01 : La reconnaissance liée à l'emploi :

Cette forme de reconnaissance vise à souligner la manière dont les tâches sont effectuées, la qualité du travail réalisé, la prise de responsabilités assumée, les qualités professionnelles, le souci envers autrui, l'engagement et les efforts fournis. La reconnaissance liée à l'emploi souligne, entre autres :

- la créativité, l'innovation et l'amélioration continue des méthodes de travail;
- la collaboration ou le partage de connaissances ou d'information avec d'autres;
- l'apport de bonnes suggestions ou idées;
- l'exécution de bonnes pratiques en matière d'entraide aux collègues ou de service à la clientèle;

¹⁴ DIETRICH (Anne), Gilbert (Patrick), PIGEYRE (Frédérique) avec la collaboration de AUBERT (Jacques), op-cit, page 15.

¹⁵ PERETTI (Jean mari), op-cit , page 14

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- la rigueur, l'engagement, l'implication, la motivation ou la responsabilisation démontrée;
- l'accomplissement d'une tâche ou d'un projet en respectant les délais ou en surpassant les objectifs;
- le dévouement, l'apport, l'implication, la générosité.... Etc.

En fin, La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salaires, de statuts, mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime dus.¹⁶

Section 02 : le développement de la mobilité.

2-01 : les outils de la mobilité

L'un des objectifs de la ressources humaines est de minimiser la subjectivité dans la gestion du personnel afin d'instaurer le plus haut degré d'équité possible entre les employés .pour ce faire, et de connaître tous les employés de l'entreprise, la direction des ressources humaines doit se doter d'un certain nombre d'outils de gestion notamment :

2-1-01 : Une nomenclature des postes : c'est la liste des postes de toute entreprise par secteur d'activité.

2-1-02 : le descriptif du poste : il détermine le « qui fait quoi » dans l'entreprise .le descriptif permet a chaque employé de connaître ses tâches et responsabilités dans le poste qu'il occupe. Il est à noter que le descriptif de poste n'est pas figé mais évolue selon l'évolution de l'activité de l'entreprise .il contient les points suivants :

- L'intitulé de poste ;
- La mission globale du poste ;
- Les activités principales du poste ;
- Les activité(s) secondaire(s) ;

¹⁶ Brun (Jean-Pierre), in revue Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, (N°12), 2008, p 11.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- Les conditions du poste ;
- Les compétences nécessaires qu'un candidat ou un employé doit avoir pour pouvoir occuper le poste.

2-1-03 : Un répertoire des emplois types :

Après la création des fiches de poste, il est indispensable de regrouper les postes de travail de l'entreprise par famille socioprofessionnelles (direction général ; ressources humaines, production, finance ; la commerciale ...), en prenant évidemment des métiers existants au sein de l'entreprise.

C'est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois types de l'entreprise ; elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et des filières de mobilité : passerelles entre les métiers.¹⁷

Mais pour regrouper les postes en emploi type ; il faut pouvoir répondre à trois critères :

- Les missions et les activités sont similaires à plus de 80 % ;
- Les compétences requises pour tenir l'emploi types, sont de même nature et de niveau équivalent ;
- Les employés à qui sont attribué ces différents postes peuvent moyennant une courte adéquation, occuper l'un ou l'autre des postes de l'emploi type.

2-1-04 : le référentiel de compétences :

Est considéré comme l'outil central du management des compétences, c'est un document identifiant l'ensemble des domaines de compétences utiles à la tenue de l'emploi, avec détermination des niveaux de complexités croissantes à l'intérieur de chacune, outil d'évaluation lors de l'entretien annuel d'évaluation pour l'employé ; le référentiel de compétence résulte de l'analyse de l'activité, et sert notamment à :

- Repérer les exigences d'un emploi, en termes de compétence ;
- Identifier les besoins en formation (pour une évaluation verticale ou horizontale) ;
- Mesurer le niveau de développement des employés.

¹⁷ FRANCOISE (Kerlan), guide pour la GPEC, édition d'organisation, p 18.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Le référentiel de compétence doit être largement communiqué et explicité à l'ensemble des parties prenantes (RH, managers, salariés) puis appliqué concrètement et simplement aux situations réelles auxquelles les salariés sont confrontés.

2-1-05 : Système d'information ressources humaines (SIRH) :

Autrefois ,le service des ressources humaines se contentait d'un seul logiciel informatique ,pour le calcul de la paie ,depuis les années 90 ,le service ressources humaines a connu l'introduction d'un système qui regroupe des applications informatiques gérant les ressources humaines ,des fonctions les plus classiques ,comme la paie et la gestion administrative ,aux systèmes plus récents ,d'évaluation ,de formation, de la gestion de carrière ;de la mobilité et du recrutement ;

Le SIRH n'est pas intranet ; il s'agit d'un réseau informatique privé, à l'intérieur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les technologies du réseau internet. En effet, aujourd'hui l'internet et l'intranet permettent d'organiser le SIRH et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions.¹⁸

L'objectif ,à travers la mise en place d'un SIRH comme outil de la mobilité interne ,est d'avoir ,a tout moment ;une information fiable concernant un employé :son état civile ,ses qualifications ,son expériences professionnelles ;les formations suivies ;les compétences acquises, les postes occupés dans l'entreprise ,le taux d'absentéisme ...etc.

2-1-06: La charte de la mobilité interne :

C'est une procédure , un outil de management et de communication ,elle est constituée de l'ensemble des principes et des règles qui régissent la mobilité professionnelle au sein de l'entreprise ;son objectif est de mettre en exergue les droit et les devoirs de chacun ,et de préciser les comportements encouragés en matière de mobilité ,elle détermine les limites à respecter ,tant par les services accueillants le future groupe d'appartenance) ,que par les services fournisseurs (le groupe d'appartenance),et les règles d'arbitrage .

La charte de la mobilité doit être discuté et adopter en comité de direction, et diffusée au sein de l'entreprise, elle doit être connue par l'ensemble des employés de l'entreprise.

¹⁸ PERETTI (Jean mari), op-cit, p 226.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-1-6-01 : huit règles peuvent être spécifiées dans la charte :¹⁹

1- la transparence : elle nécessite une totale transparence quant à la communication du marché de l'emploi interne.

2- priorités interne : elle peut donner ; à compétence égales, priorité aux salariés de l'entreprise.

3 -principe de diversité et de non –discrimination : dans le cadre d'une politique de responsabilité sociale affichée, à compétences égales ; l'entreprise peut promouvoir la diversité des profils retenus, dans le cadre de sa politique de mobilité interne (âge, sexe, origine authentiques, handicap, situation familiale...).

4 -priorités aux publics sur emplois sensibles : dans le cadre de sa politique GPEC, elle peut donner priorité aux personnes filiales qui détiennent à ce jour des emplois sensibles et dont l'emploi est menacé.

5-Droit à la confidentialité : la démarche du salarié candidat à la mobilité reste anonyme, notamment durant la phase d'information. La règle de confidentialité, qui consiste à informer le manager d'origine qu'après information et validation du profit par la DRH, est souvent une condition qui rassure le candidat à la mobilité. Si la mobilité fait partie de la culture de l'entreprise et est favorisée et reconnue par tous, alors cette préoccupation n'est plus nécessaire.

6- retours dans l'emploi précédent : les clauses de retour dans l'emploi précédent permettent de réagir en cas de difficultés majeures rencontrées dans le nouveau poste. Ce droit est fondamental ; même si cette situation n'est pas facile à vivre pour celui qui réintègre son ancien poste.

7 condition d'entrée : en règle générale, la mobilité interne est ouverte aux salariés ayant au moins 3 années d'ancienneté dans leur emploi, mais ce délai peut être inférieur pour certains postes ou supérieur dans d'autres.

Avec les jeunes ; les mobilités peuvent être plus rapides (création de niveaux intermédiaires), sans pour autant sauter les étapes classiques.

¹⁹ ANNICK (Haegel), op-cit, p 92.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

8 -Condition de transfert : veiller à la clarté des conditions de transfert. Le nouvel arrivant doit être accueilli dans les mêmes conditions qu'un nouvel embauché, c'est au manager entrant de prévoir le plan d'intégration. L'accueil du nouvel arrivant doit de situer au plus tard dans les 3 mois qui suivent la prise de décision écrite de la mobilité.

2-1-07 : Assessment center :

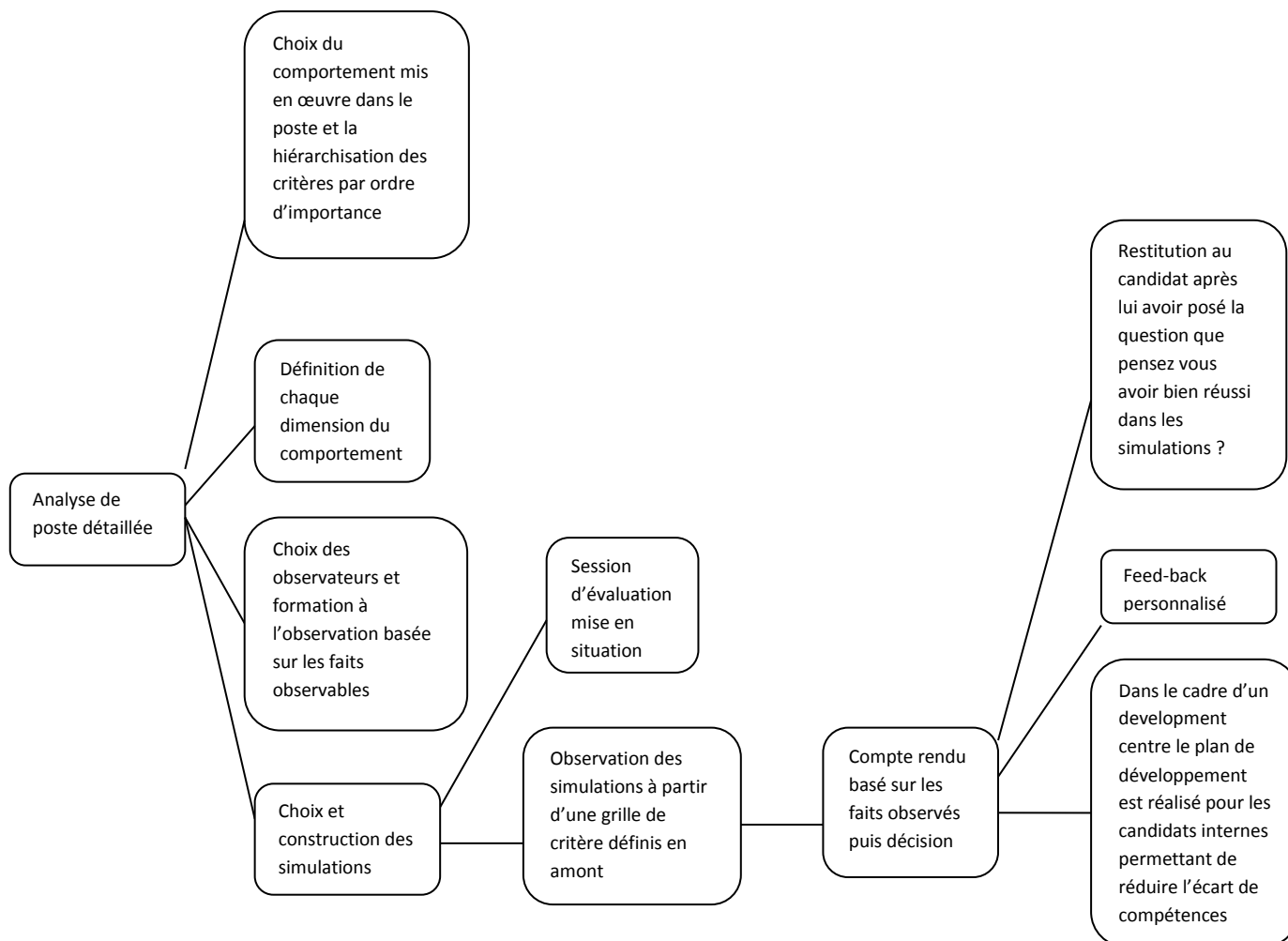
Il s'agit d'un centre d'évaluation, qui combine de multiples méthodes ,tests d'évaluation, que les participants font sous observation ; l'assessment center met l'accent sur les mises en situation .il s'agit de mettre le candidat dans un contexte le plus proche de sa future situation professionnelle, pour tester son potentiel ; et détecter ses compétences, pour une sélection ou un développement.

Donc est une méthode qui consiste à mettre Les personnes en situation d'évaluation puis de développement, parmi ses utilisations, la détection et développement des potentiels ou pour accompagner des mobilités interne ou des moments clés de carrière.²⁰

²⁰ ANNICK (Haegel), op-cit, page 120

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- Les étapes d'un assessement et développement centre :



Source : ANNICK (Gaegel), la boîte à outils des ressources humaines, p120.

2-1-08: la cartographie des métiers :

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise .ainsi ; ils peuvent envisager à partir de leur poste actuel des mobilités à plus ou moins long terme.

Ces cartes des métiers déterminent des cheminements possibles, via des passerelles qu'elles matérialisent .elles sont fondées sur des répertoires métiers, qui identifient les proximités professionnelles, par repérage de compétences transversales.²¹

²¹ CERDIN (Jean Luc), gérer les carrières, édition ems management et société, p181.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-1-09 : la pyramide des âges :

Elle représente la répartition par sexe et par âge, de la population à un instant donné, et permet de faire une projection sur l'évolution sociodémographique de l'entreprise, elle est constituée de deux histogrammes juxtaposés, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite) ; ou les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement.

2-02 : Cadre juridique de la mobilité dans la législation Algérienne

La législation Algérienne du travail n'évoque pas le terme de mobilité dans ses différents chapitres. Cependant, il est sous-entendu par certains autres termes (promotion, mutation, transfert, reconversion, évolution, redéploiement). La loi 90-11 dans l'article 61 et 70 évoque la promotion et du transfert respectivement.

2-2-01 : La promotion :

- La promotion, telle qu'elle est définie selon l'article 61 de la loi N°90-11 ; apparaît comme « une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue dans l'entreprise compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur »²² ; elle correspond donc à une mobilité verticale.

2-2-02 : Le transfert :

Article 70 : « à l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres Activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres Entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité De licenciement pour compression d'effectifs. »²³

L'article 70 alinéa 4 de la loi N°90-11, oblige l'employeur d'examiner les possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités qu'il doit développer avant de procéder à une compression d'effectifs et d'organiser des actions de formations- reconversion pour les salariés concernés, nécessaires à des redéploiement d'effectifs (article 7 alinéa 3 du décret législatif N°94-09) .

²² Code de travail, la loi 90-11

²³ Ibid.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2 -03 : Inconvénients et avantage de la mobilité

2-3-01 : les inconvénients :

2-3-01-01 : Inconvénient pour l'employé:

Plusieurs inconvénients peuvent être dérivé de la pratique de la gestion de mobilité que se soit pour les salariés ou pour l'entreprise, cette dernière doit savoir les gérer et les compenser essentiellement les inconvénients engendrés aux employés :

- Des problèmes sociaux peuvent se poser telle que le logement, les scolarisations des enfants, le travail du conjoint en cas de mutation de l'autre (ce qui peut engendre des conflits familiales).
- Un problème psychologique : elles seraient liées à une peur de l'inconnu et du changement, à une préférence de la nature humaine pour la stabilité ou encore à un besoin vital de sécurité.
- Problèmes culturels : les raisons d'ordre culturel seraient dues au poids de l'histoire, à l'attachement aux habitudes ou aux usages, il s'agirait d'une question de mentalité et /ou l'expression d'un certain conservatisme.

Le sentiment d'appartenance constitue aussi un obstacle à la mobilité ; en effet, s'il on considère que l'appartenance est définie par le fait pour un individu d'appartenir à une collectivité, alors l'enjeu est double :

- D'une part, l'individu se réfère à un corps professionnel auquel il appartient ; qui rassemble toutes les personnes qui exercent la même fonction ou le même métier.
- D'autre part, le même individu fait parti intégrante d'un collectif de travail, à une équipe qui agissent pour une même cause ou qui poursuivent un même objectif.

Le sentiment d'appartenance fait appel à la notion d'identité, qu'elle soit personnelle ou professionnelle. Cette appartenance se construit peu à peu et pour se développer, elle nécessite une quantité d'interaction avec les personnes, ce qui contribue au fait que l'individu se sente bien et qu'il puisse prendre conscience de sa valeur au sein d'une équipe de travail. Au sein d'un groupe, les personnes et les compétences sont reconnues à juste titre. Pour ces personnes, envisager une mobilité qu'elle soit, engendre un sentiment d'insécurité, de perte de repère, de reconnaissance et l'immobilisme et le conservatisme prendront le dessus.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-3-01-02 : Les Inconvénients pour l'entreprise :

Les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et de son système de gestion des ressources humaines. La santé de l'entreprise peut également représenter un frein à la mobilité. En effet, en situation de difficultés économiques, les entreprises accordent une importance capitale à leur sécurité de fonctionnement, en d'autres termes, le risque d'erreur devient inacceptable, ce qui freine la mobilité. Sentant sur eux la pression permanente de la performance, les responsables hiérarchiques cherchent à s'entourer des collaborateurs les plus surs et deviennent alors réticents à encourager les démarches de mobilité. Alors les responsables hiérarchiques ont tendance à valoriser l'immobilisme et donc l'expertise au détriment des compétences multiples et variées que l'individu peut acquérir par l'intermédiaire de la mobilité.

- En quelques points :
 - ✓ La mobilité si elle est successive, empêche l'arrivée du « sang neuf » c'est-à-dire le recrutement des personnes qui arrivent avec de nouvelles perspectives ou nouvelles idées, qui sont souvent rafraichissantes pour une organisation et lui donne de la jeunesse.
 - ✓ Choix des candidats plus restreints : la mobilité implique qu'on se satisfait d'un candidat possédant des qualifications minimales travaillant à l'entreprise alors que des candidats à l'extérieur plus intéressants ne seront pas considérés ;
 - ✓ Le départ des compétences ; dans ce cas le service concerné ou l'entreprise en générale doit prévoir quelqu'un de compétent pour le remplacer ;
 - ✓ Les coûts générés par la formation et l'adaptation au travail peuvent être trop coûteux ;

Les inconvénients que l'on vient de citer ci-dessus sont à la charge de l'entreprise, elle doit les minimiser car ils réduisent la motivation des salariés, par conséquent leurs performances et la performance de l'entreprise, à ce propos on peut dire que l'entreprise qui investit plus aura plus.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-3-1-03 :Par rapport à la mobilité en elle-même :

d'un point de vue sociomogique, la mobilité présente des différences marquantes selon le pays dans lequel l'entreprise est implantée et selon qu'elle s'adresse à des hommes ou des femmes. La structure et la culture sociales modifient les configurations de carrière d'un pays à l'autre sachant que ceux-ci peuvent présenter des conceptions différentes sur la façon de repérer et former leurs élites. Par ailleurs, il est tout aussi nécessaire de prendre en considération les différences qui subsistent entre les femmes et les hommes quant aux possibilités d'évolution de carrière qui leur sont offertes. En effet, les femmes subissent une double discrimination : d'une part ; les fonctions de direction sont plus aisément confiées à des hommes. On parle de discrimination verticale ou encore de « plafond verre » qui laisse percevoir les possibilités d'évolution tout en les rendant inaccessibles ? d'autre part ; les femmes se trouvent surreprésentées dans certains secteurs (communication, publicité, santé...) et quasi absentes dans d'autres (recherche, informatique...) on parle dans ce cas de discrimination horizontale. Cette double discrimination demeure alors même que l'accès des femmes aux fonctions d'encadrement et aux professions intellectuelles supérieures s'est accru depuis les années 1980, essentiellement sous l'effet d'une forte croissance de la scolarisation et du niveau de formation des jeunes filles. Ces inégalités présentent et peuvent être argumentées par :

- ✓ L'arrivée plus récente des femmes diplômées dans les entreprises.
- ✓ Des cultures et des pratiques organisationnelles masculines à l'origine de discrimination et de stéréotypes tenaces. Les entreprises restent marquées par des habitudes et des comportements qui nuisent aux femmes ; Mais qui restent largement involontaires et/ou inconscients. Une partie de ces phénomènes relève de ce que l'on appelle la discrimination indirecte qui caractérise les effets non volontaires de mesure qui ;apparemment neutre ; Exerçant en réalité une discrimination à l'encontre d'une catégorie, ici les femmes.
- ✓ Les stratégies masculines qui dénie aux femmes pouvoir et autorité, capacité à la mobilité et disponibilité, celle-ci sont étroitement liées aux enjeux de pouvoir et au combat que se livrent les individus qui convoitent le sommet des organisations.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- ✓ Les stratégies de carrière des femmes elle-mêmes qui cherchent le plus souvent à équilibrer entre vie professionnelle et vie privée ; des choix difficiles entre vie professionnelle et personnelle s'imposent alors aux femmes les amenant bien souvent à renoncer à briser le plafond de verre.
- ✓ Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme , la mobilité représente un coût car elle suppose que des moyens soient octroyés en temps, en personnel chargé de sa mise en place et en formation pour les individus mobiles. Aussi ,dans un premier temps ; elle crée un désordre au niveau de la dynamique et de l'organisation des équipes de travail, du fait de l'intégration et du temps de formation des nouveaux éléments au sein des équipes. En effet, les bénéfices ne peuvent s'évaluer qu'à moyen et long terme . le manque de connaissance et le fait de se placer dans un contexte d'apprentissage engendrent temporairement une diminution de la performance des individus mobiles.
- ✓ Pour les entreprises qui appliquent le taylorisme ou chaque individu est performant dans un domaine précis, la mobilité ne peut créer qu'un sentiment de désorganisation , de perte de temps et d'inefficacité.

Aussi , la manière dont la mobilité est mise en place peut constituer un frein . en effet, celle-ci peut être choisie ou imposée ,lorsqu'elle est choisie, elle met en cause un certain degré de motivation qu'on retrouve peu ou pas du tout dans un contexte de mobilité imposée, il est difficile de susciter l'intérêt et l'implication des agents pour des projets qu'ils n'ont pas choisis et qu'ils subissent.

Enfin , dans le souci de disposer à tout moment de professionnels de haut niveau ,les entreprises se voient ; lorsque la mobilité est mal utilisée ou mal gérée, payer des compétences dont elle n'a pas un besoin avéré à chaque instant .cette surqualification non utilisée peut conduire certains salariés à se démobiliser , et par conséquent aller proposer leurs compétences dans une autre entreprise , les hiérarchies se doivent alors de trouver le juste milieu en matière de pratique de la mobilité . en effet ,il faut inciter l'individu à bouger tout en restant dans les limites de l'entreprise qui l'emploie .

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-3-02 :Avantages liés à la mobilité :

Les avantages que peut engendrer la mobilité sont deux dimensions principales ; des avantages pour les employés et pour l'entreprises, ceux là qui devraient être résultantes d'un Management efficace et doivent être fixés comme objectifs dans la politique de l'entreprise .

2-3-2-01 :Avantage pour l'employé :

1-les avantages reçus en cas de mutation, exemple : les frais de déplacement, Frais d'aménagement.²⁴

2- Faciliter De s'intégrer car le concerné connaît déjà la politique et la culture de l'entreprise

3- La mobilité constitue une préparation par les affectations successives des salariés pour qu'ils puissent assurer dans l'avenir des fonctions plus globales ou plus grandes responsabilités ainsi que pour développer leurs connaissances de l'entreprises.²⁵

4- Détenir des nouvelles compétences et performances. ²⁶

5- Eviter de sombrer dans la routine en maintenant leur curiosité et leur vigilance en éveil.²⁷

6 -Améliorer le niveau social à travers une promotion et une augmentation du salaire, un logement de fonction et du niveau culturel à travers le contact avec différentes catégories socioprofessionnelles .

7-la mobilité permet aux salariés d'être polyvalent , de s'épanouir moralement et intellectuellement, d'avoir un nouveau statut et des nouvelles compétences et de nouveaux horizons.

²⁴ BOUREAU (CYRILLE), METRA (Audrey), et Peretti (Jean -marie), H de DRH, édition Vuibert, p. 56

²⁵ DIMITRI (Weiss), MORIN (Pierre), contribution de Martine Aubry, pratique de la fonction personnel le management des ressources humaines ; édition organisation, page 303

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid., page 304

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

2-3-2-02 :Avantages pour l'entreprise :

- Réduire les déséquilibres internes de l'entreprise « sureffectifs »²⁸
- Acquérir de la performance et la compétence par la mobilité et la formation ;²⁹
- Faciliter dans la perocedure de sélection par rapport au recrutement, vu la connaissance des candidats par l'existence d'appréciation. A défaut de cela. la direction des ressources humaines ou le service chargé de la mobilité peut consulter directement la hiérarchie de leur structure actuelle. ³⁰
- Avantages budgétaires car la mobilité est moins couteuse en ce qui concerne les délais et les couts De sélection par rapport au recrutement
- Le développement des compétences particulières par la mobilité internationale, par exemple la compréhension des marchés internationaux ou la connaissance de nouvelles technologies ;
- Eviter la sclérose des structures en les dynamisant par un transfert des compétences et de nouvelles méthodes de travail ³¹
- Sauvegarder l'indépendance de l'entreprise par rapport à l'environnement politique ;administratif en rompant les liens personnels parasitaires ³²

En fin de compte et après cette étude des avantages, on peut dire que les objectifs de l'entreprise ne peuvent pas être atteints que si on réalise les objectifs des employés, car ce sont eux qui peuvent apprendre ,évoluer et s'améliorer pour pouvoir enfin utiliser leurs compétences dans le but de donner de la performance à l'entreprise .

²⁸ CADIN(Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique), Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, page 201.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid., p 202.

³¹ Dimitri (Weiss), Morin (Pierre), contribution de Martine Aubry, op-cit , page 303.

³² Ibid.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Section 03 : le développement des compétences par l'instauration d'un programme de mobilité

3-01 : condition de mise en place

pour les entreprises, développer la mobilité des salariés consiste à disposer des compétences adéquates au bon endroit ; au bon moment et au bon niveau. Mais pour que la mobilité soit intégrée aux valeurs et à la culture de l'organisation, il est nécessaire que la démarche soit acceptée par les salariés eux-mêmes et qu'un certain nombre de leurs attentes et difficultés soient prises en considération. En effet, l'entreprise doit tenir compte de la manière dont les individus envisagent et gèrent leur propre parcours professionnel et la capacité qu'ils ont à le faire. L'enjeu majeur est alors de concilier la stratégie globale de l'organisation et les stratégies individuelles des salariés en mettant en adéquation les besoins de l'entreprise et les compétences des membres du personnel. Par conséquent, il semble nécessaire que certaines conditions soient remplies pour accueillir les possibilités de réussite d'une politique de mobilité. La coordination, l'information, l'accompagnement et la communication sont des éléments essentiels à la bonne marche de la mobilité.

En premier lieu ; la mise en place du projet doit être confiée à une direction spécifique, un comité de pilotage, en lien direct avec le département des ressources humaines afin de déterminer les objectifs, les moyens et les outils à mettre en œuvre, les catégories professionnelles concernées, les risques encourus et les limites du projet. Aussi, de par leur connaissance des réalités du terrain, les organisations syndicales peuvent être impliquées dans la mise en place du projet afin de trouver le compromis idéal entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. Cette concertation peut permettre de minimiser les obstacles et les résistances à l'application de la mobilité.

La mise en œuvre du projet doit être précédée d'une phase d'information et de sensibilisation des différents acteurs potentiels qui, grâce à la qualité et la pertinence des informations recueillies, pourront choisir d'adhérer ou non au projet. En effet, une démarche volontaire de la part des individus semble primordiale. Inscire les gens dans une démarche qu'ils ne partagent pas constitue un obstacle difficilement contournable puisque le degré de motivation et d'implication sera faible voire nul.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

L'accompagnement des salariés représente également une étape cruciale. Le but de cette démarche étant, par l'intermédiaire d'entretiens avec un conseiller en orientation professionnelle notamment, de faire coïncider les capacités et aspirations professionnelles avec les différentes possibilités de mobilité au sein de l'établissement. Aussi, la mobilité nécessite parfois le suivi de formations spécifiques.

Afin d'en faciliter l'accès, l'entreprise peut proposer des aides financières et matérielles par la prise en charge des frais engendrés par la formation, aussi pour susciter l'intérêt et la participation des salariés, l'entreprise doit reconnaître et valoriser les parcours diversifiés. Dans cette optique, il est possible d'imaginer la mise en place d'un système d'évaluation des compétences au cœur de la gestion des salariés au sein de l'entreprise. Elle permet d'assurer l'adéquation à court et moyen terme du salarié au poste qui lui est confié ou encore au nouvel emploi auquel on le destine ; et par conséquent de doter les compétences d'une certaine reconnaissance.

D'autre part, toujours dans le but d'accroître le niveau d'implication du salarié, les espérances de gains, qui peuvent être de plusieurs natures, se doivent être supérieures aux risques encourus. Pour l'entreprise, les difficultés se situent au niveau de la valeur attribuée à chacune des compétences. Mais définir une compétence n'est déjà pas facile, lui attribuer un niveau de rémunération l'est d'autant moins.

La mise en place de la mobilité engendre également une restructuration et une organisation cohérente et similaire des différents services de l'entreprise. En effet ; afin de diminuer les obstacles causés par le changement, il semble important d'agir sur le changement lui-même pour qu'il soit le moins grand et brutal possible ; il faut donc envisager des procédures communes, l'utilisation d'un matériel identique, une méthode de classement uniforme.... En agissant directement sur le changement, les difficultés liées à l'adaptation diminuent.

En fin, la mobilité pouvant être synonyme de décloisonnement et d'ouverture aux autres, il semble nécessaire sur un plan relationnel, de préparer les équipes à l'accueil des individus mobiles ; facilitant ainsi l'intégration des nouveaux éléments et donc le partage des connaissances et d'expériences.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

3-02 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la GPEC est un moyen d'anticiper les besoins en compétences, elle se base sur l'analyse de poste pour prendre connaissance des profils actuels requis et les éventuelles évolutions, ainsi que les potentialités et les compétences réelles actuelles existantes dans l'entreprise et la possibilité qu'un besoin dans le future se manifeste pour combler l'écart s'il existe.

Autrement dit, la GPEC vise à accroître par l'anticipation, la capacité de l'entreprise à maîtriser l'adéquation permanent entre ses besoins et ses ressources, d'un point de vue qualitatif et quantitatif, elle vise à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés et d'impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (mobilité, formation et rémunération).³³

la GPEC utilise certains paramètres pour prévoir la mobilité au sein de l'entreprise, telle que la pyramide des âges, la répartition d'effectifs selon le sexe et l'ancienneté qui permettront de démontrer la possibilité d'un départ de quelqu'un qui doit être remplacé, par exemple.

En fin, Les individus veulent se construire un portefeuille de savoirs exportables et transférables à différents contextes, afin de se constituer une « employabilité ». Les entreprises, au travers de leur stratégie RH, veulent simultanément disposer des meilleurs profils, avoir un stock de compétences mobilisables et pouvoir faire évoluer certains individus en fonction des options stratégiques retenues. La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) fait l'objet d'un regain d'intérêt en privilégiant la notion d'employabilité plutôt que celle de carrière comme c'était le cas auparavant.

3-03 : La formation :

La formation continue est l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétences des hommes et des équipes soit au niveau des exigences des clients, C'est aussi un moyen pour les salariés de réussir leur projet professionnel et d'évoluer professionnellement.³⁴

³³ PERETTI (Jean marie), ressources humaines, Tome1, édition Vuibert, p 171.

³⁴PERETTI (Jean marie), Tous DRH, édition d'organisation, p 175.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

La formation doit répondre à la fois aux souhaits des salariés et aux besoins de l'entreprise puisqu'elle est en relation avec la mobilité, c'est l'entreprise qui doit faire en sorte d'aligner ses besoins aux souhaits des employés par la motivation et l'information. Elle vise à atteindre leurs objectifs : satisfaction professionnelle, performance économique, car c'est en atteignant ces objectifs que l'on peut la considérer comme un investissement,³⁵ qui doit être renouvelé suivant leurs besoins (évolution technologique, éventuels changement de carrière). Elle doit être aussi un facteur d'intégration d'un nouveau venu et de lutte contre la résistance au changement, ce phénomène qui provoque la sclérose à la mobilité.

La formation au sein de l'Entreprise peut se traduire par un itinéraire de carrière, c'est-à-dire toutes les affectations vécues par les employés qui permettent une mobilité automatique vers un autre emploi qui demande de grandes compétences et de qualification pour le maîtriser.³⁶

Elle est aussi considérée comme un outil nécessaire à la mise en place d'un plan stratégique en vue de réduire les écarts qui peuvent exister entre ressources actuelles et besoins futurs de l'entreprise.³⁷

La formation professionnelle continue s'affirme comme un facteur stratégique de développement des entreprises et elle est considérée comme un moyen d'action de la gestion des ressources humaines :

- ✓ à court terme, la formation permet de consolider les acquis issus de la formation initiale d'un individu. Elle vise le développement individuel et collectif dans un but d'amélioration des performances ;

³⁵ PERETTI (Jean marie), ressources humaines, Tome 2, op cit, page 387

³⁶ BELOUAHEM (Abderrahmen, élément de méthodologie dans une approche de système gestion des carrières, mémoire fin d'étude, poste graduation spécialité en management générale, alger, sep1997, P. 31.

³⁷ VERMOT GAUD(Claude), Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles : méthodes et techniques de gestion prévisionnelle, édition d'organisation, page 80

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

- ✓ à moyen terme, la formation permet d'accompagner et de faciliter les changements par sa contribution à la réussite d'un investissement ou d'un changement organisationnel ; à l'évolution des métiers ainsi qu'à la réalisation de projets professionnels individuels ;
- ✓ à long terme, la formation vise à préparer l'avenir en accompagnant le changement de culture et en développant les capacités d'adaptation des salariés.

En fait ; les actions de formations proposées aux salariés, sont porteuses d'une double d'objectifs, elles représentent dans leur proposition comme dans leur contenu effectif, des attentes et intérêts divergents de la part du salariés et de l'organisation, en effet, les attentes du salariés ne coïncident que rarement avec celles de l'entreprise de manière spontanée.

Enfin ; La formation est supposée profiter tant à l'individu qu'à l'entreprise qui l'emploie. Les individus s'inscrivant dans un processus de formation trouvent des avantages certains tant au niveau du degré de satisfaction dans le travail qu'au niveau de la promotion sociale. La formation leur confère une adaptabilité et, du même coup une employabilité plus importante face à l'évolution des situations professionnelles, un atout majeur de compétitivité face à un individu moins formé, ainsi qu'une rétribution financière supérieure comparativement à une personne qui serait contentée d'une simple scolarité obligatoire. Aussi , pour les entreprises , la formation de ses collaborateurs s'apparente à un investissement dont elle pourra tirer les bénéfices à plus ou moins long terme , notamment en ayant à sa disposition des individus capables de s'adapter aux différentes évolutions psychologiques et/ou économiques qui, de plus, seront à même de pouvoir correspondre à leurs attentes stratégiques

3-3-01 : Le cadre juridique de a formation en Algérie :

Le droit de travail Algérien, dans son article 6 alinéa 3 de la loi N°90-11³⁸, protège tous les salariés contre toute discrimination à occuper un poste de travail, cela implique donc la mobilité dans ses différents sens, tel que la reconversion, la mutation, et la promotion. Vu que la mobilité est liée à la formation, la loi N°90-11 a prévu des articles relatifs à ce domaine .l'article 6 alinéas 4 donne droit au travailleur salarié à la formation professionnelle et à la promotion au travail. La participation de celui-ci aux actions de formation,

³⁸ Code de travail ; loi 90-11

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

De perfectionnement menée par l'employeur est obligatoire dans la cadre de l'amélioration du fonctionnement ; ou de l'efficacité de l'organisme employeur.

Ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité (article 7 alinéa 6 de la loi N °90- 11), car ces actions sont une obligation pour l'employeur, ce dernier doit soumettre son programme à l'avis du comité de participation (article 57 de la loi N°90-11) et de lui communiquer toute évolution des effectifs et de la structure d'emploi au moins chaque trimestre (article 94 alinéa 1 de la loi 90-11). En retour, le comité de participation exprime un avis aux projets de restructuration de l'emploi (réduction de la durée de travail, redéploiement et compression d'effectifs), aux plans de la formation professionnelle, du recyclage, et du perfectionnement et d'apprentissage et ce, avant la mise en œuvre par l'employeur, cet avis doit être émis dans un délai maximum de quinze (15) jours (article 94 alinéa de la loi N°90-11).

3-04 :L'expérience :

la corrélation entre expérience et compétence est loin d'être simple notamment du fait que toute expérience enseigne plusieurs compétences et que toute compétence peut être développée au détour d'expérience variées. Aussi, certaines expériences peuvent s'avérer plus formatrices que d'autres. Nous pouvons citer en exemple la gestion de problèmes nouveaux, de conflits ou encore des situations qui nous amènent à établir des relations de travail avec des personnes que l'on ne connaît pas. Ces situations de travail exigent alors initiative ; imagination qualité d'analyse et méthodologie (de résolution de problèmes). Les nouvelles compétences ne s'acquièrent donc pas dans des tâches de routine ni dans les activités maîtrisées au quotidien mais d'avantage au détour de situations nouvelles ou imprévues. L'expérience peut s'avérer un outil d'amélioration de la qualité d'activités professionnelles dans la mesure où chacun est capable d'accepter la responsabilité de ses erreurs, l'évaluation que les autres peuvent en faire ou encore l'enseignement qui peut en découler .

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

L'expérience peut constituer une condition de l'acquisition de nouvelles compétences mais elle ne représente pas pour autant un passage obligé. Acquérir des compétences requiert une attitude favorable de la part des individus. L'expérience ne sera formatrice que pour ceux qui peuvent et veulent adopter une attitude active vis-à-vis des environnements et des situations auxquels ils sont confrontés. Le développement des compétences grâce aux expériences ne se fait ni avant l'entrée dans le monde du travail, ni parallèlement à l'exercice d'une activité professionnelle, mais directement par cette activité elle-même.

CHAPITRE II : la politique de la mobilité

Conclusion du chapitre :

Après avoir étudié le concept de mobilité, on conclure que :

- ✚ La mobilité a pris une importance ces dernière années, et la mis en place de cette démarche est devenu un centre de préoccupation de la plupart des grandes entreprises vu l'importance et la place primordiale prise par cette démarche au cours de cette dernière décennies.
- ✚ La mobilité participe dans l'amélioration de la gestion des compétences au sein des organisations.

Afin de bien cerner notre sujet, et citer le lien existant entre les ces deux variables

(Mobilité et développement des compétences), nous nous consacrons notre troisième chapitre pour déterminer l'étude.



Chapitre III :

Le développement des compétences

Et la mobilité des travailleurs

AU SEIN DE NAFTAL .



CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Chapitre III : la démarche opérationnelle : Analyse de la relation entre le développement des compétences et la mobilité de travailleurs.

Après avoir étudié le concept de compétence et son développement, avec la démarche de mobilité, et cité le lien existant entre eux théoriquement, nous allons essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique.

Ce chapitre est composé de trois parties :

Au début, et dans notre première section, nous allons présenter notre terrain de recherche : l'entreprise NAFTAL,

Au second, et dans la deuxième section, nous essayerons de présenter notre démarche méthodologique de l'enquête.

An la fin, dans la troisième section, nous allons présenter les résultats obtenus, synthèse et quelques suggestions.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Dans cette section ; nous allons au départ présenter le lieu de l'enquête à noter l'entreprise NAFTAL, et par la suite, expliqué notre thème a son sein, et à la fin, nous allons suivre notre méthodologie de l'enquête dans le but d'arriver à répondre a nos questions citées précédemment.

1: Présentation & historique de NAFTAL :

1-1 : Le secteur des hydrocarbures en Algérie :

Après l'indépendance de l'ALGERIE en 1962, l'économie ALGERIENNE a eu des difficultés pour se relancer à nouveau, c'est pourquoi l'état algérien a décidé d'exploiter et s'investir dans le domaine pétrolier & gazier dont ces derniers sont devenus le cœur de l'économie algérienne.

Le 31 décembre 1963, et par le décret N°63/491¹, l'état algérien a décidé de donner naissance à une entreprise de construction, industrialisation et la commercialisation du pétrole et du gaz qui s'appel : SONATRACH (Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures).

Son rôle était le développement du secteur hydrocarbure, et ses missions étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures et :

- ❖ La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ❖ Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- ❖ La liquéfaction du gaz, le traitement et valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- ❖ La transformation et raffinage des hydrocarbures ;

Celles-ci ont été élargies progressivement le 22 septembre 1966 par le décret N°66/296 : qui a aménage le sigle qui devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».

¹ :<http://www.mem-algeria.org/francais/index.php?page=historique-5> (consulté le 25 Avril 2015 à 17 :14)

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Après quelques années et plus précisément le 12 février 1971, les pouvoirs publics ont pris la décision de nationaliser les gisements de gaz naturel et les transports terrestres du pétrole et du gaz sur le territoire national. Les nationalisations ont redonné à SONATRACH une nouvelle dimension.

Ses responsabilités se sont accrues de manière considérable.

Son rôle dans la politique pétrolière du pays devient déterminant. Pour Nicolas Sarkis expert international spécialisé dans les affaires pétrolières « SONATRACH occupe une place particulière parmi les sociétés pétrolières nationales ».

Après avoir cité les missions de SONATRACH, nous citons maintenant les objectifs de cette dernière à noter :

- ✓ Reconstituer les niveaux de réserves algériens pour renforcer l'indépendance énergétique de l'Algérie ;
- ✓ Valoriser le GPL ;
- ✓ Exploiter de manière optimale les outils de raffinage, distribution et pétrochimies ;
- ✓ Satisfaire le marché national ;
- ✓ Se développer à l'international en encourageant les politiques de partenariat ;

1.1 Présentation de NAFTAL : une filiale de SONATRACH :

NAFTAL est une société par action (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA, fondé en 1982 et filiales 100% de SONATRACH.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est pourquoi elle s'intéresse à deux fonctions fondamentales :

- ❖ La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur
- ❖ L'utilisateur : transport, livraison, stockage et manutention.
- ❖ La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Par décret n° 80-101 du 6 avril 1980², la construction de l'entreprise ERDP/NAFTAL, qui s'est occupé à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie,

Elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987³ et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- ✚ NAFTEC chargée du raffinage du pétrole ;
- ✚ NAFTAL : chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national ;

Depuis 1999, de multiples intervenants nationaux et étrangers se sont impliqués dans la distribution et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes et des pneumatiques c'est-à-dire en exerçant une fonction identique à celle de NAFTAL :

SPA SHELL MARKETING ALGERIE & SPA TOTAL LUBRIFIANTS ALGERIE & SPA DISTRIBUTION ESSO MOBIL ALGERIE dans le domaine : Stockage et distribution et de lubrifiants.

SPA TOTAL BITUMES ALGERIE dans le domaine formulation et distribution du bitumes.

C'est ainsi que NAFTAL se retrouve aujourd'hui, dans un nouveau contexte de libre concurrence marqué de surcroît, par les nouvelles dispositions de la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, par l'application des mesures énoncées par les accords d'association avec l'Union Européenne et par les préparations pour l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

De ce qui précède nous constatons, pour que NAFTAL peut garder ça pérennité sur le marché national et international, elle devra s'adapter très rapidement aux divers changements de son environnement.

² JORA n°15 du 08/04/1980, p426

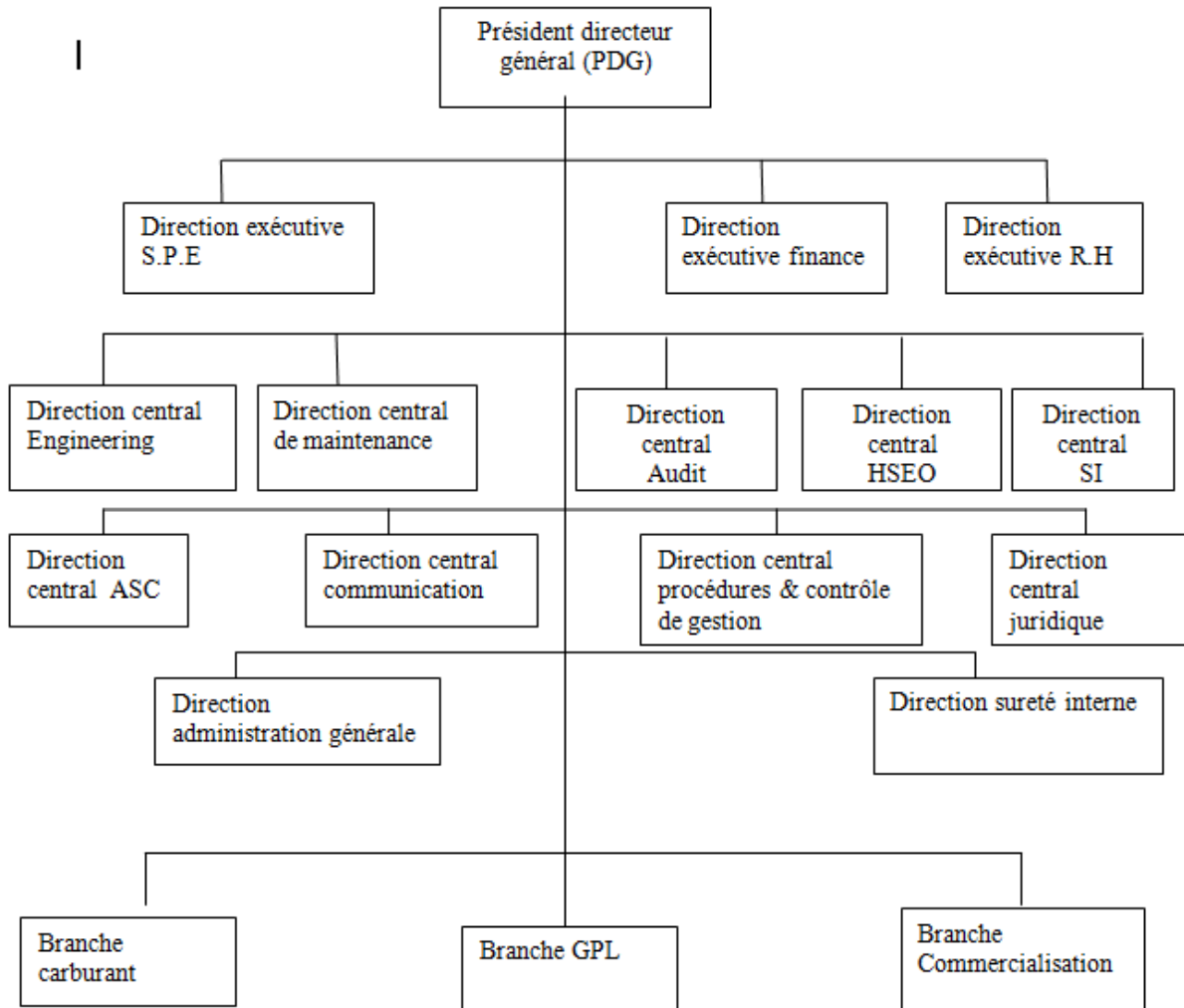
³ JORA n°35 du 26/08/1987, p883

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

1.3.: L'organisation & environnement de NAFTAL:

1.3.1. Organisation :

Figure N°III.01 : Organigramme



Source : direction RH

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

L'entreprise est structurée en plusieurs niveaux :

I. Assemblée Générale composée d'un seul actionnaire SONATRACH qui est propriétaire à 100% des actions de NAFTAL

II. Conseil d'Administration comprenant un Président (PDG de l'entreprise), des membres issus de la société mère SONATRACH et d'un représentant syndical).

III. Président Directeur Général et son staff composé de Conseillers Principaux et de Conseillers.

IV. Branches (Commercialisation, Carburants, GPL, Activités Internationales).

V. Directions Exécutives (Finances et Comptabilité, Ressources Humaines, Stratégie, Planification, Economie SPE).

VI. Directions Centrales (Audit, Procédures et Contrôle de gestion, Hygiène, Sécurité, Environnement, Qualité HSEQ).

VII. Directions (Administration Générale, Affaires Sociales et Culturelles).

Pour conditionner le GPL en bouteilles de 13 Kg et 3 Kg et le propane en Bouteilles de 35 Kg, NAFTAL possède des Centres d'Enfûtage (carrousel de conditionnement) l'organisation de NAFTAL est établie pour remplir trois fonctions essentielles :

- ✓ Approvisionnement ;
- ✓ Stockage des produits ;
- ✓ Ventes des produits et prestations de services. ;

Après avoir présenté l'organigramme de NAFTAL, et à titre d'exemple, nous allons détailler la branche GPL comme suit :

1.3.1.1 : La branche G.P.L :

Naftal étant une entreprise citoyenne participe activement à travers ses activités à la promotion et au développement de produits respectant l'environnement tout en permettant au consommateur de bénéficier de rapport qualité/prix très attrayant.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Donc ces produits s'inscrivent dans cette perspective à savoir le GPL (Gaz dont le potentiel de disponibilité en Algérie est très important.

Les GPL désignent : GAZ DE PÉTROLE LIQUÉFIÉ. Ce sont des mélanges de Butane (C4) et de Propane (C3). Les GPL peuvent être obtenus à partir de diverses sources de traitement des hydrocarbures telles que:⁴

- ✚ le traitement du gaz naturel ou gaz associés.
- ✚ le raffinage du pétrole.
- ✚ la liquéfaction du gaz naturel.

Dans la gamme des produits GPL, Naftal commercialise deux produits essentiels:

Le Butane Commercial, Le Propane Commercial:

Tableau N°III.01 : Caractéristiques Butane et Propane.

Caractéristiques	Butane	Propane
Densité 15/4 (NA565)	0,559 min	0,502 min
Tension de vapeur relative(NA565)	6,9 max bar à 50°C	11,5 à 19,3 max bar à 50°C
Évaporation en % vol NA8144°	95 min à 1°C	95 min à 50°C

Source : site officiel de l'entreprise NAFTAL

Création de G.P.L :

La création de la branche G.P.L :

Créée le 13 Octobre 1998 et opérationnelle depuis Janvier 2000, la Division G.P.L est devenue Branche G.P.L depuis août 2003, elle est chargée des activités liées au transport, stockage, enfûtage, distribution, promotion et développement des G.P.L sur tout le territoire national.

Les missions de la branche GPL :

La Branche G.P.L est chargée des activités :

⁴ Http /:www.naftal.dz

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

- ✚ Transport ;
- ✚ Stockage ;
- ✚ enfûtage ;
- ✚ Distribution ;
- ✚ promotion et développement des G.P.L ;
- ✚ sécurité et maintenance des installations ;
- ✚ moyens matériels sur tout le territoire national ;

L'organisation de la branche G.P.L :

G.P.L NAFTAL possède deux grands niveaux d'organisation :

Niveau opérationnel :

L'activité est organisée en 19 Districts couvrant les centres opérationnels que sont :

- ✚ les Centres Emplisseurs ; (BATNA)
- ✚ Mini Centres Emplisseurs ;(BISKRA)
- ✚ Dépôts Relais et Centres Vrac.

Au niveau central :

La Branche G.P.L comprend les structures suivantes :

- ✚ Direction Exploitation ;
- ✚ Direction Technique & Maintenance ;
- ✚ Direction Etudes & Développement ;
- ✚ Direction Transport ;
- ✚ Direction Ressources Humaines ;
- ✚ Direction Administration & Moyens ;
- ✚ Direction Etudes ;
- ✚ Prévisions & Planification ;
- ✚ Direction Marketing ;
- ✚ Direction Finances & Comptabilité ;
- ✚ Direction Juridique ;
- ✚ Direction H.S.E ;

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

- ✚ Direction Canalisations G.P.L
- ✚ Groupe Informatique ;
- ✚ Groupe Audit ;
- ✚ Groupe qualité.

1.3.2. Environnement de l'entreprise NAFTAL: ⁵

Depuis l'année 2000, l'entreprise participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérant ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.

La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de Naftal, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés.

La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.

Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent Naftal sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque.

Objectifs stratégiques HSE :

- ❖ Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- ❖ La maîtrise des risques HSE ;
- ❖ Le développement des compétences HSE ;
- ❖ L'amélioration des conditions de travail du personnel ;
- ❖ La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- ❖ La réduction des déchets ;
- ❖ La réhabilitation des sites pollués ;
- ❖ La mise à niveau technologique.

⁵ <http://www.naftal.dz/fr> (consulter le 03-08-2015 à 13h)

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

- ❖ La préservation de l'environnement constitue une préoccupation majeure pour Naftal, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.
- ❖ Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, Naftal s'est engagée à :
- ❖ Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air,
- ❖ Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction,
- ❖ Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- ❖ Préserver les eaux superficielles et souterraines,
- ❖ Rationaliser les besoins en énergie,
- ❖ Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.

La Sécurité :

La Sécurité est l'affaire de tous, il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé. A ce titre, Naftal a pris l'engagement de:

- ❖ Promouvoir la culture de Sécurité ;
- ❖ Améliorer la Sécurité au poste de travail ;
- ❖ Maîtriser et gérer les risques liés à nos activités ;
- ❖ Renforcer la Sécurité dans le transport des produits ;
- ❖ S'inscrire dans la mise en place du Système de Management HSE du Groupe Sonatrach.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

La Santé au travail :

La Santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain

Dans ce registre, Naftal est engagée à:

- ❖ Préserver la santé de son capital humain ;
- ❖ Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains ;

2: Les offres de NAFTAL :

NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services :

2.1.Produits & services particuliers :

A. Les carburants « terre » :

Naftal commercialise 5 types de carburants terre pour les moteurs essence et diesel :

Il existe six types de carburants « terre » :

- ✓ Essence normale
- ✓ Essence super
- ✓ Essence Sans Plomb
- ✓ gas oil
- ✓ GPL/Carburant

B. Les gaz Pétrole Liquéfiés - GPL-

- ✓ .Le butane conditionné ;
- ✓ . Le butane vrac ;
 - ✓ . Le propane conditionné ;
 - ✓ . Le propane en vrac.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

C. Les lubrifiants

- ✓ . Les huiles motrices diesel ;
- ✓ . Les huiles motrices essence ;
- ✓ . Les huiles de transmission ;
- ✓ . Les huiles industrielles ;
- ✓ . Les huiles spéciales automobiles ;
- ✓ . Les graisses ;
- ✓ . Les lubrifiants et produits spéciaux synthétiques pour moteurs d'avions ;
- ✓ Les lubrifiants marins ;

D. Les pneumatiques

- ✓ . Les pneumatiques « tourisme »
- ✓ . Les pneumatiques « poids lourds »
- ✓ . Les pneumatiques « véhicules utilitaires »
- ✓ . Les pneumatiques « moyens de manutention »
- ✓ . Les pneumatiques « tracteurs agricoles »
- ✓ . Les pneumatiques « génies civils »

E : Les prestations de service

- ✓ Services de vidange - lavage – graissage ;
- ✓ Services de maintenance des équipements et installations (volucompteurs, cuves, citernes...);
- ✓ Installations d'équipements de distribution ;

2.2.Produits & services particuliers :

A. Les carburants Aviation :

- ✓ Le carburéacteur Jet A1
- ✓ Le Kérosène (Jet déclassé)
- ✓ l'essence AVGAS 100LL
- ✓ Huiles Moteurs

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

- ✓ Huiles Turbines
- ✓ Fluides Hydrauliques
- ✓ Graisses

B. Les carburants Marine

- ✓ Le fuel oïl Bunker C ;
- ✓ Le fuel oïl BTS ;
- ✓ Le gaz oïl ;
- ✓ Huiles Moteurs ;
- ✓ Huiles Cylindres ;
- ✓ Huiles Hydrauliques ;
- ✓ Huiles Engrenages ;
- ✓ Huiles Turbines ;
- ✓ Graisse ;
- ✓ Les bitumes ;
- ✓ Les bitumes purs ;
- ✓ Les bitumes oxydés ;
- ✓ Les bitumes fluidifiés ;
- ✓ Les émulsions de bitumes ;

3. Les missions de NAFTAL :

Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à 'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Section 02 : Le cadre générale de l'enquête

La nature du thème nous a orienté de faire une enquête au niveau de NAFTAL dans le but de renforcer les résultats obtenus.

Le travail effectué dans cette section est la détermination de la méthodologie de l'enquête, les outils utilisés pour l'enquête, l'étude et l'analyse des données et enfin faire une conclusion pour les résultats obtenus.

1 : Méthodologie de l'enquête

La méthodologie menée consiste à déterminer les objectifs de l'enquête, lieu et la période de l'enquête, l'échantillon.

1-1 :L'objectif de l'enquête :

Le but est de faire prendre conscience et de faire comprendre les tenants et aboutissants de la mise en place d'un programme de mobilité au sein de l'entreprise NAFTAL. Mais aussi de récolter suffisamment d'informations ; d'indices pour tenter de déterminer quelles étaient les perceptions du personnel à propos des thèmes de la mobilité et des compétences.

1-2 : Le lieu et la période de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au niveau DRH à NAFTAL (siège :Dar el beida) ,La période du stage est du début d'Avril au 31 juillet 2015. Et la période de l'enquête pendant les mois de juillet 2015.

1-3 choix de la méthode : Descriptive et analytique, descriptive par ce que nous allons faire une étude quantitative et analytique par ce que notre étude dépasse la description simple, c'est-à-dire nous allons essayer de comprendre et d'expliquer la relation entre la mobilité et le développement des compétences.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

1-4 : Choix de l'outil de recueil

Après avoir décidé de la méthode, il nous faut choisir un outil de recueil qui pourrait nous permettre d'obtenir des informations, des données en lien avec notre sujet d'étude, nous avons choisi d'utiliser le questionnaire qui correspond à la phase quantitative de l'enquête. Qui est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées⁶.

L'objectif de cette recherche étant d'évaluer et donc de mesurer la perception du personnel de NAFTAL quant à la question de la mobilité et des compétences, le questionnaire nous est apparu comme l'outil le mieux adapté. Les autres outils que sont l'observation et l'entretien auraient engendrées de nombreuses difficultés, tout d'abord des contraintes liées au temps à y consacrer, mais aussi en ce qui concerne le type et le traitement des données récoltées. Le questionnaire est constitué d'une série de questions ouvertes, fermées, mixtes, ou encore de proposition ou d'affirmations. Le traitement des données recueillies peut être simplifié pour faciliter un traitement statistique.

1-4-1: Mode de contact :

Le mode de contact choisi est en face à face, cela nous a permis d'avoir des Informations justes, fiables et riches.

1-5 : Construction du questionnaire :

La construction ; la présentation, la formulation des questions constitue la phase la plus délicate puisque ces critères peuvent avoir des répercussions sur les opérations de traitement des réponses, sur les résultats l'analyse qu'on peut y apporter et donc la conclusion de l'étude.

La première page du document est composée d'une brève introduction qui résume l'objet de ma démarche et invite le personnel de NAFTAL à participer à l'enquête ,d'une série de questions puériles telles que l'âge ,le sexe , constituant en quelque sorte la fiche signalétique, les pages suivantes sont constituées par une succession de questions fermées, pour la plupart, et mixtes laissant la possibilité aux participants de s'exprimer avec davantage de liberté sur certains sujets abordés, nous avons varié volontairement le type de question pour éviter une certaine monotonie au moment de remplissage,

⁶ OUACHRINE Hassane, Guide de Méthodologie de la Recherche en science Sociales, 1ère édition 2013, p : 77

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

1-6 : Constitution de l'échantillon :

L'échantillon étudié est constitué de 50 personnes qui sont les personnels de NAFTAL y compris des cadres de la direction RH et d'autres directions et le choix de l'échantillon était selon la disponibilité des moyens et du temps, et le mode d'échantillonnage utilisé était l'échantillonnage par quotas dont nous avons prit de chaque direction un nombre de personnel pour répondre à notre questionnaire.

Section 3 : Etude et analyse des résultats .

Après avoir présenté l'entreprise NAFTAL, et expliqué notre thème à son sein, et présenter notre démarche de l'enquête et ce dans les sections précédentes, nous allons traiter les résultats obtenus de notre enquête, et les présenter sous forme de tableaux et de graphes, avec une analyse de chaque résultat, pour enfin synthétiser notre travail et donner quelques suggestions pour le conclure

3-1 : Généralité sur l'étude :

Parmi les 60 questionnaires distribués au niveau de DRH et autres directions, nous avons pu récupérer 50, ce qui représente : 83.33 % de taux de retour et qui sont valables pour l'analyse.

Nous avons opté pour l'utilisation de SPSS⁷ pour l'analyse des résultats, étant donné que c'est un outil facile à utiliser, disponible, et accessible. Le dessin des graphes s'est effectué par EXCEL.

3-2 : Analyse des résultats :

Nous vous présentons les résultats obtenus sous formes des tableaux, et des schémas (figures).

3.2.1. Répartition de l'échantillon :

3.2.1.1. Par tranche d'âge :

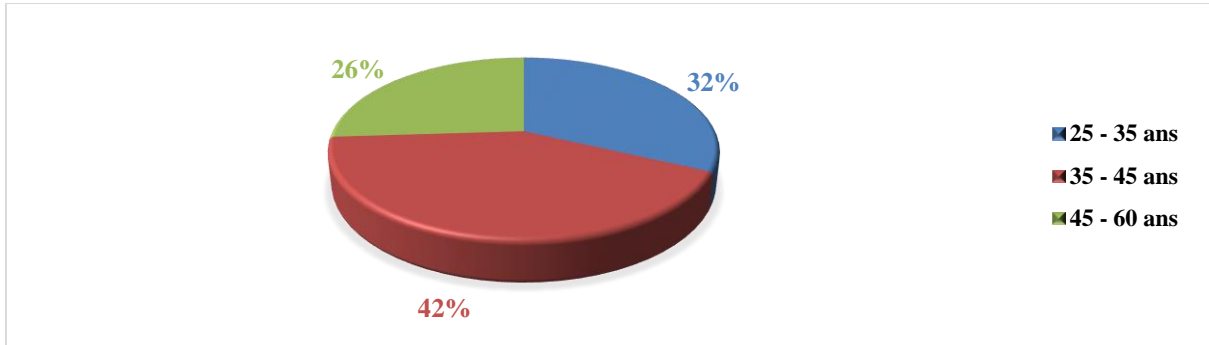
Tableau N°III.0 2 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage
25 - 35 ans	16	32%
35 - 45 ans	21	42%
45 - 60 ans	13	26%
Total	50	100%

⁷SPSS (*Statistique Package for the Social Sciences*) est un [logiciel](#) utilisé pour l'[analyse statistique](#)

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Figure N°III.02 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Commentaire :

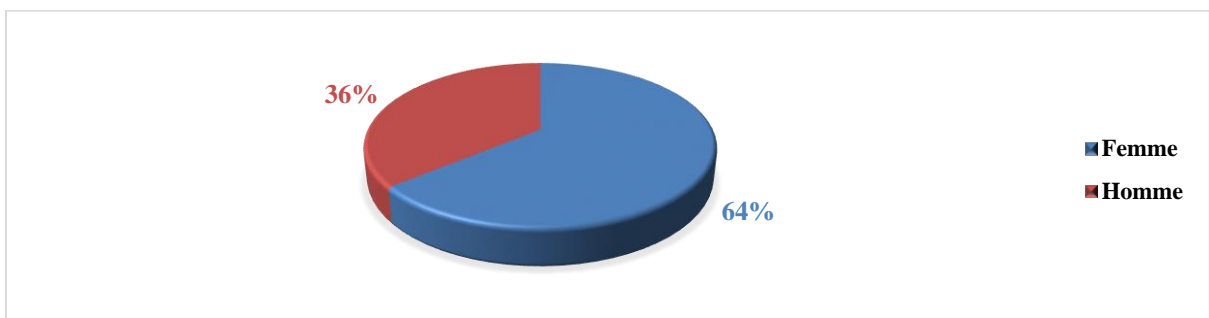
Les résultats obtenus lors de notre enquête nous ont révélé que : **42%** de la population de notre échantillon sont entre 35 et 45 ans, **32%** sont entre 25 et 35 ans, et **26%** sont entre 45 et 60 ans. Cela dit que l'entreprise doit investir dorénavant dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs et à la manière dont l'entreprise gère ses problèmes, ainsi que le développement de ces activités.

3-2-1-2 répartition par sexe :

Tableau N°III.03 : Répartition de l'échantillon par sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	32	64%
Homme	18	36%
Total	50	100%

Figure N°III.03 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe.



CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

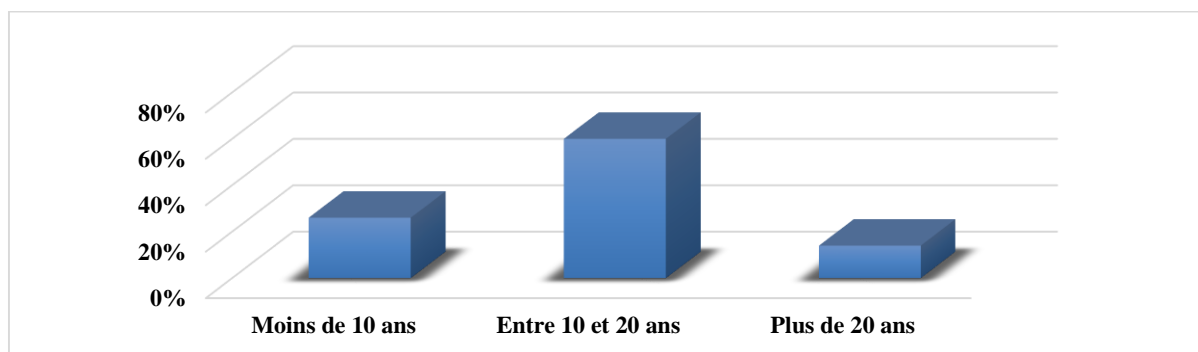
Commentaire :

D'après notre enquête nous avons constaté que la majorité des employés de l'entreprise sont du sexe féminin avec un taux de **64%**, par rapport à un taux de **36%** pour le sexe masculin. Cette étude avait comme objectif de déterminer la structure du personnel de l'entreprise.

Tableau N°III.04 : Répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le service :

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 10 ans	13	26%
Entre 10 et 20 ans	30	60%
Plus de 20 ans	7	14%
Total	50	100%

Figure N°III.04 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le service.



Commentaire :

Nous constatant que **86%** de la population de l'échantillon ont plus de 10 ans d'ancienneté (**68%** qui ont une ancienneté entre 10 et 20 ans, et **18%** ont plus de 20 ans d'ancienneté), ce qui explique une bonne connaissance des employés de leurs entreprises ainsi que sa culture et les méthodes de travail utilisés. **14%** de la population de l'échantillon ont moins de 10 ans d'ancienneté. Mais cela n'empêche pas qu'ils sont en train d'intégrer la vie quotidienne de l'entreprise.

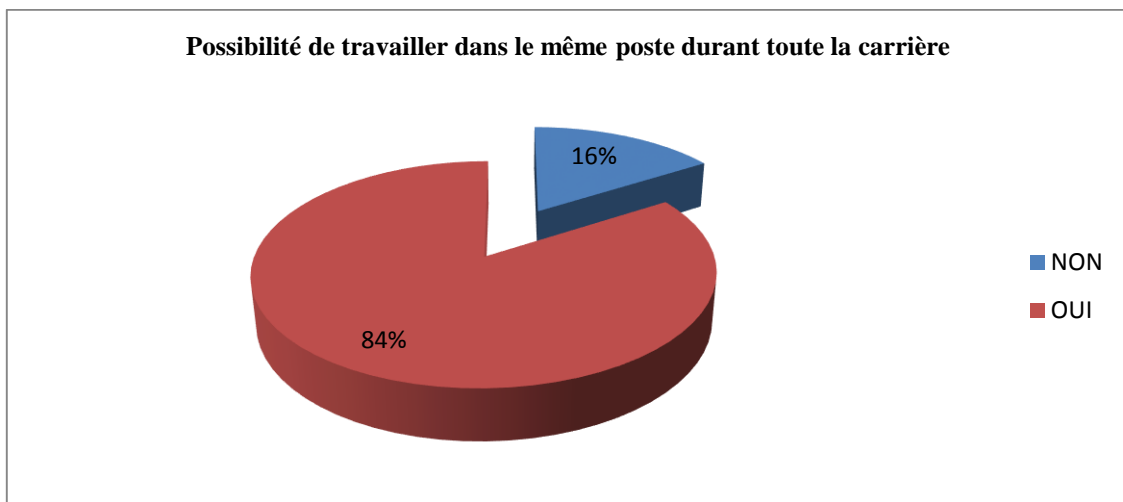
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.2 : question 1 : envisager vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Tableau N°III.05 : la possibilité de travailler dans le même service durant toute la carrière :

Possibilité de travailler dans le même poste	Fréquence	Pourcentage
NON	8	16%
OUI	42	84%
Total	50	100%

Figure N°III.05 : possibilité de travailler dans le même poste durant toute la carrière.



Commentaire :

Il est à remarquer que 84% des sondés ont répondu positivement sur cette question, alors que 16% n'envisagent pas à rester durant toute leur carrière dans le même poste cela montre que la majorité cherche à la stabilité professionnelle et défavorise la carrière nomade.

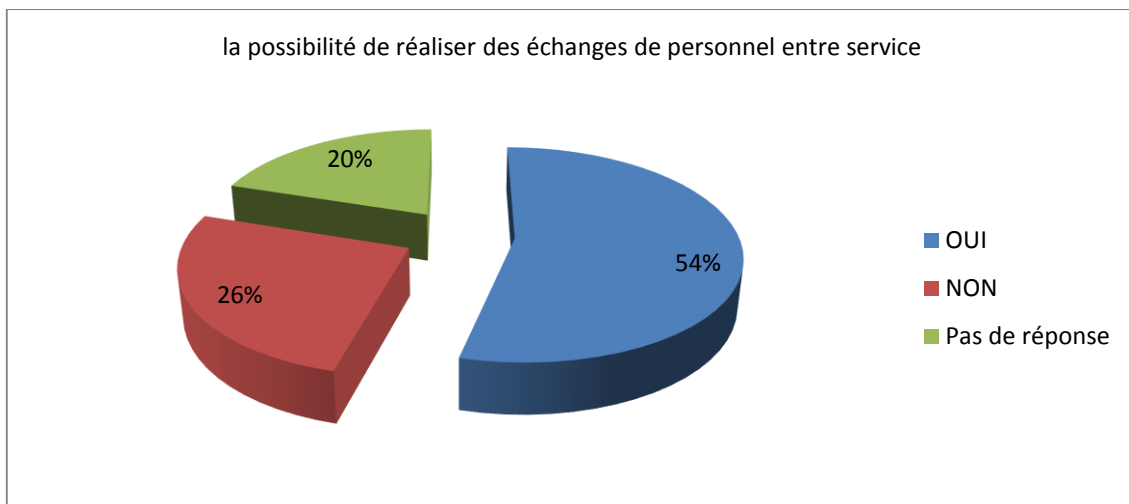
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.3 : l'entreprise propose-elle la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service ?

Tableau N°III.06- possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service.

Réalisation des échanges	Fréquence	Pourcentage
OUI	27	54%
NON	13	26%
Pas de réponse	10	20%
Total	50	100%

Figure N°III.06 possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service.



Commentaire :

D'après ce tableau, une majorité soit de 54% estime que l'entreprise offre la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service, avec 26% qui pensent que NAFTAL n'offre pas cette possibilité de réaliser des échanges, et seulement un taux de 20% qui n'ont pas de réponse.

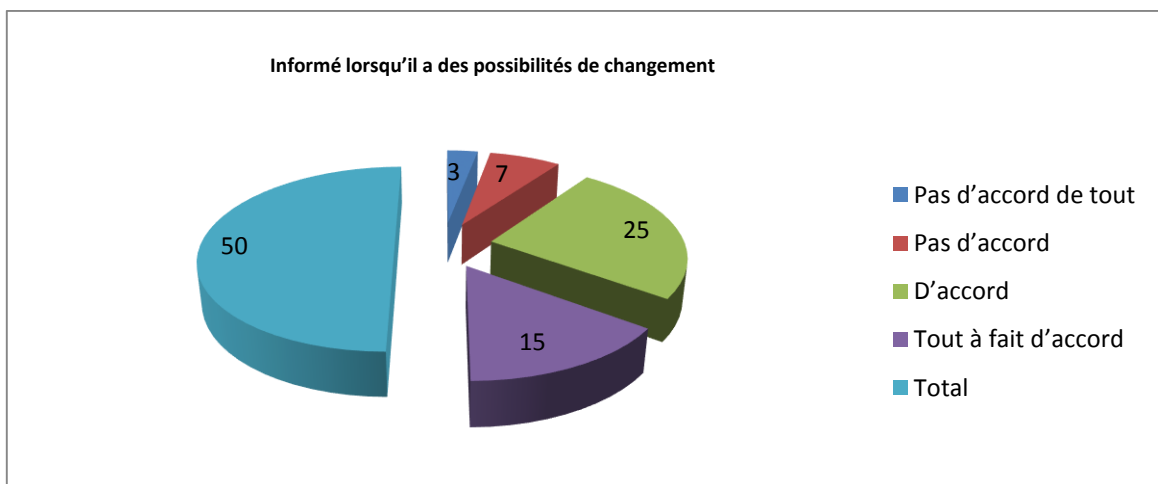
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.4 : vous êtes informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service ?

Tableau N°III.07: être informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service.

Informé lorsqu'il a des possibilités de changement	Fréquence	Pourcentage
Pas d'accord de tout	3	6%
Pas d'accord	7	14%
D'accord	25	50%
Tout à fait d'accord	15	30%
Total	50	100%

Figure N°III.07 : être informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service.



Commentaire :

Nous remarquons que 50% sont d'accord qu'ils sont informés l' lorsque il y a des possibilités de changements de service, tandis que 30% sont tout à fait d'accord, 14% sont pas d'accord ; et une minorité de 6% qui sont pas d'accord de tout.

Cela indique que l'entreprise NAFTAL utilise un système d'information efficace pour inciter le personnel à la mobilité.

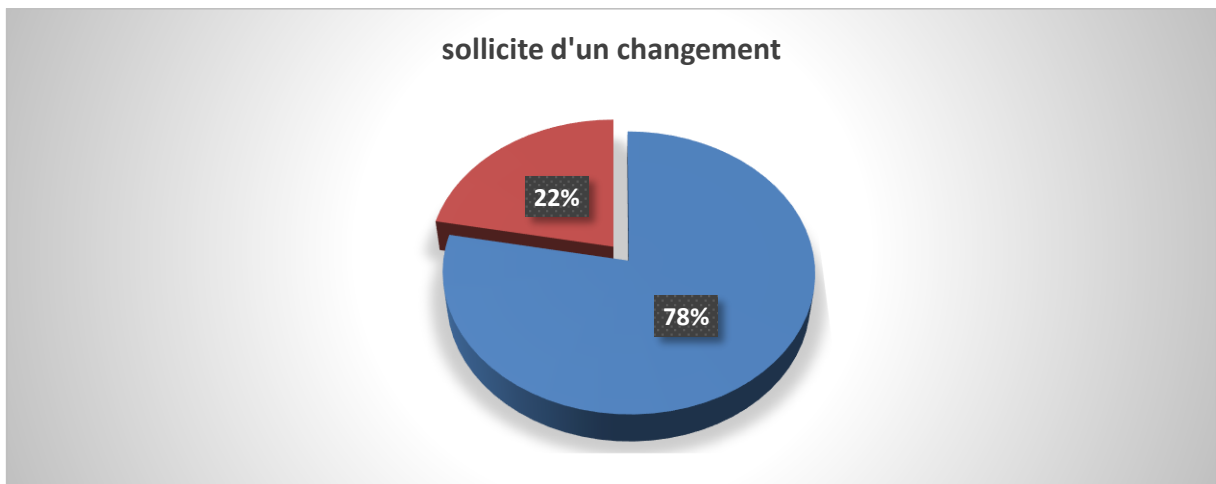
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.5 : avez-vous déjà sollicité un changement de service auprès de votre hiérarchie ?

Tableau N°III.08 : sollicite un changement de service auprès de la hiérarchie.

Sollicite d'un changement auprès de la hiérarchie	Fréquence	Pourcentage
Non	39	78%
Oui	11	22%
Total	50	100%

Figure N°III.08 : sollicite un changement de service auprès de la hiérarchie



Commentaire :

On constate que 78% des répondants infirment cette question, et un taux de 22% d'entre eux qui ont sollicité un changement de service auprès de la hiérarchie, cela explique qu'il a des réticences et des hésitations concernant le changement de poste.

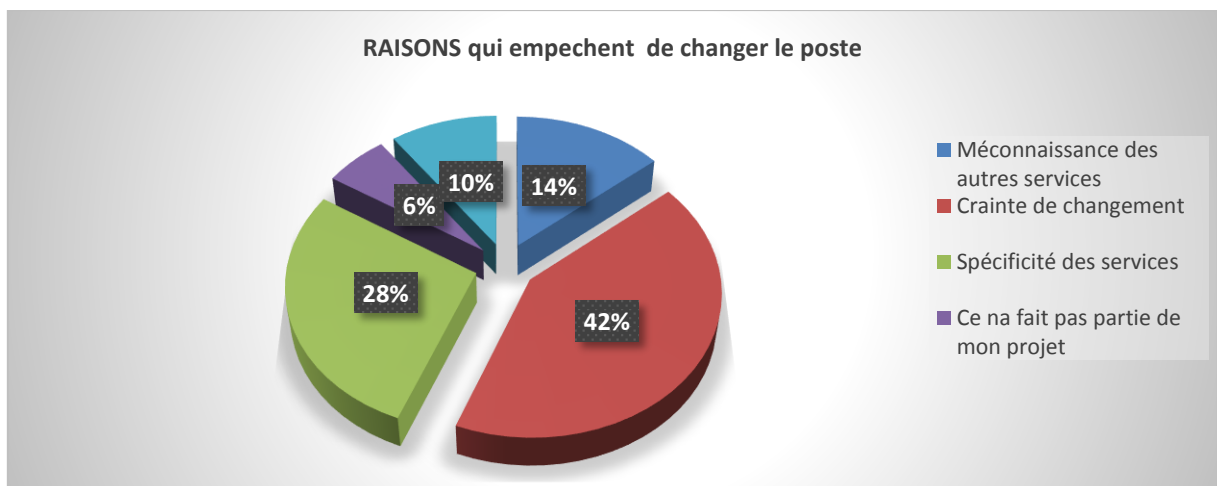
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.6 : Selon vous quels sont les raisons qui vous empêchent à changer du poste ?

Tableau N°III.09 : les raisons qui empêchent à changer du poste.

Raisons	fréquences	Pourcentages
Méconnaissance des autres services	7	14 %
Crainte de changement	21	42%
Spécificité des services	14	28%
Ça ne fait pas partie de mon projet	3	6%
Ma demande ne sera pas étendue	5	10%
Total	50	100%

Figure N°III.09 : les raisons qui empêchent à changer du poste.



Commentaire :

Cette question nous a permis de définir les raisons pour lesquelles les travailleurs de NAFTAL ne favorisent pas le changement de service, en effet 42% ont peur de changement ; 28% ont rendu la cause à la spécificité des services, 14% à la méconnaissance des autres services ; 10% disent que leur demande ne sera pas étendue et 6% ça ne fait pas partie de leurs projets.

Cette résultat a pour objectif de démontrer que la perception négative du changement de poste qui est due à la crainte de changement, et la spécificité de service.

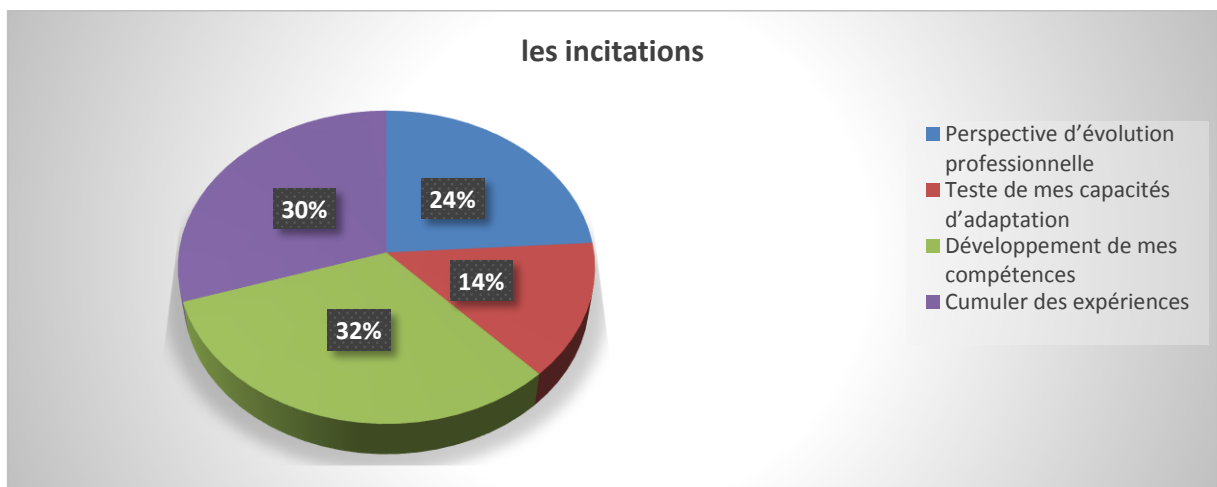
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.7 : A votre avis ; que peut-vous incitée le plus à changer le poste de travail ?

Tableau N°III.10 : les incitations à changer le poste de travail.

Les incitations	Fréquence	Pourcentage
Perspective d'évolution professionnelle	12	24%
Teste de mes capacités d'adaptation	7	14%
Développement de mes compétences	16	32%
Cumuler des expériences	15	30%
Totale	50	100%

Figure N°III.10 : les incitations à changer le poste de travail.



Commentaire :

Les résultats de cette question sont convergentes, dont 24% des enquêtés cherchent à évoluer, professionnellement ; 14% veulent tester leur capacité d'adaptation, d'où 32% d'entre eux, le développement des compétences qui les incitent le plus à changer le poste, et 30% ont pour la cumulation des expériences.

Cela montre que le personnel de Naftal est conscient des avantages de la mobilité mais sans autant pour engager.

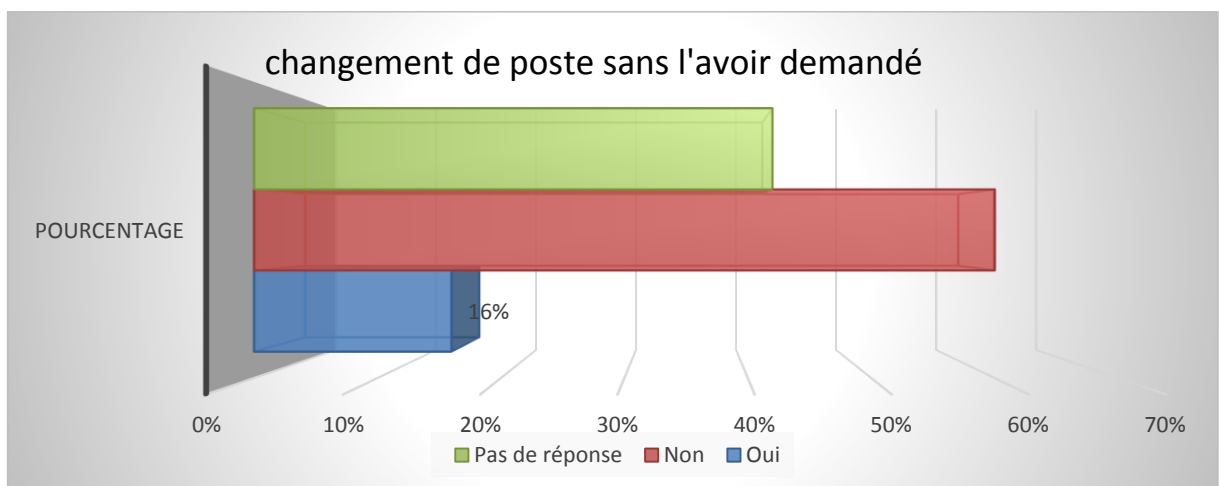
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.8 : avez vs change de poste sans l'avoir demandé ?

Tableau N°III.11 : changement de poste sans l'avoir demandé.

Changement de poste sans l'avoir demandé	Fréquence	Pourcentage
Oui	8	16%
Non	30	60%
Pas de réponse	12	24%
Total	50	100%

Figure N°III.11 : changement de poste sans l'avoir demandé.



Commentaire :

On constate d'après ce tableau que 60% de la population interrogés déclare n'avoir jamais changé de service, cela voudrait donc signifier que 16% seulement qui ont déjà opéré à un voire plusieurs changement de service.

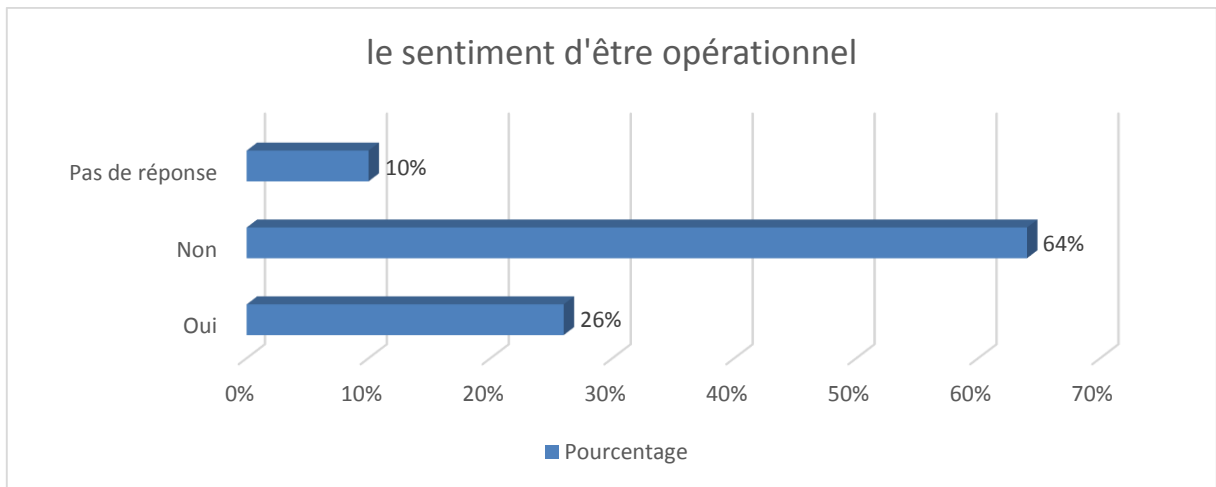
3.2.9 : A l'arrivé dans un nouveau service vous sentiriez vous opérationnel immédiatement ?

Tableau N°III.12 : le sentiment d'être opérationnel immédiatement

Le sentiment d'être opérationnel	Fréquence	Pourcentage
OUI	13	26%
NON	32	64%
Pas de réponse	5	10%
Total	50	100%

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Figure N°III.12 : le sentiment d'être opérationnel



Commentaire :

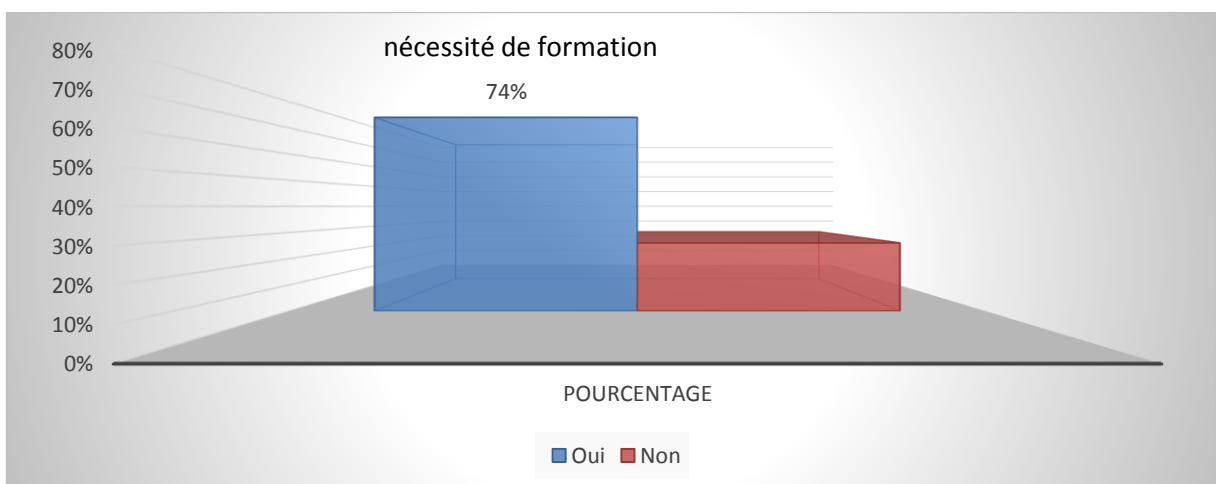
Ce tableau nous montre que 64% du personnel ne se sentent pas opérationnel à l'arrivée dans un nouveau poste, et près de 26% ont déclaré le contraire, ainsi qu'une minorité estimée par 10% n'ont pas de réponse.

3.2.10 : une période de formation semble t elle nécessaire pour passer d'un service à un autre ?

Tableau N°III.13 : nécessite de la formation pour passer d'un service à un autre.

Nécessité de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	37	74%
Non	13	26%
Total	50	100%

Figure N°III.13 : nécessite de la formation pour passer d'un service à un autre.



CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAAL

Commentaire :

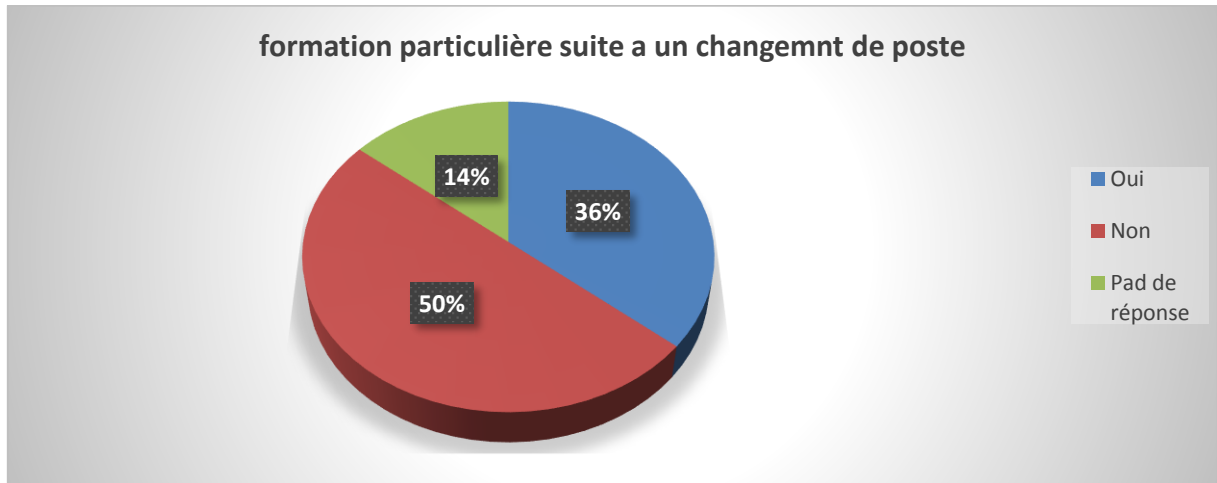
D'après ce tableau on constate que 74% de la population interrogé pensent qu'une formation est nécessaire pour passer d'un poste à un autre, d'où 26% jugent le contraire, cette minorité peut être à une forte capacité d'adaptation et d'assimilation.

3.2.11 :avez-vous déjà bénéficié d'une formation particulière ensuite à un changement de poste ?

Tableau N°III.14 : le Bénéfice d'une formation particulière.

Bénéfice d'une formation particulière	Fréquence	Pourcentage
Non	18	36%
Oui	25	50%
Pad de réponse	7	14%
Total	50	100%

Figure N°III.14 : le Bénéfice d'une formation particulière.



Commentaire :

Les résultats nous ont démontré que le pourcentage d'effectifs de l'échantillon ayant bénéficié d'une formation particulière suite à un changement de poste est de 50% soit la moitié, et de 36% qui n'ont pas bénéficié d'une telle formation, cela s'explique par l'importance accordé au système de formation au sein de NAFTAAL, et donc on résulte que la formation accompagne la mobilité. Elle joue en sa faveur.

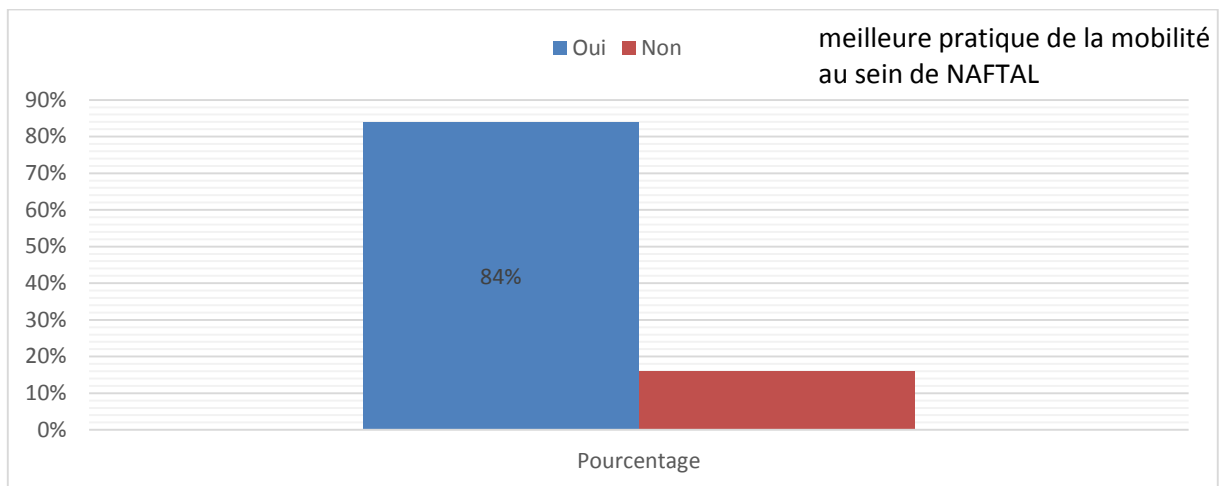
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

3.2.12 : pensez-vous que Naftal utilise une meilleure pratique de mobilité ?

Tableau N°III.15 : Une meilleure pratique de la mobilité au sein de Naftal.

Une meilleure pratique de la mobilité au sein de Naftal	Fréquence	Pourcentage
OUI	42	84%
NON	8	16%
Totale	50	100

Figure N°III.15 : Une meilleure pratique de la mobilité au sein de Naftal.



Commentaire :

Une majorité quasi-totale soit de 84% ont confirmé cette question qui porte sur la pratique de la mobilité au sein de naftal, par contre une minorité de 16% qui n'estiment pas que Naftal utilise une meilleur pratique de cette démarche.

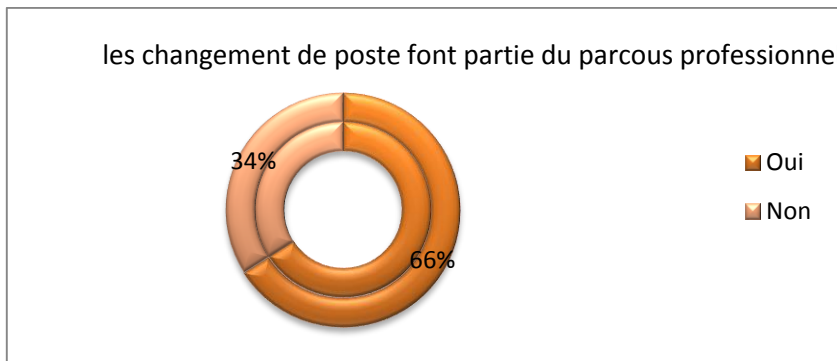
3.2.13 : -vous que les changements de service doivent faire partie du parcours professionnel ?

Tableau N°III.16 : Les changements de service font partie du parcours professionnel.

Les changements de service font partie du parcours professionnel :	Fréquence	Pourcentage
Oui	33	66%
Non	17	34%
Total	50	100%

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

Figure N°III.16 : Les changements de service font partie du parcours professionnel



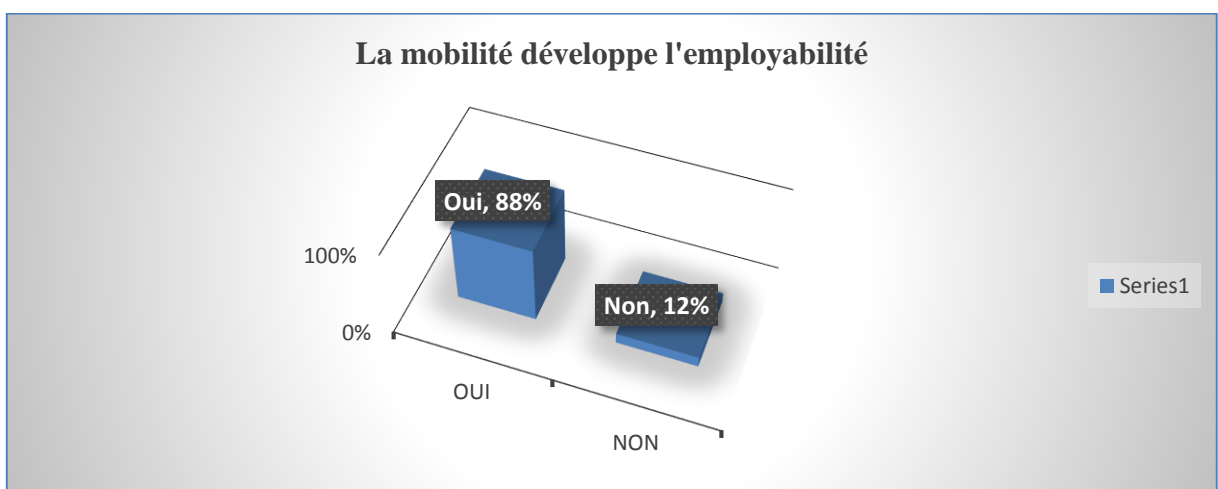
Commentaire : ce tableau nous permet de remarquer que 66% du personnel perçu que le changement de service doit faire partie du parcours professionnel ; et seulement 34% qui partagent la vision contraire, donc on peut conclure que le changement de service contribue à la constriction du parcours professionnel. Nous remarquons que les résultats sont un peu mitigés puisque malgré la prise en compte que la mobilité doit faire partie du parcours professionnel or que la majorité n'osent pas à changer.

3.2.14 :la mobilité développe elle l'employabilité ?

Tableau N°III.17 : la mobilité développe l'employabilité.

La mobilité développe l'employabilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	44	88%
Non	06	12%
Totale	50	100%

Figure N°III.17 : la mobilité développe l'employabilité.



CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Commentaire :

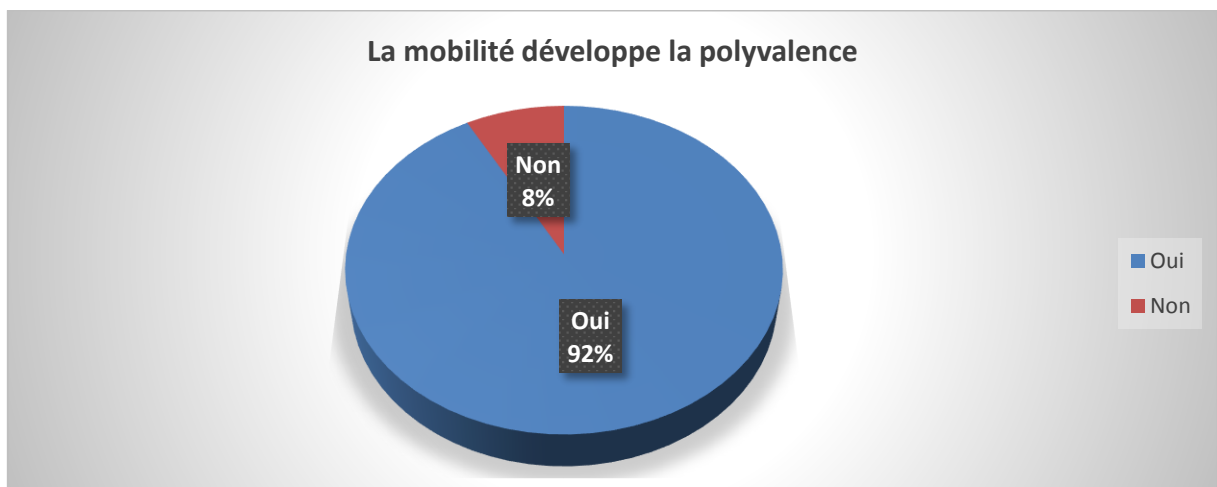
Cette question relative à l'employabilité nous permet de dégager la perception de personnel NAFTAL concernant cette notion ; en effet, 88% de la population interrogés sont au courant que la mobilité ouvre la possibilité d'être employable, et 12% qui ne partagent pas cette vision.

3.2.15 : A votre avis ; la mobilité vous rendent-elle plus polyvalent ?

Tableau N°III.18 : la mobilité développe la polyvalence.

Le changement de service développe la polyvalence	Fréquence	Pourcentage
Oui	46	92%
Non	04	08%
Total	50	100%

Figure N°III.18 : la mobilité développe la polyvalence.



Commentaire :

D'après la résultat de ce tableau qui montre que environ 92% de la population concerné pensent que le changement de service développe leur polyvalence ;mais seulement 8% qui pensent le cas contraire, cette analyse nous a permis d'établir le même constat que ce soit dans la théorie que dans la pratique, c'est bien , que faire une preuve de mobilité dans un monde en perpétuel changement en développant polyvalence deviendra une nécessité majeure.

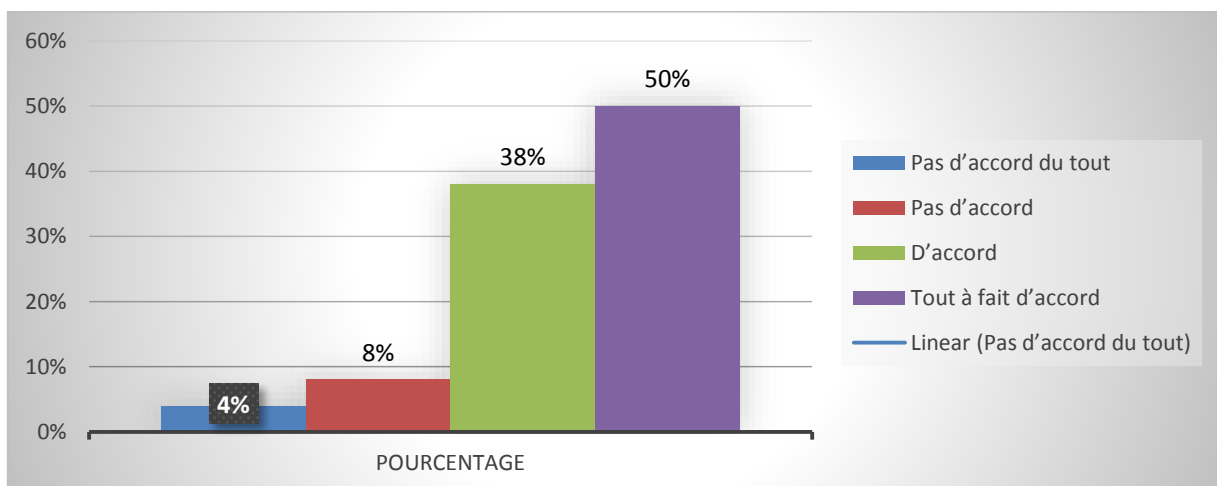
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAAL

3.2.16 : A votre avis la mobilité développe t –elle la capacité d’adaptation?

Tableau N°III.19 : la mobilité développe la capacité d’adaptation.

la mobilité développe la capacité d’adaptation	Fréquence	Pourcentage
Pas d’accord du tout	2	4%
Pas d’accord	4	8%
D’accord	19	38%
Tout à fait d’accord	25	50%
Total	50	100%

Figure N°III.19 : la mobilité développe la capacité d’adaptation.



Commentaire :

On constate que la moitié de 88% ont répondu positivement sur la question, tel que montre ce tableau, dont (50% d’entre eux ont répondu par tout à fait d’accord, 38% par d’accord) ; 8% n’ont pas d’accord et seulement 4% pas de tout d’accord, cela confirme que la mobilité contribue au développement de la capacité d’adaptation.

Cela s’explique par la conscience que la mobilité offre la possibilité d’être confronté à diverse situations au milieu de travail ; et donc acquérir la capacité d’adaptation.

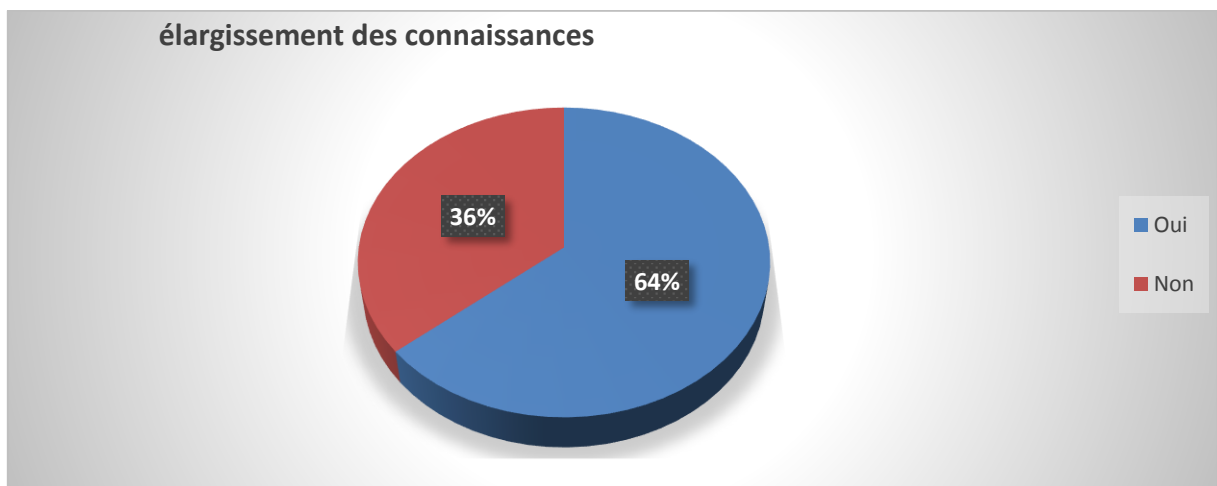
CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

3.2.17 : si vous avez déjà fait preuve de mobilité, avez-vous le sentiment d'avoir élargi vos connaissances?

Tableau N°III.20 : La mobilité permet d'élargir les connaissances.

Elargissement de la connaissance En faisant preuve de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Oui	32%	64%
Non	18%	36%
Total	50	100%

Figure N°III.20 : La mobilité permet d'élargir les connaissances.



Commentaire : nous avons 64% qui déclarent que la mobilité en sein de l'entreprise permis d'élargir leurs connaissances ; néanmoins un taux de 36% qui ne partage pas la même idée, on peut déduire que le personnel a une opinion positive des biens fondés par la politique da la mobilité, cette dernière leur concédé la possibilité d'élargir leurs connaissance.

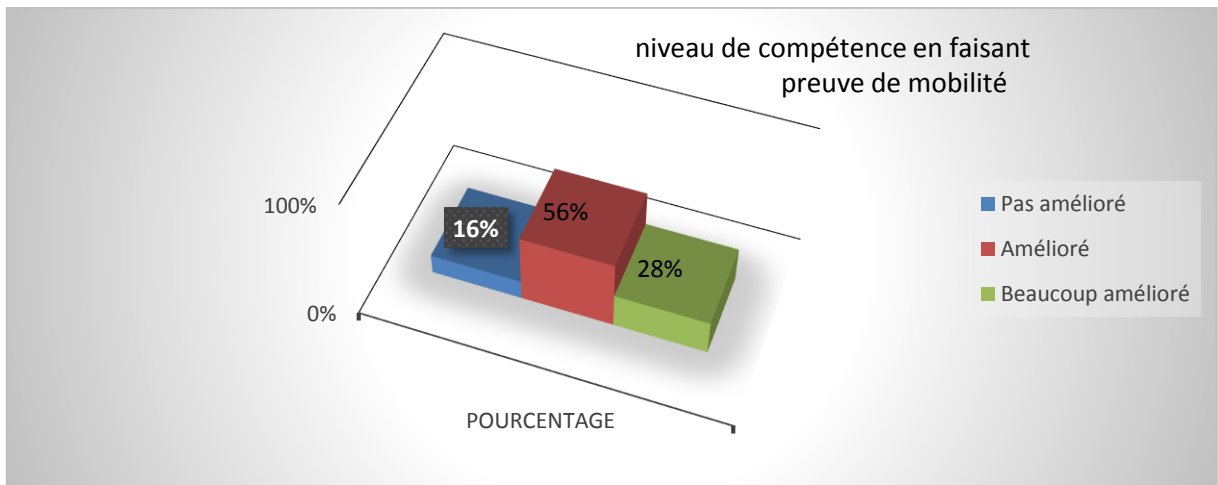
3.2.18 : si vous avez fait preuve de mobilité ; comment jugez vous votre niveaux de compétences ?

Tableau N°III.21 : Niveau de compétence en faisant preuve de mobilité.

Niveau de compétence en faisant preuve de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Pas amélioré	8	16%
Amélioré	28	56%
Beaucoup amélioré	14	28%
Total	50	100%

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Figure N°III.21 : Niveau de compétence en faisant preuve de mobilité.



Commentaire :

Nous remarquons que **56%** des employés de notre échantillon ont répondu que leur niveau de compétence s'est légèrement amélioré, **26%** ont dit que leur niveau de compétence s'est beaucoup amélioré. Et **8%** ont confirmé qu'ils n'ont remarqué aucune amélioration. On déclare ici que la mobilité enrichit et développe les compétences,

3.2 .19 : pour vous l'expérience représente t-elle une source de compétences ?

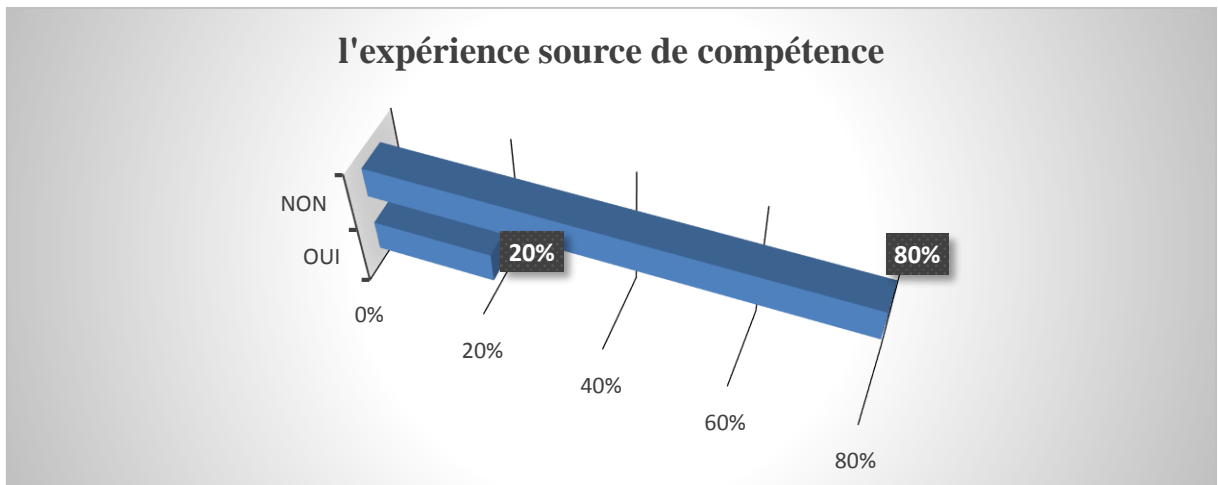
Tableau N°III.22 : L'expérience comme source de compétences :

Cette question a pour objectif de mettre en lumière la relation entre l'expérience et la mobilité et donc par transitivité avec le développement des compétences.

L'expérience comme source de compétence	Fréquence	Pourcentage
NON	40	80%
OUI	10	20%
TOTAL	50	100%

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Figure N°III.22 : L'expérience comme source de compétence



Commentaire :

D'après ce tableau, et selon 80% des répondants, l'expérience est une source de compétences, à l'inverse, près de 20% pensent que ce n'est pas le cas. Pour nous l'expérience peut aussi bien être acquise en étant mobile qu'en restant plus longtemps au sein d'une même unité, en effet, on concluant que cette notion d'expérience permis alors de développer les compétences.

3.2.20 : analyse de la relation entre une meilleure pratique de la mobilité et le niveau de compétence acquis en faisant cette démarche.

Tableau N°III.23 : Tableau croisé : analyse de la relation entre une meilleure pratique de la mobilité et le niveau de compétence acquis en faisant cette démarche.

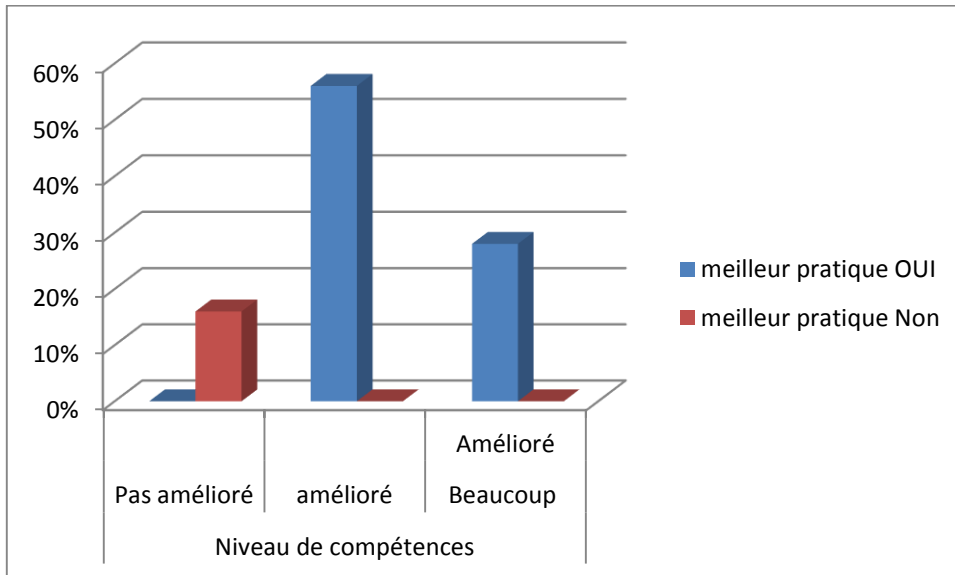
Cette question a pour but d'étudier la relation entre une meilleure pratique de mobilité et le niveau acquis en faisant cette démarche.

- Pour confirmer hypothèse suivante : le niveau compétence serait améliorer en faisant preuve de mobilité avec une meilleure pratique.

Meilleure pratique de la mobilité		Niveau de compétences			Total
		Pas amélioré	amélioré	Beaucoup Amélioré	
	Oui	0%	56%	28%	84%
	Non	16%	0%	0%	16%
Total		16%	56%	28%	100%

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

Figure N°III.23 : analyse de la relation entre une meilleure pratique de la mobilité et le niveau de compétence acquis en faisant cette démarche.



Commentaire :

A partir de la lecture graphique nous constatons que **56%** des enquêtés ont jugé que le niveau de leur compétences est amélioré grâce à une meilleure pratique de la mobilité, 28% des sondés affirment que leurs compétences sont devenues beaucoup améliorées en justifiant par la meilleure pratique de cette politique de mobilité ; or 16% qui pensent que le niveau de leurs compétences n'est pas amélioré, en attribuant ça à la mauvaise pratique de la mobilité au sein de l'entreprise.

Nous pouvons donc constater qu'une meilleure utilisation de la politique de mobilité améliore le niveau de compétences.

Note : ce résultat nous laisse confirmer notre sous-hypothèse à savoir : le niveau de compétence serait amélioré en faisant une politique de mobilité avec une meilleure pratique.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

3.2.21 : analyse de la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière cette décision.

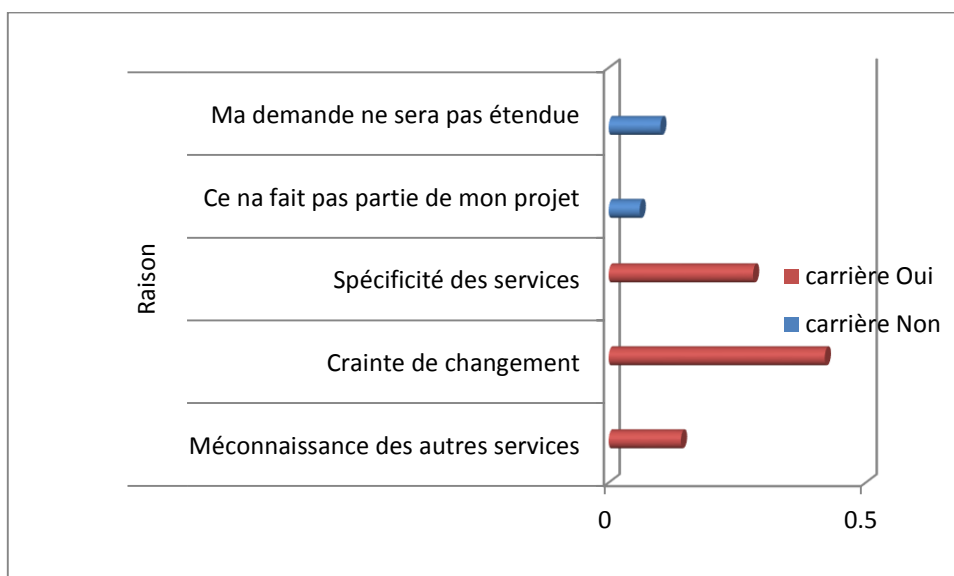
Tableau N°III.24: Tableau croisé N°2 : analyse de la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière cette décision.

Cette question a pour objectif de traiter la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière cette décision.

- Pour confirmer notre deuxième hypothèse qui est : la crainte de changement est souvent le facteur qui entrave la mobilité chez les travailleurs :

		Raisons qui empêchent le changement					Total
		Méconnaissance Des autres services	Crainte de changeme nt	Spécificit é De service	Ce na fait pas partie de mon projet	Ma demande ne sera pas étendue	
Travailler durant toute la carrière dans le même service	NON	0%	0%	0%	6%	10%	16%
	OUI	14%	42%	28%	0%	0%	84%
Total		14%	42%	28%	6%	10%	100%

Figure N°III.24 : analyse de la relation entre la possibilité de rester dans le même poste durant toute la carrière et les raisons sous-jacentes derrière cette décision.



CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Commentaire : A partir de ces résultats, nous remarquons que 84% des enquêtés envisagent de rester durant toute la carrière dans le même service, or 16% envisagent de donner à leur parcours professionnel des horizons nouveaux. Ce sont ces derniers qui sont prits de bénéficier des biens fondés par une démarche de mobilité « possibilité d'apprendre une autre chose, et le perspective d'évolution professionnel »

Multiples raisons seraient à l'origine de cette vision divergente ; d'après ces résultats ; 42% excusent par la crainte de changement, 28% par la spécificité des services ; 14% par la méconnaissance des autres services, 10% pensent que la demande ne sera pas étendue, et dernièrement 6% pensent que le changement de service ne fait pas partie de leurs projets, on peut déduire que la majorité des travailleurs chez NAFTAL voient le changement comme une crainte et n'ont pas comme une opportunité à saisir.

Note : ce résultat nous laisse confirmer notre sous-hypothèse à savoir :

La crainte du changement est souvent le frein qui entrave la démarche de la mobilité et par suite le développement des compétences s chez les travailleurs.

3.2.22 : analyse de la relation entre, polyvalence et capacité d'adaptation en faisant preuve de mobilité.

Tableau N°III.25:analyse de la relation entre, polyvalence et capacité d'adaptation en faisant preuve de mobilité.

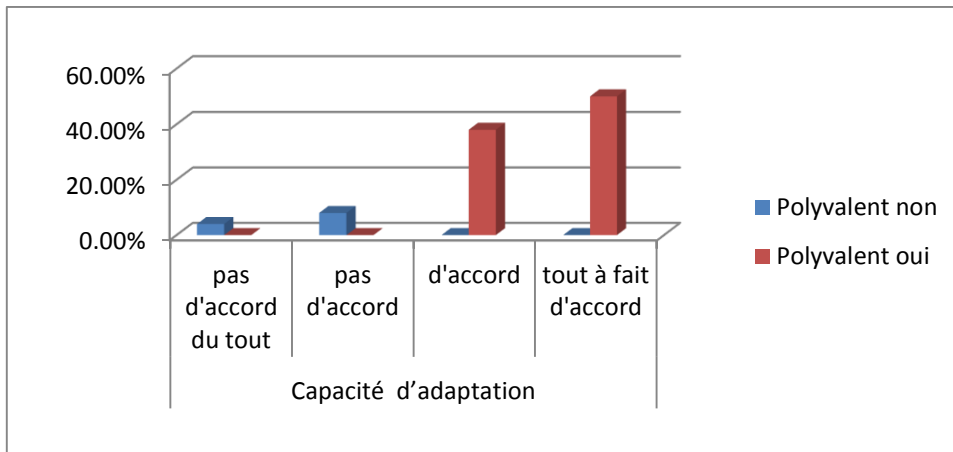
Cette question est mise pour étudier la relation la polyvalence et la capacité d'adaptation.

- Pour confirmer notre hypothèse : la mobilité développe la polyvalence et cela conduit à développer la capacité d'adaptation.

		La mobilité développe Capacité				Total	
		d'adaptation					
			pas d'accord du tout	pas d'accord	d'accord	tout à fait d'accord	
La mobilité développe la polyvalence	NON	4%	8%	0%	0%	12%	
	OUI	0%	0%	30%	50%	88%	
Total		4%	8%	30%	50%	100%	

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

Figure N°III.25 : analyse de la relation entre, polyvalence et capacité d'adaptation en faisant preuve de mobilité.



Commentaire :

Ces résultats nous laissent conclure que : 50% des interrogés sont tout à fait d'accord que la démarche de mobilité développe la capacité d'adaptation vue qu'elle développe en parallèle la polyvalence, et 30% sont d'accord que être polyvalent grâce à cette politique de mobilité développe la capacité d'adaptions chez le personnel ; aussi une minorité de 12% pensent le contraire (8% ne sont d'accord et 4% pas de tout d'accord).

- Cette résultat permet de se rendre compte qu'avoir la qualité de polyvalence en faisant preuve de mobilité va déployer la capacité d'adaptation chez le salarié. Puisque le salarié doté de plusieurs compétences peut alors plus aisément faire preuve de mobilité qui lui permettra du même coup d'étoffer son portefeuille de compétence par l'acquisition de nouvelles aptitudes et donc par conséquent à les aider pour s'adapter.

Note : ce résultat nous laisse confirmer notre sous-hypothèse à savoir :

La mobilité développe la polyvalence et cela conduit à développer la capacité d'adaptation.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTAL

Synthèses de résultats de l'enquête :

A travers ce questionnaire qui était distribué aux personnels de NAFTAL nous avons pu rendre compte de la manière dont le personnel pouvait porter le regard sur un sujet qui paraît encore un peu fragile ; nous pouvons aussi déduire les résultats suivants :

- La mobilité existe au sein de NAFTAL mais elle ne semble pas concerner l'entièreté des individus, certains étant plus motivés, d'autres pas suffisamment convaincus ou rassurés face à ce qu'ils considèrent comme une prise de risque.
- NAFTAL utilise un bon système d'information, avec lequel elle incite son personnel à la mobilité ; on parle ici lorsqu'il a des possibilités de changement de poste.
- Il a une prise de conscience des biens fondés d'une démarche de mobilité chez le personnel.
- La politique de la mobilité est une source de l'amélioration du niveau de compétence.
- La mobilité est une démarche managériale et un processus très important pour la création des savoirs, savoir faire, savoir être au sein de NAFTAL ;
- La formation est un levier incontournable, qui peut accompagner la mobilité et qui permet donc d'avoir un portefeuille de compétences
- Une majorité quasi-totale du personnel s'accordent que faire preuve de mobilité développe les compétences, tel que la polyvalence et l'employabilité mais aussi la capacité d'adaptation, ce qui deviendra une nécessité dans un monde en perpétuel changement ; et aux contraintes économiques de plus en plus pointues.
- Le salarié doté de plusieurs compétences peut alors plus aisément faire preuve de mobilité qui lui permet de même coup d'étoffer son portefeuille de compétence par l'acquisition de nouvelles aptitudes.
- L'expérience peut être acquise en étant mobile qu'en restant longuement au sein d'une même unité, par conséquent, cette notion d'expérience permet d'élargir les compétences
- La crainte de changement empêche les salariés de NAFTAL de saisir l'opportunité et donc de donner à leur parcours professionnel des horizons nouveaux

Donc le résultat final : il y a une relation entre la mobilité et le développement des compétences dont le quel elle cette dernière offre la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences.

Quelques suggestions :

- Inculquer la culture de changement au sein de l'entreprise NAFTAL.
- Inciter les gens de se mobiliser en donnant des primes d'incitations.

CHAPITRE III : le développement des compétences et la mobilité au sein de NAFTA

- Favoriser le départ vers le sud en rassurant un mode de vie sédentaire en considérant particulièrement les facteurs géographiques et en créant des espaces de loisirs.
- Lutter contre toute discrimination quant aux possibilités d'évolution professionnelle, en particulier l'accessibilité des femmes aux postes hiérarchiques
- La mobilité doit faire partie des itinéraires de carrière auxquels doivent obligatoirement souscrire tous les candidats dès leurs embauche.
- Charger un coach pour exposer le changement comme une opportunité à saisir et non pas comme une crainte à fait peur.
- Inciter les collaborateurs à être acteur de leurs carrières, c'est eux de piocher dans l'information.
- La Mise en place d'une politique de mobilité transparente qui touche l'ensemble du personnel, ce qui va assurer la motivation de ses derniers.
- Après avoir étudié et analysé l'impact de la mobilité sur le développement des compétences, nous pouvons déduire et confirmer nos hypothèses citées au départ.



Conclusion Générale



Conclusion :

Tout début est difficile, mais sans début il n'y a pas de fin. La conclusion de notre travail n'est pas seulement le fruit de ce modeste travail, mais c'est le fruit de trois années d'étude à l'école des hautes études commerciales (EHEC).

L'objectif de notre recherche était de comprendre la manière dont le personnel pouvait porter le regard sur le sujet de la mobilité et son contribution au développement des compétences. Nous sommes conscient que ce travail est largement influencé par notre vision positive, voire peut être idéaliste, du phénomène abordé, le but n'étant pas de convaincre la majorité d'entre vous uniquement des avantages d'une telle démarche, mais davantage de faire prendre conscience et faire comprendre les tenants et aboutissants de la mise en place d'un programme de mobilité au sein d'une entreprise .

Les organisations se trouvent dans un environnement en changement permanent, ces dernières cherchent à s'adapter d'une façon plus rapide pour assurer leur survie et leur continuité. Pour cela, il est nécessaire que chaque entreprise repose et mise sur ses ressources humaines qu'on peut les surnommer aussi « ses travailleurs du savoir » et cela se fera si et seulement si ces organisations adoptent une démarche qui valorise leurs compétences internes. En effet, avec une politique de mobilité qui est en ce sens, un facteur d'optimisation et un outil de la flexibilité des ressources humaines. On peut considérer que la gestion de la mobilité est un levier de développement et de fidélisation des compétences.

Durant notre travail de recherche, nous avons abordés sur le plan théorique et pratique les points suivant :

- le développement des compétence,
- Etude du concept compétence la gestion des compétences intégré dans la stratégie de l'entreprise,
- Evaluation des compétences,
- la démarche de la mobilité ,
- Notion de la mobilité,
- le développement de la mobilité,
- le développement des compétences par l'instauration du programme de mobilité.

Après avoir étudié les points précédents nous sommes arrivés aux résultats suivants :

- Le niveau de compétence serait amélioré en faisant preuve de mobilité
CE qui confirme notre première hypothèse.
 - la mobilité développe la polyvalence et cela conduit à développer la capacité d'adaptation.
Ce qui confirme notre deuxième hypothèse.
 - la crainte du changement est souvent le frein qui entrave la démarche de la mobilité et par suite le développement des compétences chez les travailleurs.
Ce qui confirme notre troisième hypothèse.
 - Après avoir confirmé nos trois sous-hypothèses, c'est-à-dire, on a arrivé à confirmer notre hypothèse globale qui est : il existe une relation étroite entre la mobilité et le développement des compétences, dans lequel cette démarche offre la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences.
-
- NAFTAL est un secteur d'activité économique qui a un poids lourd dans l'économie de pays, elle est s'installée dans tout le territoire algérien donc elle est souhaitable de développer cette pratique de mobilité sur tout pour alléger le sur effectif en nord et bénéficier de l'espace inexploitable en sud d'Algérie.
 - En Algérie, sont rares les études qui portent sur la culture de changement, je pense que c'est un terrain nouveau à étudier.

La bibliographie

Les ouvrages :

- ANNICK (Haegel), LA boîtes à outils des ressources humaines, édition DUNOND , paris, 2012.
- ANNICK Cohen (Haegel), Toute la fonction ressources humaines ,2eme édition, DUNOND, paris, 2010.
- AUTISSIER (David), DELAYE (Valérie), Mesurer la performance du système d'information, édition d'organisation, paris, 2008.
- BOUREAU (CYRILLE), METRA (Audrey), et PERETTI (Jean –marie), H de DRH, édition Vuibert, paris, 1997.
- CADIN(Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique), Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, paris, 2004.
- CAMPOY (Eric), ETIENNE (Maclouf), Mazouli (Karim), NEVEU (Valérie), Gestion des ressources humaines, Pearson éducation, 2008.
- CERDIN (Jean Luc), gérer les carrières, édition Ems management et société, paris, 2000.
- CHARLES TISSEYRE (Renè), *knowmedge management : théorie et pratique de gestion de connaissance*, édition : Hermès science publication, Paris, 1999.
- Christophe (Parmentier), L'ingénierie de formation, édition d'organisation, paris, 2008.
- DEJOUX(Décile), Gestion des compétences et GPEC, 2 ème édition DUNOND, paris, 2013.
- DIETRICH (Anne), Gilbert (Patrick), PIGEYRE (Frédérique) avec la collaboration de AUBERT (Jacques), management des compétences, 3ème édition DUNOD, paris, 2010.
- DIMITRI (Weiss), MORIN (Pierre), contribution de Martine Aubry, pratique de la fonction personnelle le management des ressources humaines, édition d'organisation, paris, 1982.
- FRANCOISE (Kerlan), guide pour la GPEC, édition, Eyrolles, ,2012.
- LACONO(Genevière), gestion des ressources humaines, édition Casbah ,2004.
MENNECHELT(Armand), Le capital des compétences, édition AFNOR ,2006.
- OUACHRINE Hassane, Guide de Méthodologie de la Recherche en science Sociales, 1ère édition 2013.
- PERETTI (Jean Marie), Gestion des ressources humaines , 13 eme édition vuibert, paris,(2005-2006).
- PERETTI (Jean marie), dictionnaire des ressources humaines, 6eme édition Vuibert, paris, 2011.

- PERETTI (Jean marie), ressources humaines et gestion des personnes, 8eme édition Vuibert, paris, 2012.
- PERETTI (Jean marie), Tous DRH, édition d'organisation, paris, 2012.
- PRAX (Jean-Yves), *le guide de knowledge management* , édition DUNOD, Paris, 2000.
- VERMOT GAUD(Claude), Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles : méthodes et techniques de gestion prévisionnelle, édition d'organisation, paris, 1987.
- YVES (Cannac) ET LA CEGOS – la bataille de la compétence-édition hommes et techniques, 1985.

Les revues :

- Brun (Jean-Pierre) : « La reconnaissance au travail », in revue Les Grands Dossiers des Sciences Humaines, (N°12), 2008.
- BOUDREAULT Henri, « *L'évolution du être au savoir-être, donnée au Cégep de Rivière du loup*
- Lotfi Ben Abdallah, Zieneb Ben Ammar Mamlouk : « CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES », in Revue des Sciences de Gestion N° 226-227 juillet-octobre 2007.
- JORA n°15 du 08/04/1980.
- JORA n°35 du 26/08/1987.

Travaux universitaire :

- AIT HAMMOU KARIMA ,La Gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire carrière :Etude de cas : La direction générale des ressources humaines de la BA,Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme en science commerciale, Ecole des hautes études commerciales option Management, Alger, Juin 2010
- BELOUAHEM (Abderrahmen, élément de méthodologie dans une approche de système gestion de la carrière, mémoire fin d'étude, poste graduation spécialité en management générale, Alger, sep1997, P.31 31.
- BAUGIN (Allison), La formation en alternance : Vers l'optimisation du développement professionnel des apprenants, Université Rennes 2 – Haute Bretagne, 2011, page 51.

- Lydia HENADCI L'influence de la publicité télévisuelle sur le Comportement de Consommateur algérien, Etude de cas : Taïba FoodCompany, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales, option Marketing, Alger, 2014.

Site internet :

- [https:// www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/.../Saint-Germes_Eve](https://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/.../Saint-Germes_Eve).
- <http://www.memoireonline.com>.
- <http://www.mem-algeria.org/francais/index.php?page=historique-5>.
- Http / : [www. Eduscol.education.fr](http://www.Eduscol.education.fr) .
- Http/ : www.cairn.info,
- http://www.erh.org/doc_dess/gestion_emplois_competences.pdf.
- <http://www.vuibert.fr/ouvrage-9782311008951-ressources-humaines-et-gestion-des-personnes.html>

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : demande pour remplir le questionnaire auprès les employés de NAFTAL.

Annexe 2 : Questionnaire

Annexe 3 : l'organigramme de NAFTAL

Annexe 4 : Schéma global d'approvisionnement GPL

Annexe 5 : Fiche technique

Annexe 6 : GPL NAFTAL

Annexe 1 : demande pour remplir le questionnaire

Ecole des hautes études commerciales

EHEC

Alger le : 10 /07/2015

Questionnaire

Mesdames, mesdemoiselles et messieurs,

Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'étude, pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, spécialité : Management Ressources Humaines, au sein de l'école des hautes commerciales (EHEC) Alger, et dont le thème porte sur «**l'impact de la mobilité sur le développement des compétences**».

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Merci pour votre coopération

Le service :

Vous êtes homme femme

Age :

Ancienneté dans le service :

1 –Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même service ?

Oui non

2 : l'entreprise propose- t-elle la possibilité de réaliser des échanges de personnel entre service ?

Oui non

3 : êtes vous informé lorsqu'il a des possibilités de changement de service ?

Oui non

4 : avez-vous déjà sollicité un changement de service auprès de votre hiérarchie ?

Oui non

5 : Selon vous quels sont les raison qui vous empêchent à changer du poste ?

-Méconnaissance des autres services.

- Crainte de changement.

- Spécificité des services.

- Ça ne fait pas partie de mon projet.

- Ma demande ne sera pas étendue.

6 : A votre avis ; que peut-vous incitée le plus à changer le poste de travail ?

- Perspective d'évolution professionnelle.

- Teste de mes capacités d'adaptation.

- Développement de mes compétences.

- Cumuler des expériences.

7 : Avez-vous changé du poste sans l'avoir demandé ?

-Oui

-Non

-Pas de réponse

8 : A l'arrivée dans un nouveau service vous sentiriez-vous opérationnel immédiatement ?

Oui non

9 : Une période de formation semble-t-elle nécessaire pour passer d'un service à un autre ?

Oui non

10 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation particulière ensuite à un changement de poste ?

Oui non

11 : Pensez-vous que Naftal utilise une meilleure pratique de mobilité ?

Oui non

12 : Vous que les changements de service doivent faire partie du parcours professionnel ?

Oui non

13 : La mobilité développe-t-elle l'employabilité ?

Oui non

14 : A votre avis ; la mobilité vous rend-elle plus polyvalent ?

Oui non

15 : A votre avis la mobilité développe-t-elle la capacité d'adaptation ?

-Pas d'accord du tout

-Pas d'accord

-D'accord

-Tout à fait d'accord

16 : Si vous avez déjà fait preuve de mobilité, avez-vous le sentiment d'avoir élargir vos connaissances?

Oui non

17 : Si vous avez fait preuve de mobilité ; comment jugez vous votre niveaux de compétences ?

- Pas amélioré

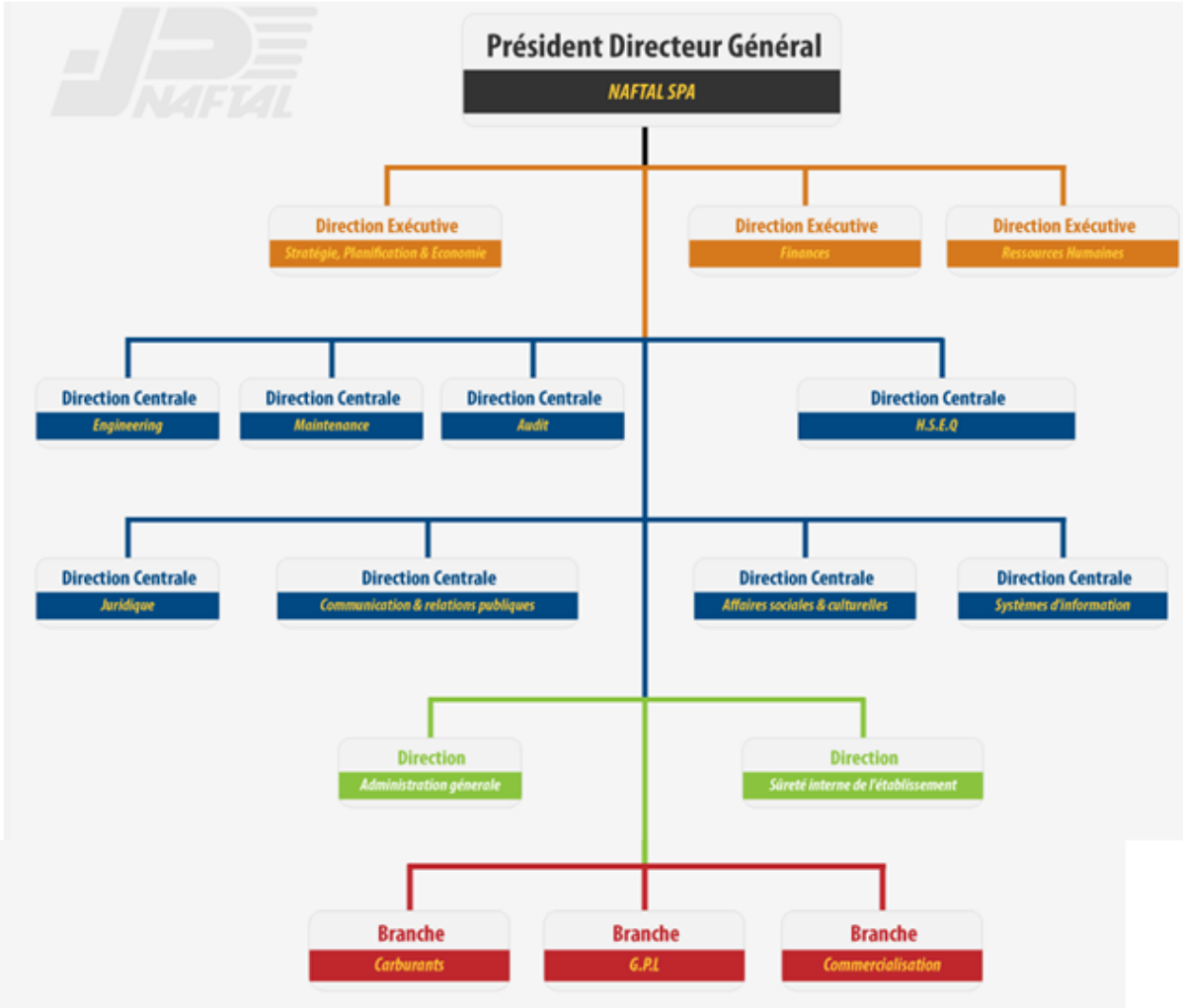
-Amélioré

-Beaucoup amélioré

18 : Pour vous l'expérience représente t-elle une source de compétences ?

Oui non

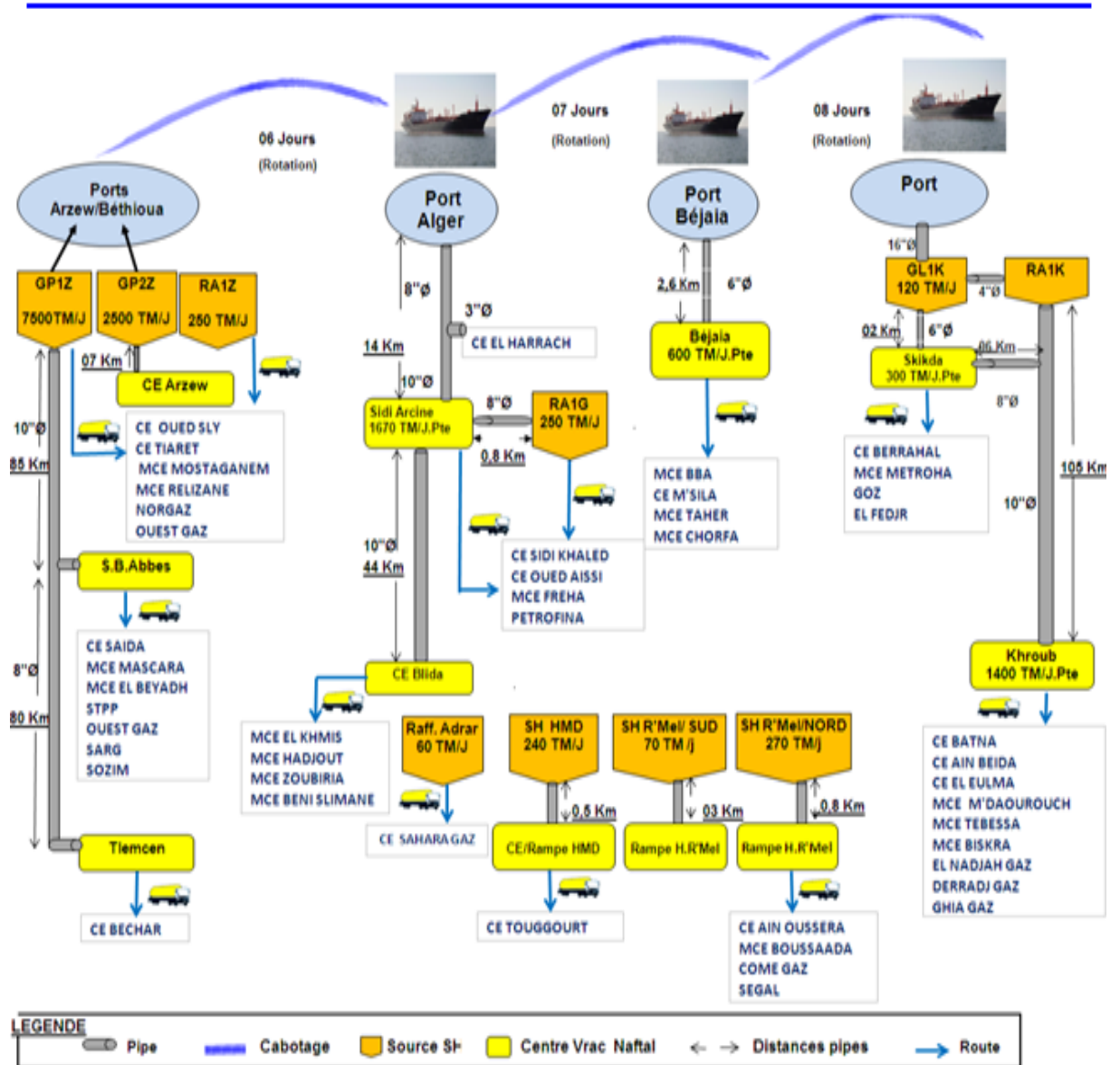
Annexe N°2 : l'organigramme de NAFTAL



Annexe 3 : Schéma global d'approvisionnement GPL vrac



Schéma global d'Approvisionnement GPL vrac



Fiche Technique :

PRESENTATION DE LA STATION

- Superficie de l'aire de service : 13 Ha;
- Superficie de la station- service : 01 Ha;
- Conception, études et engineering : Naftal
- Montage des équipements carburants: Naftal
- Réalisation : GCB
- Suivi technique : BET SAETI
- Début de la construction : Mars 2011
- Délais de la construction : 08 mois

BATIEMENT

- Bloc multiservices
- Bloc sanitaire.
- Auvent PL avec deux ilots de distribution GO
- Auvent VL avec quatre ilots de distribution Multi produits et un ilot GPL/c
- Fosses bétonnées pour cuves carburants et cuve GPL/c enterrée.
- Réservoir AEP et anti-incendie (30+120M3)
- Réservoir de rétention et d'arrosage et de nettoyage (2x50M3)
- Fosse septique avec puits filtrant
- Séparateur d'hydrocarbures.
- Poste transformateur et Abri groupe Electrogène.

SERVICES

- Cafétéria et Fast Food ;
- Boutique ;
- Nurserie ;
- Salles de prière (H/F) ;
- Guichet Automatique de Billet (GAB) ;
- Portique de lavage ;
- Pont élévateur ;
- Aspi-carters ;
- Equipements de vulcanisation pour véhicules légers et véhicules lourds
- Lignes de distribution huiles et graisses ;
- Equipements d'équilibrage de roues ;
- Parking pour véhicules légers et lourds.

HSE

- Equipements de récupération des huiles usagées;
- Système de récupération des vapeurs de carburants ;
- Bassin de décantation / séparation des huiles ;
- Système de détection de fuites de carburants ;
- Energie solaire et chauffe eau solaire
- Espaces vert ;
- Système de télésurveillance ;
- Récupération des eaux pluviales.

Naftal met en service une nouvelle station-service dédiée exclusivement au GPL/c

Naftal vient de lancer au niveau de la wilaya de Naâma une nouvelle station-service dédiée exclusivement à la distribution du GPL/c.

Cette initiative première du genre sera étendue dans un futur proche à l'ensemble du territoire national.

Située dans la région de Ain Safra, cette nouvelle station-service GPL/c a été mise en exploitation le 01 Février 2012, elle s'étale sur une surface de 2.840,00 m² répartie entre un bloc de gerance, un îlot de distribution de GPL/c sous forme d'un auvent en charpente métallique pour deux voluompteurs, un abri pour bouteilles B13, une cuve aérienne GPL/c d'une capacité de 20m³ et enfin une aire de circulation et des espaces verts.

L'élargissement de ce type de stations-service, répond à l'engagement de Naftal de redonner au GPL/c la place qu'il lui sied sur le marché de la distribution des produits pétroliers.



Ce produit qui enregistre chaque jour de nouveaux adeptes en Algérie et dans le monde offre deux avantages essentiels, pas des moindres d'ailleurs, un prix économique et une protection certaine de l'environnement, en l'occurrence.

Cette politique de développement du GPL/c fortement initiée par Naftal s'inscrit aussi en droite ligne de la décision des pouvoirs publics de s'acheminer graduellement vers la dédieselisation du parc automobile national.

La disponibilité abondante en gaz dans notre pays favorise l'accès au GPL/c et sa généralisation auprès des propriétaires d'automobiles.

N.Mansouri



Table de matière :

Remerciement

Dédicaces

Résumé

Listes des tableaux et figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale :	2
Chapitre 1 : le développement des compétences :	5
Section 01 : Eude du concept compétence.	6
1-01: définition de la notion de compétences :6.....	6
1-02 : Niveaux des compétences :	7
1.2.01. Les compétences individuelles :.....	7
1-2-02 : Compétences collectives :	8.
1- 03 : De la connaissance à la compétence :	8
1-3-01: Les étapes de construction de la compétence	10
Section 02 : la gestion des compétences intégrées dans la stratégie générale l'entreprise 13.....	13
2-01 : De la logique de poste à la logique de compétence	13
2-02 : Distinction entre compétence, performance et qualification :	14
2-2-01 : Compétences et performance :	15
2-2-02 : Compétence et qualification :	16
2-03 : Créer un terrain fertile au développement des compétences :.....	17

Section 03 : Lévaluation des compétences :	18
3-01 : Processus d'évaluation	19
3-02 : L'objectif de l'évaluation :	20
3-03 : le référentiel de compétence :	21
3-3-01 : Présentation :	21
3-3-02 : Construction :	23
3-3-03 : Inconvénients :	24
3-04 : Bilan de compétence :	25
Conclusion de chapitre I :	26
Chapitre II : la politique de la mobilité	27
Section 01 : Notion de la mobilité	28
1-01 : La définition de mobilité :	28
1-02 : typologies de la mobilité :	28
1-2-01 : Mobilité verticale :	28
1-2-02 : mobilité horizontale ou latérale	29
1-2-03 : la mobilité géographique	29
1-03 : Enjeux de la mobilité :	30
1-3-01 : enjeux pour l'entreprise	30
1-3-02 : Enjeux Pour les salariés :	32
1-04 : Quelques Concepts voisins	34
1-4-01 : La polyvalence :	35
1-4-02 : L'employabilité :	36
1-4-03 : Le fédilisation du personnel :	37

1-4-04 : la Reconnaissance professionnelle :	38
1-4-4-01 : La reconnaissance liée à l'emploi :	39
Section 02 : le développement des ressources humaines.	40
2-01 : les outils de la mobilité :	40
2-1-01 : Une nomenclature des postes	40
2-1-02 : le descriptif du poste	40
2-1-03 : Un répertoire des emplois types :	41
2-1-04 : le référentiel de compétences	41
2-1-05 : Système d'information ressources humaines (SIRH) :	42
2-1-06: La charte de la mobilité interne :	42
2-1-6-01 : Huit règles peuvent être spécifiés dans la charte.....	43
2-1-07 : Assessment center :	44
2-1-08: la cartographie des métiers :	45
2-1-09 : la pyramide des âges :.....	46
2-02 : Cadre juridique de la mobilité dans la législation Algérienne :	46
2-2-01 : La promotion :	46
2-2-02 : Le transfert	47
2 -03 : Inconvénients et avantage de la mobilité :.....	47
2-3-01 : les inconvénients :	47
2-3-01-01 : Inconvénient pour l'employé:	47
2-3-01-02 :Les Inconvénients pour l'entreprise :	48
2-3-1-03 :Par rapport à la mobilité en elle-même :	49

2-3-02 :Avantages liés à la mobilité :	51
2-3-2-01 :Avantage pour l'employé :	51
2-3-2-02 :Avantages pour l'entreprise	52
Section 03 : le développement des compétences par l'instauration d'un programme de mobilité :.....	53
3-01 : condition de mise en place :	53
3-02 : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	55
3-03 : La formation :	55
3-3-01 : Le cadre juridique de a formation en Algérie :	57
3-04 :L'expérience :	58
CONCLUSION DE CHAPITRE II	59
Chapitre III : la démarche opérationnelle : Analyse de la relation entre le développement des compétences et la mobilité de travailleurs.....	61
Introduction du chapitre III	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL	62
1. Présentation & historique de NAFTAL	62
1.1.Le secteur des hydrocarbures en Algérie.....	62
1.2.Présentation de NAFTAL : une filiale de SONATRACH.....	63
1.3L'organisation & environnement de NAFTAL.....	65
1.3.1.Organisation.....	65
1.3.1.Exemple sur la branche G.P.L.....	66
1.3.2. Environnement de l'entreprise NAFTAL.....	69

2. Les offres de NAFTAL	69
2.1.Produits & services particuliers	71
2.2.Produits & services particuliers.....	72
3.Les missions de NAFTAL	73
Section 02: Le cadre générale de l'enquête	74
1.Méthodologie de l'enquête.....	74
1.1.Objectifs de l'enquête.....	74
1.2.Le lieu et la période de l'enquête.....	74
1.3.Choix de la méthode.....	74
<i>1-4 : Choix de l'outil de recueil.....</i>	<i>74</i>
<i>1-5 :mode de contacte</i>	<i>74</i>
<i>1-6 :Construction du questionnaire :.....</i>	<i>75</i>
1-7: Constitution de l'échantillon :	76
Section 3 : Etude et analyse des résultats :.....	76
3-1 : Généralité sur l'étude :	76
3-2 : Analyse des résultats :	76
3-3 : synthèse de résultat :.....	99
Conclusion	102

