

**Ecole des hautes études commerciales**

**EHEC**

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

**Option : Management des ressources humaines**

**Thème :**

**La mobilité verticale**

**« La promotion » des ressources  
humaines facteur de développement  
des compétences**

**ETUDE DE CAS : SCHB**

**Présenté par :**

**M : Salim Madi**

**Encadreur :**

**Mme : Hakima boudifa**

**Maitre de conférences « A »**

**à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2018**



**Ecole des hautes études commerciales**

**EHEC**

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

**Option : Management des ressources humaines**

**Thème :**

**La mobilité verticale**

**« La promotion » des ressources  
humaines facteur de développement  
des compétences**

**ETUDE DE CAS : SCHB**

**Présenté par :**

**M : Salim Madi**

**Encadreur :**

**Mme : Hakima boudifa**

**Maitre de conférences « A »**

**à EHEC Alger**

**5<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2018**



*Je dédie ce travail à ma mère.*

*A mon père d'avoir été toujours soutenu, physiquement, moralement et financièrement durant tout mon parcours universitaire.*

*A mes frères Abd alkarim ,Ahmed et Zakaria .*

*A ma grande mère Fatima et mes grands pères Achour et Mahmoud que dieux les gardes pour nous.*

*A mes meilleurs amis Zaki Fer3oun et Karim le fleuriste, qui ont été toujours là pour moi.*

*A tous les vraies que j'ai rencontré dans l'université, et qui ont devenu des personnes plus importantes dans ma vie, Abd el raouf, Wassim, Ammar.*

*A tous qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

***MADI SALIM***



## *Remerciements*

*Avant tout propos, nous remercions dieu le Tout-puissant de nous avoir donnés le courage et la volonté pour pouvoir élaborer ce modeste travail et le présenter.*

*Ce présent mémoire n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes dont nous faisons aujourd'hui un plaisir et un devoir de les remercier.*

*Nous avons été souvent bien en peine d'illustrer clairement et agréablement notre propos. C'est pourquoi nous sommes reconnaissants à notre encadreur Mme Boudifa. D'avoir accepté de diriger et d'orienter notre travail de recherche. Ses critiques bienveillantes et toujours constructives nous ont permis de parfaire notre méthode.*

*Nous nous saurions, pourtant, passer sous silence ce que nous devons à notre promoteur M.Berrahel pour son aide, ses conseils, sa disponibilité durant toute la période du stage pratique.*

*Nous remercions également toute l'équipe de la Direction production SCHB, pour leurs patiences et leurs disponibilités.*

*Nous adressons également nos vifs, profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que nous avons eu le plaisir d'avoir durant toute notre formation à l'EHEC.*

*Bref, jamais nous pourrons dire tout ce que nous devons à nos amis et à nos collègues ; et que toute personne ayant participé de près ou de loin à ce travail trouve ici notre profonde gratitude.*

# RESUME

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 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 **SCHB** 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 **SCHB** 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 :**

Employé, mobilité, promotion, carrière, développement des compétences.

## ملخص

في عالم تسوده العولمة و إعادة الهيكلة والتقنية ، التطور التكنولوجي، فان تغيير 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 التغييرات خاصة المفاجئة.

لقد أضحت الموارد البشرية ثروة بالغة الأهمية ومصدر للمنافسة و الأداء الجيد لذلك فإنه من المناسب و المبرر الاعتماد على مهارة و خبرة هذه الأخيرة و هذا يكون من خلال جملة من الممارسات الإدارية كالتنقل لتطوير مستوى المهارات و الكفاءات الموجودة ووضع الترتيبات اللازمة ووضع أحكام الولاء والالتزام الضروري 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 الاسمنت لحامة بوزيان نظام التنقل مما سمح لها بإدارة المعرفة والمهارات بشكل أفضل.

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

## كلمات البحث

موظف، والتنقل، والترقية، والمهنة، وتطوير المهارات

# 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 **SCHB** 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 **SCHB** 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.

## **Keywords:**

Employee, mobility, promotion, career, skills development

## Listes des tableaux

Numero	Titre	Page
<b>Chapitre III</b>		
1	Fiche d'identité de la société SCHB	59
2	Evolution de promotion dans trois années	63
3	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge	69
4	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	70
5	Période de travail chez la société	71
6	La possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste	71
7	Nombre du poste occupé	72
8	Les incitations pour changer le poste de travail	73
9	La nécessité d'une formation pour passer d'un poste à un autre	74
10	Bénéfice d'une formation particulière ensuite à un changement de poste	75
11	Avoir une promotion pour la première fois	76
12	La promotion permet d'évoluer les compétences	77
13	Les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion	79
14	Que représente la promotion ?	80
15	L'importance accordé au développement des compétences	81
16	La promotion des RH moyen de développement des compétences et de fidélisation des employés	82
17	Une meilleure pratique de mobilité par la société SCHB	83
18	tableau croisé : la relation entre la promotion et le développement des compétences	84
19	tableau croisé : la relation entre le nombre du poste occupé et la politique de mobilité de la société	85

## Listes des figures

Numero	Titre	Page
<b>Chapitre III</b>		
1	Evolution de promotion dans trois années	64
2	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge	69
3	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe	70
4	Période de travail chez la société	71
5	La possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste	72
6	Nombre du poste occupé	73
7	Les incitations pour changer le poste de travail	74
8	La nécessaire d'une formation pour passer d'un poste à un autre	75
9	Bénéfice d'une formation particulière ensuite à un changement de poste	76
10	Avoir une promotion pour la première fois	77
11	les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion	78
12	que représente la promotion ?	79
13	la promotion permet d'évoluer les compétences	80
14	L'importance accordé au développement des compétences	81
15	La promotion des RH moyen de développement des compétences	82
16	Une meilleure pratique de mobilité par la société SCHB	83

## Liste des abréviations

abréviation	signification
<b>SCHB</b>	société des ciments Hamma Bouziane
<b>DRH</b>	direction des ressources humaines.
<b>RH</b>	ressource humain.
<b>GPEC</b>	gestion prévisionnel des compétences
<b>PAQ</b>	Position Analysis Questionnaire.
<b>WPS</b>	Work Profiling System.
<b>JAT</b>	Job Analysis Scales.
<b>R</b>	rendement.
<b>f</b>	fonction.
<b>Et alii</b>	Et autres (auteures).
<b>Etc.</b>	Et cetera, et ainsi de suite.
<b>Ibid.</b>	(Latin), au même endroit dans l'ouvrage déjà cité.
<b>Op.cit</b>	Opus citatum (latin), ouvrage déjà cité.
<b>N°</b>	Numéro.

# Sommaire

<b>Introduction général</b> .....	2
<b>Chapitre I : Rappel théorique</b> .....	5
<b>Introduction du chapitre</b> .....	6
<b>Section 01 : la gestion des ressources humaines</b> .....	7
<b>Section 02 : généralité sur la mobilité des ressources humaines</b> .....	15
<b>Section 03: la mobilité verticale des ressources humaines «La promotion»</b> .....	26
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	34
<b>Chapitre II : le développement des compétences</b> .....	35
<b>Introduction du chapitre</b> .....	36
<b>Section 01: Etude du concept compétence</b> .....	37
<b>Section 02 :L'identification et l'évaluation des compétences dans l'entreprise</b> .....	44
<b>Section 03 : le développement de compétences :</b> .....	56
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	64
<b>Chapitre III : la promotion au sein de SCHB</b> .....	65
<b>Introduction du chapitre</b> .....	66
<b>Section 01 : Présentation du groupe SCHB</b> .....	66
<b>Section 02 : Le cadre générale de l'enquête</b> .....	75
<b>Section 03 : Etude et analyse des résultats</b> .....	79
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	98
<b>Conclusion général</b> .....	99



***Introduction  
Générale***

Depuis quelques années, le monde passe par une période assez déterminante qui fait bouleverser les pratiques managériales et changer le modèle dominant, le management et les modes d'organisations. Encore, les entreprises et leurs directions des ressources humaines, subissent de profondes évolutions et variations sur tous les niveaux.

En Algérie, l'évolution a affecté largement le marché de l'emploi d'une part, et la relation entreprise/employé d'autre part. Et suite à l'accroissement du chômage et l'apparition du phénomène nommé « **insuffisance de la main d'œuvre qualifiée** », de nouveaux enjeux de la gestion des ressources humaines sont apparues.

Par conséquent, l'entreprise algérienne est constamment dans l'obligation de mettre en place une véritable gestion de ressources humaines, à travers laquelle, elle offre la possibilité au personnel d'effectuer un long parcours professionnel.

Les entreprises 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.

Suite à l'importance qu'accorde l'entreprise aux ressources humaines, à leur motivation et fidélisation, un mouvement des employés au sein de l'entreprise est possible. Ce mouvement s'exprime par un changement de poste ou d'emploi, c'est ce que l'on appelle « la promotion des ressources humaines », un facteur de motivation et de dynamisation qui vient récompenser la qualité du travail fourni par le salarié en lui donnant l'occasion d'accéder à un poste plus élevé hiérarchiquement.

Parmi ces entreprises qui se sont aperçues de l'importance de la gestion des ressources humaines, notre choix s'est fixé sur SCHB/GICA.

La politique de mobilité constitue une composante clé de sa culture. C'est une pratique courante au sein de cette société.

Pour notre travail de recherche, plusieurs raisons ont motivé le choix du thème à rappeler : **« la mobilité verticale « la promotion » des ressources humaines facteur de 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 promotion 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.

Inspirée par ce contexte, notre étude viendra répondre à la problématique formulée comme suit :

**« Quelle est le rôle de la promotion des RH dans le développement des compétences ? »**

Cette problématique nous amène à introduire les questions secondaires suivantes :

- 1-Quelle est l'importance qu'occupe la mobilité verticale des RH dans une entreprise ?,
- 2-Comment la promotion contribue-elle au développement des compétences des employés ?

Pour répondre à ces questionnements nous émettons ces deux hypothèses :

- 1-L'entreprise considère la mobilité des RH comme un élément clé de sa politique RH.
- 2-La promotion des RH contribue fortement au développement des compétences des employés.

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 tenter de cerner les réponses à ces questions, nous avons subdivisé notre travail comme suit :

- Le premier chapitre, nous permet de traiter ; la gestion des ressources humaines et sa notion, la mobilité des RH d'une manière générale, nous découvrirons ensemble l'outil d'aide à la mobilité des RH, à savoir la GPEC, nous étalerons ensuite la promotion des ressources humaines qui représente le vif de notre sujet.

Le deuxième chapitre est consacré au concept de compétence, ces niveaux, la détermination et l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise, ainsi le lien entre le développement des compétences et la promotion.

- Une deuxième partie relative au stage effectuée dans une entreprise, composée d'un chapitre, où nous allons mettre en pratique tous les concepts que nous avons abordés dans la première partie de notre travail.

Ce chapitre portera sur l'analyse de la relation entre la promotion et le développement des compétences au sein de la société SCHB. Pour cela nous l'avons aussi divisé en trois sections : la première consiste à la présentation du SCHB, la deuxième section porte sur la présentation de l'enquête avec la méthodologie de recherche du questionnaire et la dernière section nous analyserons la relation et l'impact de la promotion sur le développement des compétences par des informations chiffrées.



**Chapitre I :**

***Rappel  
théorique***

## Introduction :

La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise, destinée à lui permettre de disposer en temps voulu, des ressources humaines en quantité et qualité suffisante, en vue de réaliser ses objectifs organisationnels et aussi les objectifs individuels de chaque employés.

La bonne gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'une stratégie mûrement réfléchie et planifiée.

Pour pouvoir mieux appréhender ce qu'est la gestion des ressources humaines et la promotion, nous avons divisé ce chapitre en trois (03) sections :

- Nous présenterons dans la première section la Gestion des Ressources Humaines, ses différentes définitions, son évolution historique, en dernier ses missions et objectifs.

-Ensuite dans la deuxième section, nous décrirons présenter la notion de la carrière, la mobilité des personnels, sa définition, ses types et aussi son importance.

-Et enfin dans la troisième section on présente une définition de la promotion, ses types, ainsi sa théorie.

## **Section1 : la gestion des ressources humaines**

Le facteur travail a longtemps été considéré comme la systématique et le complément du facteur matériel dans la production. Aujourd'hui, on le reconnaît inséparable du facteur humain.

De ce fait, de nombreuses entreprises ont pris conscience de l'importance de ce facteur clé pour leur réussite.

Vu qu'elle englobe différentes activités telles que le recrutement, la gestion des carrières, la formation...etc., la GRH est devenue capitale et a fini par prendre une place considérable dans l'organisation, où les hommes sont considérés comme des ressources à optimiser.

### **1.1 Définition et évolution de la gestion des ressources humaines:**

#### **1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :**

Pour de nombreux auteurs, la fonction ressource humaine ne constitue pas un système conceptuel organisé. En effet la gestion du personnel offre un ensemble disparate où chaque auteur donne sa propre définition de la fonction personnelle. Ceci provient de la difficulté d'identifier le champ de ce qui relève de cette fonction qui varie d'une organisation à une autre. Entre plusieurs nous avons choisis les suivantes :

-MARCEL COTE définit la gestion du personnel comme suit :

« la fonction ressources humaines est cette partie de l'administration générale qui a pour rôle de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de diriger, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre des objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace »<sup>1</sup>

On remarque que M.COTE définit la gestion des ressources humaines comme étant une partie intégrante d'une administration générale qui participe à l'atteinte des objectifs.

-Pour THOMAS.G.SPATES la gestion du personnel c'est « un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qui puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar) : *la gestion du personnel*, édition d'Organisation, Paris, 1986, P.11.

pour eux-mêmes et pour le groupe et par la donnée à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux »<sup>1</sup>

-Pour T.G.SPATES la gestion du personnel représente un ensemble de mesures qui permet aux travailleurs d'utiliser ses compétences et ses capacités de manière optimal et efficace. Toutefois, on peut affirmer que la fonction du personnel est l'ensemble des opérations exercées par les services de la gestion de personnel relatives à l'administration et à la gestion du personnel A l'évidence, la gestion des ressources humaines naît avec la nécessité pour les organisations d'obtenir la meilleur adéquation possible à la fois sur le plan quantitatif (réduction des situations de déséquilibres des effectifs) que sur le plan qualitatif (recherche des compétences, motivation style de gestion.)

## **1.2 Missions et objectifs de la fonction ressources humaines**

### **1.2.1 Les missions:**

« Le terme compétence fait référence à ce qui doit être au cœur de la contribution de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise »<sup>2</sup>.

En réalité, la recherche en terme de ressources humaines ne se focalise pas sur l'homme lui-même mais sur son savoir faire tel qu'il soit physique ou moral.

C'est pour cela, les missions de la fonction ressources humaines sont :

- ✓ Assurer la cohérence entre les plans d'action à long, moyen et court terme de l'entreprise et les politique relatives aux personnels.
- ✓ La Gestion des Ressources Humaines aide à progresser la production et le rendement à forte valeur ajoutée qu'exige de la compétence compte tenu des ressources actuelles en salaires qualifiés.
- ✓ Le respect du cadre juridique, gérer les relations entre l'entreprise et ses salariés, veiller au respect des dispositions légales et conventionnelles concernant le droit du travail.
- ✓ Améliorer et optimiser la performance du personnel

<sup>1</sup> SEKIOU, (Lakhdar): op.cit. P11.

<sup>2</sup> BESSERYRE, (Charles-Henri) des Horst : *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les éditions d'organisation, 1988, P. 80.

- ✓ Rechercher l'équilibre entre la productivité et le bien-être des employés Motiver les salariés et les satisfaire en améliorant la qualité de vie au travail
- ✓ Communiquer et informer l'effectif et favoriser l'écoute
- ✓ Améliorer les outils et les procédures de communication interne.
- ✓ Elaborer une politique de rémunération adéquate et appropriée
- ✓ Former le personnel afin de lui permettre de progresser.
- ✓ Atteindre les objectifs fixés par l'entreprise tout en impliquant et en intégrant le personnel dans leur réalisation (sachant que ces objectifs visent aussi bien l'intérêt de l'organisation que celui du personnel).

## 1.2.2 Objectifs de la GRH <sup>1</sup>:

Les objectifs de la GRH sont regroupés en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite, implicite ou à long terme.

### 1.2.2.1 Les objectifs explicites :

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs explicites :

- ✓ Attirer les candidats qualifiés ;
- ✓ Maintenir dans l'entreprise les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- ✓ Accroître la motivation des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

### 1.2.2.2 Les objectifs implicites :

La gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites :

- ✓ Accroître la productivité du travail ;
- ✓ Améliorer la qualité de vie au travail ;
- ✓ Et assurer le respect du cadre juridique.

### 1.2.3 Les objectifs à long terme :

Parmi les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la compétitivité à la rentabilité.

---

<sup>1</sup> Dolan (Simon) et Alli, *La GRH Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Edition Pearson Education, Paris, 2002, P.27.

En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux ; ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources humaines exerce déjà une influence positive sur l'entreprise grâce à sa contribution à l'atteinte des objectifs explicites et implicites décrits précédemment. Il y accroîtra encore d'avantage son influence s'il met tout en œuvre pour atteindre les objectifs à long terme définis par celle-ci.

## 1.3 Les activités de base de la GRH

La fonction ressources humaines comprend un ensemble d'éléments qui vise à assurer la fiabilité, la confiance, et la performance des ressources humaines.

### 1.3.1 L'acquisition du personnel :

L'acquisition du personnel se compose de :

#### ❖ la gestion prévisionnelle des ressources humaines :

Les entreprises doivent faire face à des choix, d'un côté, elles doivent limiter le nombre de leurs employés pour assurer leurs suivis financiers. De l'autre, elles doivent pouvoir compter sur les meilleurs talents disponibles dans leurs créneaux d'activités, si elles veulent croître et se distinguer face à la concurrence. La gestion prévisionnelle des ressources humaines est:

« l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchique, d'identifier, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondent à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme »<sup>1</sup>

Donc la gestion prévisionnelle des ressources humaines permet de :

- ✓ considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- ✓ Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (L) et autre : *Gestion des ressources humaines*, édition DEBOEK Université, Bruxelles, 2001, P70.

- ✓ Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- ✓ Déterminer des méthodes de recrutement, des programmes de formation, des systèmes de rémunération et des avantages sociaux

## ❖ **Le recrutement :**

Pour pouvoir acquérir de nouvelles ressources humaines, l'entreprise fait appel au recrutement comme un outil afin de réaliser et satisfaire ses besoins.

Le recrutement est : « l'ensemble des actes qui consistent à repérer puis à sélectionner un individu pour lui faire intégrer une organisation »<sup>1</sup>

Les objectifs visés par le recrutement s'énumèrent comme suit :

- ✓ Elaborer des moyens et des techniques permettant à l'organisation de trouver des candidats de qualité.
- ✓ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût.
- ✓ Contribuer à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- ✓ -Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisés.

Le recrutement s'avère de plus en plus une opération, si délicate soit elle, nécessaire.

### **1.3.2 La stimulation du personnel :**

La stimulation du personnel se compose de :

---

<sup>1</sup> Christian, B. *la gestion des ressources humaines dans le secteur publique, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, . tome 1ère édition, Edition d'organisation, (1998).P62.

## ❖ La rémunération :

Le salaire constitue un des éléments essentiels de la vie économique et social de toutes collectivités. C'est un moyen d'échange entre des individus qui vendent leurs services et un employeur qui offre une rétribution sous forme de rémunération.

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires, direct et indirect, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation. »<sup>1</sup>

Les éléments constitutifs de la rémunération :

- ✓ Salaire de base : le montant versé aux employés est calculé sur la base du classement des postes organisationnels fondés sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce.
- ✓ Les heures supplémentaires : elles sont effectuées au-delà de la durée légale du travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu'elles entraînent.
- ✓ Les primes : elles sont reçues, soit à la fin de l'année (conventionnelle), soit à un salarié répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectifs).

## ❖ La gestion des carrières :

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences »<sup>2</sup>

On peut dire donc que la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> SHIMON, (L) et Autres : *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'Organisation, Paris, 2002, P.384.

<sup>2</sup> PIERRE Louvart, « Gestion des ressources humaines », Editons Enrôles, Paris, 1994, p. 109.

## **L'importance de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières peut aider les individus à progresser dans leur vie professionnelle afin de pouvoir considérer leur avenir comme étant un patrimoine.

La gestion des carrières a suscité un très grand débat auprès de nombreux auteurs car ils la définissent comme étant un processus qui met en accord les besoins des individus et de l'organisation.

### **A-L'importance pour l'individu :**

- ✓ Développer ses compétences ;
- ✓ S'intégrer d'avantage dans l'entreprise ;
- ✓ Satisfaire ses besoins, et se sentir responsable.

### **B-L'importance pour l'organisation :**

- ✓ Renforcer sa culture ;
- ✓ Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
- ✓ Mettre en place une relève de qualité.

### **C- Le processus de la gestion des carrières :**

Le processus de la gestion des carrières dans l'organisation passe par trois principales étapes :

- ✓ La planification ;
- ✓ La mise en œuvre :
- ✓ L'évaluation.
- ✓ Etablir le plan des carrières
- ✓ Une fois le plan de carrière établi, l'organisation doit mettre en œuvre un processus de carrière qui décèlera les obstacles qui font de l'ombre à la carrière de ses employés, mais aussi aider ces derniers à orienter leur propre carrière et cela en adoptant des programmes de formation ou autre.
- ✓ L'évaluation permet de connaître et contrôler l'efficacité du processus de carrière et déterminer s'il est en mesure de satisfaire les besoins des salariés tout en développant leurs compétences.

### 1.3.3 L'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant également les éléments qui nécessitent une amélioration. L'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts, alors que les employeurs essayeront d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences des salariés. L'évaluation de la performance est :

« Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié, quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites des normes établies. »<sup>1</sup>

#### 1.3.3.1 Les objectifs de l'évaluation de la performance :

Pour l'employé :

- ✓ connaître ses responsabilités et ses attentes face à son rendement
- ✓ savoir exactement sur quels critères et normes il sera apprécié.
- ✓ Connaître les objectifs à atteindre.
- ✓ Discuter des possibilités de progression.
- ✓ Préciser de quel type de soutien il a besoin

Pour le gestionnaire :

- ✓ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.
- ✓ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période.

---

<sup>1</sup> SEKIOU, (L) et Autres : Op.cit. , P.304.

## **Section 2 : Généralité sur la mobilité des ressources humaines**

L'évolution au sein de l'entreprise se traduit par un mouvement de ses employés ce mouvement s'exprime par un changement de poste ou emploi ce que l'on appelle « la mobilité »

En effet la mobilité du travail fut étudiée à travers de nombreuses disciplines scientifiques l'économie tout d'abord a cherché à étudier les flux de main d'œuvre à l'échelle internationale afin de déterminer l'existence d'externalités liées à la mobilité professionnelle et géographique

D'autre part en psychologie du travail des chercheurs se sont intéressés à la mobilité et aux changements du contenu du travail comme facteur de stress par ailleurs en gestion de ressources humaines de nombreux auteurs l'ont étudié en tant que mobilité de la gestion des carrières

Il est important de comprendre ce que signifie la notion de carrière avant d'entamer la mobilité des ressources humaines

### **2.1. La notion de carrière**

D'après le dictionnaire « Larousse » le mot carrière vient du mot latin « carrus » qui signifie « char » c'est un terme qui a une origine militaire « le carre »

Le mot carrier signifie chemin pour les courses de chars l'idée de chemin ou de trajectoire est plus positive la carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celle de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement

« Le mot carrier indique la profession présentant des degrés successifs : le parcours professionnel »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Le petit LAROUSSE, dictionnaire de Français, Edition 2003, p181

On peut définir le mot carrier dans un sens strict comme « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution »<sup>1</sup>

Les sciences humaines et sociales proposent chacune de leur définition en fonction de leur champ d'investigation.

Jean marie PERETTI, définit la carrière comme étant « une succession d'affectation a des postes de travail et de gestion d'une carrière assure le suivi dans le passé le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise .elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement de formation et de mobilité interne »<sup>2</sup>

On peut la définir comme « un ensemble d'activités entreprise par une personne pour introduire orienter et suivre son cheminement professionnel en dedans ou en dehors de l'organisation de façon a lui permettre de développer pleinement ses aptitudes habitudes et compétences »<sup>3</sup>

## **2.2. La notion de la mobilité des RH**

De nos jours la plupart des managers qui cherchent constamment à s'améliorer estiment que le sang neuf est indispensable pour renouveler les compétences a l'intérieur de l'entreprise

Il s'agit bien évidemment de la « mobilité » qui en effet est de plus utilisée et devient une partie intégrante de la stratégie RH

Cette expression assez multiple et complexe comprend plusieurs éléments et revêt plusieurs formes

Qu'est ce que la mobilité des ressources humaines ?

### **2.2.1. Définition de la mobilité des ressources humaines**

Selon le dictionnaire des RH, la mobilité est « le caractère de ce qui peut changer de place ou de position .c'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise »

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres, op.cit. P367

<sup>2</sup>Jean-Marie PERETTI, gestion des ressources humaines, 10<sup>ème</sup> édition Paris, Edition Vuibert, 2002, P105

<sup>3</sup> SEKIOU et autres, op.cit. 367

La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service (CADIN et AL 2002) ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes (Galambaude, 1991).

En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi

En effet ce concept a été conçu par plusieurs auteurs, nous citons ci-dessous les plus significatives à nos yeux.

A travers ces définitions complémentaires, nous retenons que la mobilité est :

- Une modification de la situation du salarié ;
- Une mutation d'entreprise, de poste ou de service ;
- Une possibilité d'occuper des postes variés ;
- Un levier d'adaptabilité de l'employé et d'efficacité de l'entreprise

Par ailleurs, toute entreprise voulant susciter la mobilité est dans l'obligation de :

- Disposer d'un système de description des postes à jour ;
- Sensibiliser les responsables hiérarchiques à l'intérêt de la mobilité ;
- Motiver ses employés, par l'augmentation de salaires, les formations, les avantages en nature, les promotions en fonction des souhaits des salariés ;
- Communiquer en interne sur les possibilités.

Cependant, la mobilité professionnelle occasionne de nombreux changements ; elle peut avoir lieu dans le cadre d'un changement d'employeur ou encore différer selon le type de transformation dans le contenu de l'emploi c'est pourquoi il nous paraît intéressant d'approfondir la notion de mobilité professionnelle et de découvrir les types existants

## 2.2.2. Typologie de la mobilité :

D'après les définitions citées ci-dessus, nous avons compris que la mobilité se fait à l'intérieur de l'entreprise (changement de poste ou de fonction). En effet, elle peut avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise

On distingue donc deux grands types de mobilité ; externe et interne.

## 2.2.2.1. La mobilité interne :

La mobilité interne fait partie du développement de la carrière d'un salarié .si avant, la mobilité interne a pu être synonyme de « mis au placard » elle est aujourd'hui davantage synonyme de développement et motivation.

Pour les entreprises, il est notamment de fidéliser les employés en leur permettant de changer de poste, de métier ou de fonction au sein de la même entreprise.

Ce type de mobilité s'entend d'un mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur de la même organisation avec ou sans changement géographique.

Elle se traduit par une mutation, c'est à dire « une modification de la situation d'un salarié résultant de son affectation à un autre poste ou à une autre fonction , ou dans un autre service au établissement de la même entreprise .la mutation est soit une sanction disciplinaire , soit une mesure de réorganisation ;dans le premier cas ,elle peut être accompagnée d'une réorganisation »<sup>1</sup>

L'INSEE définit la mobilité interne comme : « un changement d'établissement sans changer d'employeur » .mais cette définition est assez limitative dans la mesure où un salarié changeant de poste dans un même établissement n'entrerait pas dans le champ de la mobilité interne.

CEREQ quant à lui, associe la mobilité interne à « un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire » (DAUPARY ,2005)

Elle a également été définie comme : » le passage d'un poste à un autre au sein de la même organisation »<sup>2</sup>

De ces définitions nous pouvons déduire que la mobilité interne peut être :

- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussit à un concours ;
- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale.

<sup>1</sup> Jean-Marie PERETTI, op.cit. P 106.

<sup>2</sup> LOUART Pierre et autres, Gestion des ressources humaines, Paris, Edition Gestion, 1993, P102

Selon Eric Beaudouin, le cofondateur d'OAS Ys Consultants, un cabinet de conseils en transition professionnelle : « le plus grand danger pour un salarié est de rester dans un même job trop longtemps. Donc pour attirer des gens dans votre entreprise, il faut leur montrer qu'il leur sera possible d'occuper des postes variés »<sup>1</sup>

En effet, le développement de la mobilité interne impose de très grands efforts en matière de communication, destinée à valoriser toutes ses formes et faire comprendre que la mobilité accroît et enrichit les compétences, garantit et assure l'employabilité future.

Par ailleurs, la mobilité interne prend différentes formes. Parmi les typologies existant à propos de ce sujet, celle de Dany & Livian (2002) nous paraît complète. Elle distingue cinq grands types de mobilité interne en fonction du lieu où l'activité est exercée, du changement sur l'échelle hiérarchique et de la transformation dans le contenu de l'emploi.

On distingue ce qui suit :

- **La mobilité verticale ou catégorielle** : elle peut arriver suite d'une appréciation annuelle, ou lorsque un poste vacant existe dans l'entreprise, suite d'une démission, au départ d'un salarié pour motif de retraite, de mutation ou encore de décès. Plus de détails seront élargis dans la seconde section, puisque dans ce présent mémoire nous nous intéressons particulièrement à la mobilité verticale, voir, la promotion interne des RH
- **La mobilité horizontale** : contrairement à la mobilité verticale, ce type de mobilité est un changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de responsabilités ou augmentation de salaire, il nécessite de faire appel à des compétences que l'employé n'exerçait pas auparavant, ou du moins pas de la même façon.
- **La mobilité de reconversion** : il s'agit d'un mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière.
- **La mobilité géographique nationale** : dans ce type de mobilité, le salarié exerce la même activité, reste au même niveau hiérarchique, mais change de lieu de travail et d'équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est appelé « mutation »
- **La mobilité géographique internationale** : c'est le changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

---

<sup>1</sup> ERIC Beaudouin, le cofondateur d'OAS Ys Consultants, un cabinet de conseils en transition professionnelle

### 2.2.2.2. La mobilité externe<sup>1</sup> :

Il s'agit dans ce cas de figure d'une mutation qui s'effectue vers l'extérieur de l'entreprise. Ça peut être souhaitée (démission) ou subie (licenciement).

Dans certaines organisations, nous trouvons d'autres aspects de mobilité que sont la reconversion et la rétrogradation.

- **La reconversion**

Elle est perçue par Jean-Marie PIOLLE Comme « un processus lourd. Souvent accompagné de formation ou de mis en situation, qui a pour objectif de permettre au salarié de tenir un emploi différent de celui qu'il exerçait dans le passé. La reconversion fait sortir du métier. Voire de la famille professionnelle».

- **La rétrogradation**

C'est la forme de mobilité la moins souhaitée, la plus négative, car elle correspond à l'inverse d'une promotion hiérarchique.

C'est en effet, une vraie perte de responsabilités de prestige et d'autorité au travail.

Cependant, quelques auteurs citent des effets positifs de cette forme de mobilité, il s'agit de kaye (1982), Halle et Isabella (1985) et de Halle (1994), qui considèrent que : « les rétrogradations décidée d'un commun accord peuvent faire partie d'un plan de carrière et servir, entre autres, au développement des individus ».

### 2.2.3. L'importance de la mobilité interne des RH

La mobilité des ressources humaines est la base de la gestion des carrières, elle se prévoit, se prépare, s'organise et se concrétise. Elle est désignée comme une alternative au recrutement externe.

Au lieu d'embaucher, c'est à l'intérieur de l'organisation que l'entreprise va chercher à répondre à son besoin en ressources humaines

Considérée comme génératrice de valeur, la mobilité interne est un véritable enjeu stratégique, apporte des bénéfices pour l'organisation et pour l'employé.

---

<sup>1</sup> LOUART Pierre et autres, op.cit.P150.

### 2.2.3.1. L'importance pour l'entreprise :

Si les entreprises ont de plus en plus recours à des politiques de mobilité interne, ces dernières attendent que celle-ci soient efficaces et présentent un certain nombre d'avantages.

Nous citons ci-dessous les plus importants à nos yeux :

- Faire face à l'instabilité de l'environnement : il s'agit d'adapter ces ressources humaines au fur et à mesure des besoins que génère l'environnement.
- Fidéliser ses RH : l'entreprise arrivera à retenir ses compétences clés par le biais de la mobilité interne. En étant valorisé, l'employé ressent que l'entreprise a toujours besoin de lui, se sent motivé, donc ne quittera pas facilement l'entreprise et cherche à atteindre plus d'objectifs pour justement être récompensé et bénéficier d'autres mutations intéressantes.
- Avoir un minimum de visibilité à long terme : notamment avec une démarche de gestion prévisionnelle des emplois.
- Surmonter les difficultés du recrutement externe : privilégier la mobilité interne a pour avantage de mieux connaître l'employé, ses compétences, sa façon de travailler ... cette connaissance préalable permet à l'entreprise d'éviter le risque dit « de sélection adverse ». De ce fait, l'asymétrie d'information et l'incertitude sont réduites.
- Assurer la performance : avoir une main d'œuvre qui s'adapte aux différentes variations de l'environnement est un atout pour les organisations.

La mobilité interne « développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation, et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir ».<sup>1</sup>

### 2.2.3.2. L'importance pour le salarié :

- Développer l'adaptabilité et l'employabilité : la relation entre employeur et employé est basée sur l'employabilité et l'adaptabilité. La mobilité interne offre au salarié la possibilité de stimuler ses capacités à s'adapter aux différentes situations, à bouger d'une fonction à une autre, d'un poste à un autre.
- Évoluer et acquérir de nouvelles compétences : grâce à la mobilité interne, le salarié bénéficie d'une multiplication de ses expériences dans une même entreprise, élargit

---

<sup>1</sup> MIGNONNAAC, K. Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle, 2004, p 99-133

son portefeuille de compétences et continue à développer ses capacités d'apprentissage.

- Etre motivée: La mobilité interne permet au salarié en bénéficiant d'éviter la routine démotivante, lui offre l'occasion de découvrir de nouvelles activités et responsabilités.

Par conséquent, un sentiment de confiance et de valorisation naît, l'employé va de plus en plus s'attacher à l'entreprise, et c'est en effet l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées.

Cependant, cette pratique ne présente pas que des avantages. « Les compétences du salarié ne seront pas forcément en adéquation totale avec le poste, et le manager qui accueille nouveau salarié devra mettre en place un programme d'intégration »,<sup>1</sup> prévient Nicole Prud'homme. Une bonne politique de mobilité interne passe donc par un accompagnement efficace de ses salariés.

D'autre part, le salarié ayant bénéficié d'une promotion, peut être réaffecté à son poste antérieur, dans le cas où il s'avère incapable de répondre aux besoins du nouveau poste. Dans ce cas le risque que le salarié perd sa motivation est élevé.

### 2.2.4. La GPEC, outil d'aide à la mobilité des RH

La mobilité verticale n'est pas une fin en soi, mais correspond à un moyen au service d'un objectif. L'atteinte de cet objectif passe par la réussite de la politique de mobilité mise en place.

Le succès d'une telle politique repose sur plusieurs éléments. Tout d'abord, il s'agit de mettre en place de bons outils susceptibles d'informer, de stimuler et d'accompagner la mobilité.

#### 2.2.4.1. Définition :

##### • Définition des compétences :

Ce sont les capacités professionnelles des salariés envisagées par rapport au poste occupé ou au potentiel disponible, pour d'autres emplois opérationnels; elles combinent des savoirs, des savoirs faire et des traits de personnalités (savoirs être). Elles ont des aspects techniques, relationnels et conceptuels.

---

<sup>1</sup>. ELOUAER, (I) : « la mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle », revue in gestion des ressources humaines. N°135-145 janvier –mars (2012)

### • Définition de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une notion centrale de la gestion des ressources humaines.

En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

Selon BOURCIER Caroline, «la GPEC apparaît comme le moyen d'anticiper les reconversions et de redéployer les activités afin d'éviter les restructurations brutales».

Elle a également été définie aussi comme étant<sup>1</sup> : « la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents :

- visant 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 d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ;
- Impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle».

C'est en effet, un plan d'action cohérent, qui a pour but de diminuer de façon anticipée les écarts entre les besoins et ressources de l'entreprise, un terme de compétences et d'effectifs, en fonction de son plan stratégique.

C'est aussi « un ensemble de démarches, de processus de gestion et outils, permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontre l'entreprise, et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement »

Toutefois, il est utile de préciser que l'entreprise ne peut pas penser « GPEC » qu'après avoir bien décrit ses postes, afin que chaque employé sache concrètement ce qui est attendu de lui.

En théorie cette tâche paraît simple, cependant la pratique témoigne du contraire.

---

<sup>1</sup> Dominique Thierry, La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Edition le harmattan- avril 1990,p 89.

## 2.2.4.2. Les objectifs de la GPEC<sup>1</sup> :

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- Mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maitriser les conséquences des changements technologiques et économiques en développant de nouvelles compétences.
- Maintenir employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et détectant les savoirs, Savoir-être et savoir-faire de chaque individu.
- Assure une meilleure efficacité de la formation.
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise.
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

## 2.2.4.3. Les conditions de réussite de la GPEC<sup>2</sup> :

Le cadre et les objectifs doivent être définis avec précision, Le plan GPEC (mis en œuvre) doit être organisé à partir d'un échéancier, il est donc nécessaire d'avoir un début et une fin pour ne pas s'enliser dans un projet trop long.

- Les travaux doivent être validés par un comité d'experts (directeur RH et un groupe de volontaires spécialistes).
- La GPEC doit avoir une communication forte et adaptée car elle est le principal vecteur entre le personnel et les responsables.
- La concertation entre la direction et le personnel doit être forte et sans équivoque, il s'agit d'une démarche réciproque dans laquelle chaque partie peut y trouver de nombreux avantages.

---

<sup>1</sup>Alain LABRUFFE, *la GPEC, pour une stratégie durable et adaptable*, Paris: Edition afnor. (2008), p 105.

<sup>2</sup> Philippe BERNIER, *la GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Edition DUNOD, 2012.P68.

### 2.2.4.4. La GPEC et la mobilité :

Comme on l'a vu, la GPEC entraîne des actions à mettre en place ; d'un côté des formations comme réponse qualitative aux écarts entre les ressources actuelles et besoins futurs, et d'un autre côté la mobilité comme réponse quantitative et terme d'effectifs.

En effet, la mobilité vise 04 objectifs :

- Satisfaire les souhaits ou impératifs personnels,
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
- Améliorer le système de communication dans l'entreprise.
- Redéployer les ressources humaines en fonction de l'analyse des besoins.

Ainsi la mobilité peut être l'une des actions à mettre en place pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Elle agit quantitativement sur les employés.

D'autre part, la formation peut aussi être l'une des actions à mettre en place ; la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

## Section 3: la mobilité verticale des ressources humaines «La promotion»

Ne pas utiliser le plein potentiel des employés est dangereux pour l'entreprise. Un employé qui ressent que son employeur ne l'accompagne pas dans sa carrière et ne lui donne pas la possibilité d'évoluer peut créer chez l'employé un sentiment de mécontentement et d'ennui. Par conséquent, l'employé au lieu de contribuer à la productivité de l'entreprise, va diminuer leurs efforts et quittera tôt ou tard l'entreprise.

La promotion du personnel est un facteur de motivation et de dynamisation qui vient récompenser la qualité du travail fourni par le salarié et en donnant à celui-ci la possibilité d'accéder à un poste plus élevé.

Comment définir la promotion et les éléments qui entrent en ligne de compte de son application ? Quels sont les types de promotion que nous avons et quelle est l'importance d'une promotion ?

### **3.1. Clarification conceptuelle :**

**L'avancement, l'évaluation et la formation** sont des expressions qui sont non seulement très reliés, mais souvent confondues à la promotion.

C'est pourquoi, nous allons tenter de les définir afin de ne pas confondre.

#### **3.1.1. L'Avancement<sup>1</sup>:**

C'est le passage d'un échelon inférieur à un échelon immédiatement supérieur. Cela entraîne une incidence financière positive sur le traitement du salarié. Il se fait selon des périodicités données et dépend de chaque entreprise. Chez certains, il a lieu tous les deux (02) ans et cinq (05) ans chez d'autres. On distingue plusieurs types d'avancement :

- **L'avancement d'échelon** : il se fait en fonction de l'ancienneté et du mérite ; il est matérialisé par la durée attachée à chaque échelon. L'avancement à l'ancienneté est accordé de droit.
- **L'avancement de grade** : il permet au salarié d'avoir des responsabilités plus importantes.

---

<sup>1</sup> AGNERO Louis, Gestion Des Ressources Humaines, étude de cas pratique, frat-mat éditions, Abidjan, 2005, p 102

## 3.1.2. L'Evaluation :

C'est le processus par lequel on juge la performance passée, présente ainsi que futur d'un employé au regard de l'environnement de son travail. Elle permet de trier les différents employés évalués, pour choisir le meilleur, ainsi que réunir les informations utiles afin de prévoir les différents programmes à mettre en actions, tels que, les promotions, les rémunérations, les formations et les décisions relatives aux carrières des membres du personnel.

## 3.1.3. La formation :

VATIER, définit la formation comme étant « l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »<sup>1</sup>

Elle a été définie par LOUART Pierre comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer de nouveaux rôles »<sup>2</sup>

## 3.2. La promotion professionnelle des RH:

Selon nos modestes connaissances en matière de GRH, Il s'agit d'un mouvement ascendant de la ligne hiérarchique. C'est une résultante de l'évolution d'une carrière, et désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, d'avoir de nouvelles responsabilités. Souvent, la promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire et divers avantages.

### 3.2.1. Définition de la promotion :

La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste »<sup>3</sup>. Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige.

---

<sup>1</sup> VATIER Raymond, département de l'entreprise et promotion des RH, Paris, Edition entreprise moderne, 1960, p 90.

<sup>2</sup> LOUART Pierre, GRH, Paris, Edition Eyralles, 1994. P130.

<sup>3</sup> PETIT André et autres, gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Montréal, Edition Gaëtan Morin, 1993, p 339.

## 3.2.2. Les types de promotions :

Selon AGNERO NOMEL Louis (2005)<sup>1</sup>, on distingue en général deux (02) types de promotion du personnel. Il s'agit de la promotion au « Coup par Coup » et de la promotion « organisée ».

### 3.2.2.1. *La promotion au coup par coup :*

La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des salariés de niveau inférieur possède les aptitudes requises pour occuper ce poste.

### 3.2.2.2. *La promotion organisée :*

Elle repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et nécessite des prévisions ; une préparation minutieuse.

Selon le même auteur, il existe quatre (4) formes de promotion organisée à savoir :

- La promotion au sein d'une même catégorie d'emplois, mais qui peut entraîner un changement de poste, une amélioration de qualification ;
- La promotion vers une autre catégorie d'emplois, qui conduit à une progression dans la hiérarchie de l'entreprise. Elle s'accompagne souvent d'une plus grande responsabilité ;
- La promotion salariale, s'inscrit dans le cadre de la politique d'individualisation des rémunérations ;
- La promotion collective, qui affecte l'ensemble des salariés ayant par exemple la même qualification ou l'ensemble des salariés d'un même établissement.

**Remarque :** *Pour élaborer un système de gestion de la promotion, il est important pour le responsable du personnel de mener une démarche d'évaluation du personnel qui aidera à dégager les progrès à réaliser par l'intéressé avec l'aide de l'entreprise ainsi que les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.*

---

<sup>1</sup> AGNERO Louis, op.cit .p105

### 3.2.3. Importance d'un système de promotion du personnel

La nécessité pour une entreprise d'établir un système de promotion peut s'expliquer à deux niveaux. Il s'agit pour l'entreprise ou la structure d'une part de satisfaire ses besoins en personnel performant et dynamique et d'autre part de prendre en compte les aspirations du personnel.

#### 3.2.3.1. Du point de vue des besoins de la structure :

Toute structure, pour atteindre ses objectifs, doit disposer d'un système de gestion de la promotion du personnel. A cet effet, l'élaboration par la DRH d'un programme de promotion permet de :

- ✓ Répondre aux besoins en compétences et en expériences nécessaires pour des postes stratégiques de la structure.
- ✓ Eviter les couts directs et indirects lies au recrutement d'un nouvel agent au poste à pourvoir.
- ✓ impliquer le personnel dans l'atteinte des objectifs de la structure.
- ✓ Fidéliser et maintenir ses talents et compétences clés à l'intérieur de l'entreprise mène à une plus grande productivité et à une meilleure productivité.
- ✓ Bénéficier de l'adaptation rapide du personnel promu à un nouveau poste compte tenu des expériences que celui-ci a eu à acquérir dans la structure au poste préalablement occupé.
- ✓ Contribuer à l'amélioration de la qualité des services fournis par la structure et devient dès lors un gage de succès de la structure.

#### 3.2.3.2. Du point de vue des aspirations du personnel :

La promotion des ressources humaines est une véritable chance pour l'employé pour se développer professionnellement, elle engendrera ce qui suit :

- ✓ Eprouver un sentiment de satisfaction, de considération et d'avancement, vu qu'on lui assigne plus de tâches et de responsabilités.
- ✓ Renforcer le sentiment d'estime auquel il s'attend, compte tenu de la qualité du travail qu'il fournit et favorise à cet effet son ascension sociale.
- ✓ Elargir ses connaissances, accroître ses compétences dans plusieurs domaines et développer ses aptitudes à assumer des responsabilités plus importantes.

Cependant, la promotion peut avoir l'inconvénient de ne pas apporter de sang neuf (habitudes difficiles à changer), ce qui risque de perpétuer des habitudes dysfonctionnelles. Alors, s'il est nécessaire d'effectuer des changements majeurs, l'organisation ne doit cependant pas négliger de recourir à des ressources externes.

### **3.2.4. Les théories ayant traité « la promotion des RH »**

Nombreux sont les théoriciens et chercheurs qui ont fait des travaux ou ils ont abordés directement ou indirectement la mobilité horizontale ascendante des employés, ou autrement dit, la promotion des ressources humaines.

Nous citerons ci-dessous les plus importants :

#### **3.2.4.1. Satisfaire les besoins pour motiver :**

##### **a. La théorie ERG d'Alderfer<sup>1</sup>:**

Cette théorie fut apparaître après celle de Maslow qui a été relativement peu vérifiée dans la réalité faute de la structure très hiérarchisée des besoins.

Alderfer propose une théorie des besoins qui stipule que l'individu est motivé par la sensation du besoin.

Selon l'auteur les besoin sont classés comme suit :

- ✓ Les besoins d'existence « Existence », se sont les besoins primaires.
- ✓ Les besoins de sociabilité « Relatedness » représentent ceux des relations interpersonnelles.
- ✓ Les besoins de développement « Growth », se sont les besoins de réalisations, de développement de compétence; de création...etc.

Malgré le classement logique de ses besoins, il est à signaler, que l'auteur n'impose pas de hiérarchie dans leur apparition.

---

<sup>1</sup> ALDERFER, an empirical test of a new theory of human needs, "organizational behaviour and human performance" vol4, n°2, new-york, page 142.

## b. David Mac Clelland (1917-1998): la théorie de la motivation par la réalisation de l'objectif

David Mc Clelland, était un théoricien psychologue américain. Il fut remarqué pour son travail sur la motivation .il a publié un certain nombre d'œuvres des années 1950 jusqu'aux années 1980

La conceptualisation de David Mc Clelland a offert aux chercheurs un ensemble de besoins clairement définis permettant un lien plus facile avec le milieu du travail, contrairement à la conceptualisation plus disjointe et générale ainsi que des distinctions entre besoins plus flous d'Abraham Maslow.

Cet auteur s'est éloigné de la hiérarchie des besoins, en faisant valoir que l'homme à un moment donné peut avoir plusieurs besoins. Ces derniers peuvent être opposés ou en concurrence. Ces besoins-là vont motiver un comportement particulier lorsqu'il est activé.

Le modèle de David Mc Clelland met l'accent sur le besoin de réussir, qui prend trois formes différentes, à savoir :

- ✓ **Le need of power** : c'est le besoin de pouvoir, de puissance personnelle de vouloir avoir le contrôle sur son environnement sans aucune forme autocratique ou autoritaire.
- ✓ Ce pouvoir n'étant pas l'argent, mais l'influence, le poids qu'on a.
- ✓ **Le need of affiliation** : le besoin d'affiliation, se traduit par vouloir appartenir à un réseau social, c'est de vouloir intégrer des réseaux être reconnu, accepté, voir valorisé,
- ✓ **Le need of achievement** : le besoin de réalisation est le point auquel l'employé veut relever des challenges de haut niveau et cherche à affronter les situations les plus difficiles et complexes car selon lui le succès qu'on atteint facilement n'est pas une réalisation. C'est donc un comportement orienté vers la compétition. C'est le besoin de réalisation, dans le sens concret et matériel.

**Remarque :** *Naturellement, chacun des 03 besoins est présent chez chaque individu. Ils sont établis et acquis au fil du temps par le fondement culturel de l'individu et de son expérience de la vie. Par ailleurs, la formation du salarié peut être utilisée pour modifier un profil du besoin.*

## 3.2.4.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver

### Les travaux de Frederick Herzberg (1923-2000) l'enrichissement des taches:

Psychologue clinicien américain, puis professeur en management, Herzberg publie en 1959, son ouvrage de référence « *le travail et la nature de l'homme* » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail.

Frederick trouve que l'organisation scientifique du travail (OST)<sup>1</sup>, conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités.

Quelles que soient les solutions propose pour améliorer les structures organisationnelles, tous les acteurs du mouvement des relations humaines<sup>2</sup>, dans ces dernières années, mis l'accent sur la nécessité d'accroître les responsabilités des agents, surtout ceux du bas de l'échelle hiérarchique, et de promouvoir, non a la place mais a cote de la structure pyramidale, de nouvelles relations d'autorité et de contrôle entre supérieurs et subordonnées.

Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des prés requis environnementaux qui n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions.

#### a) les facteurs hygiène :

Ce sont des facteurs extrinsèques, qui sont des facteurs lies aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire a la démotivation ou l'insatisfaction sils ne sont pas présents :

- ✓ L'entreprise, sa politique et son administration,
- ✓ Le style de supervision des employés,
- ✓ Les conditions de travail,
- ✓ Les relations interpersonnelles,
- ✓ Salaire, statu et sécurité (stabilité)

#### b) les facteurs de motivations :

D'autre part, il y a des facteurs intrinsèques au travail et qui exclusivement motivants :

---

<sup>1</sup> Une méthode de gestion et d'organisation de relation

- ✓ Le besoin de l'accomplir,
- ✓ Le besoin d'effectuer un travail intéressant,
- ✓ Le besoin de responsabilité et d'initiative,
- ✓ Le besoin de progression et promotion.

Nous remarquons que parmi les facteurs qui stimulent la satisfaction de l'employé, mis à part les facteurs classiques que nous pouvons considérer comme basiques et indispensables pour tous, on trouve « le besoin de progression et de promotion »

Selon Herzberg, l'homme après certains efforts fournis au travail ne devient sensible aux possibilités qu'on lui offre et des besoins naissent en lui, par exemple, le besoin de vouloir avoir plus de responsabilité, prendre des initiatives, la reconnaissance... mais aussi un besoin de progresser et d'occuper un poste plus élevé, ceci va certainement créer un sentiment d'amélioration et par conséquent l'employé va redynamiser et être prêt à fournir encore plus d'efforts

### 3.2.4.3. Les théories de processus :

La théorie de processus consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

Selon la théorie **EIV** de Vroom, (1964), la motivation résulte de trois variables

- ✓ **L'Expectation** : l'employé s'attend à un certain résultat ou performance, suite à son effort. Il est par ailleurs motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail.
- ✓ **L'instrumentalité** : c'est le rapport entre la performance de l'employé, et ce qu'il attend comme rétribution de cette performance. Par conséquent de cette performance il peut y avoir (ou non), une meilleure rémunération, une reconnaissance du chef ou notamment une promotion.
- ✓ **La valence** : c'est la valeur accordée à l'individu au résultat qu'il a produit.

### Conclusion:

Après avoir étudié le concept de mobilité et promotion, 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 verticale (la promotion) participe dans l'amélioration de la gestion des compétences au sein des organisations.

-Seulement, le salarié a besoin d'être motivé et mobilisé pour qu'il offre la possibilité de faire une expérience enrichissante grâce à la promotion



**Chapitre II :**

***Le développement  
des compétences***

### Introduction :

Bien que la définition de la compétence soit loin d'être commune à l'ensemble des chercheurs et acteurs de l'entreprise, nous tenterons ici de présenter comment il est possible d'identifier et de catégoriser les compétences dans l'entreprise.

Ce chapitre est réparti à trois sections :

-La première section traite la notion de la compétence.

-La deuxième traite l'identification et l'évaluation de la compétence dans l'entreprise :

Nous développerons quelques méthodes par lesquelles il est possible d'identifier et d'évaluer les compétences individuelles bien que là aussi, il n'est pas possible d'opter pour une méthode et ignorer l'apport d'autres méthodes tant les besoins.

-La troisième traite le développement de la compétence :

Nous présentons dans cette section une définition du développement des compétences, le rôle des managers pour développer les compétences, ainsi le lien entre la promotion et le développement des compétences.

### Section 1: Eude du concept compétence.

#### 1.1 Définition du concept de compétence :

Selon le Dictionnaire des ressources humaines<sup>1</sup> « la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ».

Selon Dimitri **WEISS**<sup>2</sup> le terme se définit comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but, dans un type de situation donnée ».

Alain **MEIGNANT**<sup>3</sup> semble soutenir cette définition de la compétence, tout en insistant davantage sur la dimension d'utilité pour l'organisation. Car, selon lui, « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître), opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail, validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement ». C'est une autre façon de dire « utile, utilité, utilisé ».

Selon Christian **BATAL**, « les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin ».

De cette définition, on peut retenir ce qui suit :

- ✓ La compétence est liée à des caractéristiques propres au salarié, c'est pourquoi elle est vue comme un élément individuel.
- ✓ Les compétences sont valablement mises en application dans des situations de travail bien concrètes.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition Vuibert, 2001, P60.

<sup>2</sup> Weiss Dimitri « Ressource humaine », 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 2005, p342.

<sup>3</sup> ALAIN MEGNANT : les compétences de la fonction ressources humaines, Edition Liaisons, Paris, 1995, p.21

### 1.2 Les éléments constitutifs de la compétence<sup>1</sup> :

La compétence professionnelle a été définie comme la combinaison de connaissances, Savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis.

#### 1.2.1 Le savoir :

Qui correspondent a des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (ex : connaître les lois élémentaires).

Le savoir= mes connaissances.

Il existe deux types de savoir :

- ✓ Les savoirs liés à une discipline scientifique : c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques».
- ✓ Les savoirs liés à un contexte donné : qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

#### 1.2.2 Le savoir-faire :

Le savoir-faire, c'est l'habileté à rendre opérationnels son savoir général en ses connaissances spécialisées, dans un contexte professionnel strictement nécessaires à la tenue d'un poste ou d'une fonction. Le savoir-faire vient ainsi en complément du savoir pour permettre aux bonnes informations de se mettre en phase, autorisant les bonnes perceptions, les bons diagnostics, les bons choix, la bonne mise en œuvre, la bonne réponse aux aléas et la bonne évaluation des résultats.

#### 1.2.3 Le savoir-être :

Le savoir-être définit un savoir fait particulier, fait de manière d'être adéquates, de conduites adaptées au milieu, de postures convenables. On a du savoir-être par rapport aux exigences morales et comportementales, tout autant que techniques et commerciales requises par la tenue d'un poste ou d'une fonction donnée.

Le savoir-être comporte deux composantes : La première est générale, structurelle, inhérente à la personnalité caractérielle de l'individu. Il s'agit, par exemple, de sa capacité relationnelle,

---

<sup>1</sup> BARKATOOLAH, (A) : *valider les acquis et les compétences en entreprise*, édition INSEP consulting, paris, 2000, p.28.

de sa capacité à travailler avec les autres, de les écouter, de leur parler, ou encore de la capacité de curiosité, d'imagination créatrice, de décision. La deuxième composante comprend tous les comportements éthiques adaptés à une situation professionnelle particulière ou induits par elle. Il s'agit essentiellement du partage des valeurs de la déontologie propres au milieu dans lequel on se trouve, Ou encore mieux, l'intériorisation des valeurs, des logiques et des nécessités propres à ses objectifs économiques et sociaux. Il y a donc toujours une certaine dose de conformité, voire de conformisme dans le savoir-être.

### 1.3 Typologie des compétences<sup>1</sup> :

#### 1.3.1 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'approprie une situation.

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

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé, donc sa mise en œuvre mobilise trois types de connaissances :

- **Les connaissances théoriques** : dans lesquelles on trouve les grands savoirs conceptualisés.
- **Les connaissances procédurales** : dans lesquelles on trouve toutes les procédures mises en œuvre par l'individu avant, pendant et après son activité professionnelle.
- **Les connaissances empiriques** : correspondant à des savoirs non formalisés, acquis par l'expérience.

---

<sup>1</sup> BATAL Christian, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences, tome 1<sup>ère</sup> édition, Edition d'organisation, 1998, p255

### 1.3.2 Les compétences collectives :

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

Elles sont composées de trois types d'éléments<sup>1</sup> :

- **La complémentarité des membres de l'équipe de travail** : toute unité de travail a besoin d'une certaine palette de compétences qui doivent toutes être représentées dans l'équipe pour fonctionner correctement.
- **La possession d'un langage commun, de représentation partagées des finalités et des objectifs de l'unité de travail** : il faut que les membres d'une équipe de travail puissent se comprendre rapidement et correctement les uns les autres.
- **La capacité des membres de l'équipe de travail à travailler ensemble** : cet élément renvoie à la maîtrise de « savoir-être » et à l'organisation du travail et du management qui peut susciter la coopération entre les individus.

### 1.3.3 Les compétences spécifiques<sup>2</sup> :

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs.

Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine.

L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

- **Les compétences technologiques** : il s'agit des compétences de base du développement des technologies, celles qui donnent lieu le plus souvent à ce qu'on appelle le plan technologique de l'entreprise.

<sup>1</sup> ALAIN MEGNANT, op.cit., p.21.

<sup>2</sup> GARY HAMEL et PRAHALAD : la conquête de future, Edition ND, Paris, 1995, p224.

- **Les compétences de processus** : celle-ci sont attachées à la maîtrise d'un « enchaînement » au sein d'un processus de travail technologique ou administratif de l'entreprise.
- **Les compétences de métiers** : elles sont liées à la maîtrise soit, des activités d'une fonction de l'entreprise soit, une technique donnée et elles correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.

### 1.4 Les étapes de construction de la compétence :

Comprendre la genèse de la construction des compétences, c'est permettre d'accélérer leur développement par la mise en œuvre de situations dites « apprenantes », qui vont favoriser leur apparition<sup>1</sup>.

**Etape 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.

### 1.5 Les caractéristiques de la compétence<sup>2</sup> :

Selon LEPLAT (J), il existe quatre caractéristiques de la compétence qui renforcent la dimension opérationnelle de cette notion :

<sup>1</sup> ANNICK (Hegel), des boîtes à outils des ressources humaines, édition DUNOND, p 97

<sup>2</sup> GAVINI (C) : *la gestion de l'emploi*, édition economica, Paris, 1997, P. 87.

- ✓ La compétence possède un double caractère opératoire et finalisé: Elle n'a des sens que par rapport à l'action, et par rapport au but que poursuit cette action, la forme que prend la compétence est toujours relative à une situation donnée rencontrée par l'individu en occupant son poste de travail dans l'entreprise.
- ✓ La compétence est apprise: Elle peut être modelée, développée progressivement ce qui en fait un objet de gestion.
- ✓ La compétence est structurée: Elle combine les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir-faire, savoir-être) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction des objectifs fixés par l'entreprise.
- ✓ La compétence est une notion abstraite et hypothétique: Elle est inobservable, ce qu'on observe ce sont les manifestations de la compétence et les performances.

En entreprise la notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme <sup>1</sup>:

- ✓ Cibler les besoins en connaissances élémentaires de personnel faiblement qualifié et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel
- ✓ Actualiser les pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place de démarche qualité
- ✓ Optimiser le savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise
- ✓ Maintenir l'efficacité de la pratique professionnelle donnée
- ✓ Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences afin de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu des compétences requises pour son développement
- ✓ Gérer les savoir-faire de l'entreprise, en effet la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratique professionnelle spécifique, très liés aux personnes qui détiennent
- ✓ Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes par un système de gestion approprié

---

<sup>1</sup> ERAY, (PH) : *Précis de développement des compétences*, éditions Liaisons, Paris, 1999, p.22.

- ✓ Et plus généralement maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

### 1.6 Principales clés de réussite de la démarche compétence :

DANIEL PEMARTIN<sup>1</sup> a mis en place neuf principes pour réussir une démarche compétence :

- ✓ Intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Implication de la direction de l'entreprise.
- ✓ Mise en place d'outils d'identification des compétences.
- ✓ Association des différents acteurs de l'entreprise à la conception et la mise en œuvre des outils.
- ✓ Appropriation de la démarche compétence par l'encadreur.
- ✓ Élaboration de procédures d'évaluation et de suivi des compétences.
- ✓ Articulation de l'organisation de l'entreprise et de la démarche compétence.
- ✓ Mise en évidence, à côté de la formation, d'autres voies de développement des compétences.
- ✓ Prise en compte des effets de la démarche compétences dans les autres dimensions de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> DANIEL PEMARTIN : la compétence au cœur de la GRH, édition EMS, 2005, Paris, p.114.

### Section 02 :L'identification et l'évaluation des compétences dans l'entreprise

#### 2.1. Pourquoi valoriser les compétences en entreprise ?

Il est clair qu'aujourd'hui les entreprises cherchent à maîtriser ou du moins à s'adapter à leur environnement qui est devenu d'une complexité croissante.

L'environnement fait référence non seulement à ce qui se passe dans l'espace extérieur à l'entreprise, à savoir les nouvelles exigences de compétitivité qui sont la qualité, la réactivité, la flexibilité et l'innovation, mais aussi à cet espace intérieur à l'entreprise qui fait appel davantage à la coopération, à la compétence individuelle et collective et à une analyse par les interactions plus que par les activités et ceci pour faire face d'une manière plus pertinente aux nécessités pressantes d'adaptation, de création de valeur et d'innovation.

L'environnement des entreprises se caractérise aussi par l'importance prise par le travail intellectuel (tendance qui s'accroît, de jour en jour, surtout avec l'avènement de ce qui est appelé l'économie du savoir), la dématérialisation du travail et le développement de l'économie des Services<sup>1</sup>. Ceux-ci font davantage appel à l'initiative, à l'autonomie, à la responsabilisation et aux compétences pour pouvoir répondre aux exigences des clients. Pour

Guy LE BOTERF<sup>2</sup> : « Ces nouvelles exigences de compétitivité mettent en cause l'organisation taylorienne du travail. Le temps n'est plus aux cohortes d'employés relationnelles interchangeables, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives et n'ayant qu'à obéir aux consignes de la hiérarchie.

L'entreprise requiert de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements. Ce sont des personnes capables de coopérer efficacement à des projets décentralisés contribuant à l'innovation et à l'élaboration de nouveaux services et donc à la création de valeur.

Ce sont des employés engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y

---

<sup>1</sup> AUBERT, (P). GILBERT, PEGEYRE (F), « *Management des compétences* », édition Dunod, Paris, 2002, P.34.

<sup>2</sup> LE BOTERF, (Guy), « *Construire les compétences individuelles et collectives* », 2ième édition Paris, 2001, P.19

parvenir». Dans un tel environnement, s'intéresser et valoriser les compétences deviennent une nécessité vitale pour le développement des entreprises. Les qualifications traditionnelles ne suffisent plus pour tenir un poste de travail ou un emploi car, détenir un savoir et /ou un savoir-faire ne garantit pas des réponses adaptées ou des solutions pertinentes aux problèmes rencontrés dans le travail. La nécessité de faire face à l'incertain, aux imprévus mais aussi d'innover dans les solutions à apporter aux problèmes récurrents ou inédits font apparaître les limites des définitions de postes que les entreprises utilisent jusqu'à présent pour pouvoir juger de l'adéquation de l'homme à un emploi donné.

Il est clair qu'au vu des exigences susmentionnées (réactivité, qualité, innovation et flexibilité), l'homme ne peut se tenir seulement à la définition de son poste car les situations de travail exigent souvent d'aller au-delà du prescrit.

L'intérêt des référentiels de compétences, qui sont utilisés de plus en plus dans les entreprises, est de pouvoir dépasser la logique de poste, ce qui n'est pas chose aisée de par le flou qui entoure souvent la définition de la notion de compétence mais aussi parce que le salarié ne trouve pas d'intérêt à « déborder » des exigences de son poste et encore moins de chercher à développer ses compétences.

### **2.2. Identifier les compétences dans l'entreprise :**

C'est un travail indispensable et nécessaire sans lequel aucune visibilité en matière de sélection, d'évaluation ou de classification ou encore de formation et de développement des compétences n'est possible. Il s'agit, en premier lieu, d'établir un référentiel d'emplois puis celui des compétences qui servira à communiquer à l'ensemble du personnel les compétences que l'entreprise compte développer en son sein et qui affectera l'ensemble des axes de la gestion des ressources humaines : (Recrutement, formation, évaluation, rémunération, gestion des carrières, etc....) et du management. Bien sûr, on peut parler de gestion des compétences sans pour autant aller jusqu'à leur rémunération mais elle reste une démarche incomplète.

L'identification passe nécessairement par deux étapes <sup>1</sup> qui se complètent. La première concerne l'analyse des postes ou encore l'analyse de travail. La deuxième concerne la définition des compétences requises pour la tenue du poste et ce à la lumière des qualités et

---

<sup>1</sup> BARAKATOOLAH, (Amina), *op.cit.* P29.

des comportements identifiés comme pertinents. C'est à ce niveau qu'il faut catégoriser ou classer les compétences retenues.

### 2.2.1. Analyse de poste du travail :

Selon Claude Lévy LEBOYER<sup>1</sup> : « l'analyse du travail sert à décrire la nature des tâches confiées au personnel des entreprises et à préciser les caractéristiques individuelles qui sont requises pour qu'un individu donné s'adapte à un poste de travail et réussisse dans les fonctions que l'organisation lui confie ».

C'est suite à l'analyse du travail qu'on pourrait construire aussi bien le référentiel d'emploi que le référentiel de compétences. En outre, l'analyse du travail doit apporter un ensemble d'informations qui nous éclaire sur la manière par laquelle le titulaire de poste s'y prend pour réaliser son travail, les objectifs de poste et l'interaction avec les autres postes. Globalement, il s'agit de faire une description concrète du travail.

### 2.2.2. Les méthodes d'identification des compétences :

Plusieurs méthodes ont été développées pour servir de démarche à analyser le travail. Nous allons reprendre ici quelques unes :

#### ➤ L'observation :

Cette méthode convient à l'analyse des compétences requises des postes relativement simples. Elle consiste à observer le travail d'un opérateur sur son poste de travail et à relever les tâches réalisées. L'une de ses limites est qu'elle ne nous renseigne pas sur les difficultés et l'importance d'une tâche. Aussi, elle s'avère non applicable à des postes ou des emplois complexes tels que ceux de l'encadrement. Elle est forcément subjective car il suffit de mettre deux observateurs différents pour s'en convaincre (ils développeront deux descriptions très différentes l'une de l'autre).

#### ➤ L'entretien :

Il peut être structuré ou non structuré. Cette méthode nécessite une formation préalable sur les entretiens et comment recueillir toute l'information disponible.

---

<sup>1</sup> LEBOYER, (Claude Lévy), « *Evaluation du personnel, objectifs et méthodes* », édition d'organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P 47.

L'avantage de ce type de méthode est qu'elle permet une description claire des activités et une collecte d'informations pertinentes sur les activités difficiles ou importantes dans le poste occupé. Néanmoins, un inconvénient existe, à savoir la subjectivité de l'évaluation car dépendant de l'interviewé et de l'intervieweur.

### ➤ **L'auto description :**

Cette méthode est susceptible de compléter la méthode de l'observation en ce sens que l'analyse est réalisée par celui qui occupe le poste. Elle est d'autant plus intéressante à appliquer qu'elle ne nécessite pas la présence d'un observateur<sup>1</sup> et l'association de plusieurs descripteurs à la fois permet de fournir et de rassembler des données importantes sur le poste en question. Aussi, cette méthode ne peut suffire à elle-même et elle demande à être complétée par une autre méthode qui permettra de préciser les qualités requises par les différentes activités décrites.

### ➤ **Méthode des incidents critiques :**

Par incident, Flanagan (1954) entend<sup>2</sup> :

« Toute activité humaine observable qui est suffisamment complète en elle-même pour que l'on puisse, à partir d'elle, faire des inductions et des prévisions sur l'individu qui accomplit l'action. Pour être critique, un incident doit se produire dans une situation où le début ou l'intention de l'action paraît suffisamment claire pour l'observateur et où les conséquences de l'action sont assez évidentes ».

Il s'agit de recueillir des incidents qui sont jugés critiques, c'est à dire qui est considérés très importants à l'activité décrite. Ces incidents ou événements doivent être observés et décrits avec précision dans des situations concrètes de travail<sup>3</sup>.

Décrit la procédure à suivre comme suit :

---

<sup>1</sup> LEBOYER, (Claude Lévy), « *Gestion des compétences* », édition d'Organisation, Paris, 2001, P. 58

<sup>2</sup> GANGLOFF, (Bernard), et «al, Une série de conférences sur : « *Les compétences professionnelles, descriptif, mesure et Développement* », édition l'Harmattan, Paris, 2000, P.117.

<sup>3</sup> LE BOYER, (Claude Lévy), « *Gestion des compétences* », édition d'organisation, Paris, 2001, P59.

- ✓ Bien connaître le poste à analyser par l'interviewé et l'intervieweur doit leur permettre de bien choisir les incidents caractéristiques ou discriminants
- ✓ Il faut décrire, par la suite, l'objectif de l'activité qui a donné lieu à des incidents.
- ✓ IL faut rechercher, par ailleurs, l'information complète sur l'incident critique et décrire ce que la personne a fait ou n'a pas fait.

Il s'agit, pour cette méthode, de rechercher des événements particuliers qui feront la différence, c'est à dire de décrire des processus qui permettront d'atteindre ou de ne pas atteindre l'objectif poursuivi. L'intérêt de cette méthode est qu'elle rassemble des informations pertinentes qui permettront de relever et d'arrêter une liste de comportements qui serviront à définir les qualités requises pour tenir le poste. Il reste que cette méthode n'est qu'une forme d'entretien structuré qui a l'avantage d'être flexible mais qui a l'inconvénient d'être une approche subjective et qui nécessite de procéder à une analyse de contenu des incidents mais aussi de s'interroger sur les qualités mises en œuvre dans le poste étudié.

Il n'est pas dans notre propos, ici, de rappeler et de commenter l'ensemble des méthodes existantes tant elles sont nombreuses et variées. La plupart des méthodes récentes apparues sont d'origine anglo-saxonne. Nous citons par exemple, le PAQ (Position Analysis Questionnaire), le WPS (Work Profiling System), le F-JAT (Job Analysis Scales),....etc. Ces méthodes se présentent en général comme des questionnaires portant certains items analysant l'activité et d'autres items analysant les qualités requises pour la tenue du poste de travail en question. Ces méthodes font beaucoup appel à l'outil informatique pour le traitement et l'analyse des données rassemblées.

### **2.3. L'évaluation des compétences :**

Les compétences du personnel est un véritable problème pour les ingénieurs en compétences. Certains spécialistes prônent l'évaluation individuelle, d'autres l'évaluation collective par le biais de tests, d'autres encore privilégient le diplôme comme référence...

Bien que très différentes, toutes ces approches sont rationnelles. En fait, tout dépend du degré de finesse du futur dispositif, et donc, des contraintes et des ressources de l'entreprise.

Par exemple, il serait ridicule d'évaluer individuellement les compétences du personnel, alors même que l'on sait que les moyens mis en œuvre ne permettront pas d'individualiser la formation.

Dans ce cas où il est possible de mettre en place des formations individualisées, notamment via les nouvelles technologies de l'information (CD-ROM, Intranet...), on peut de nouveau s'interroger sur l'intérêt d'une évaluation individuelle des compétences actuelles.

Une évaluation individuelle est certes plus coûteuse qu'une évaluation collective, et ce surcoût peut paraître excessif au regard du degré de finesse supplémentaire apporté par l'évaluation individuelle, mais, elle peut être opportune dans le cas de formations très ciblées.

Selon Philippe ERAY<sup>1</sup>, il existe trois domaines qui doivent être évalués, si l'on considère que le développement des compétences est un investissement

### **2.3.1. La conformité de la prestation formation réalisée :**

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

### **2.3.2. La qualité pédagogique de la formation mise en place :**

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

Ce type d'évaluation prend en compte la pédagogie mise en œuvre, la personnalité des formateurs, le profil et le comportement des formés.

### **2.3.3. Le transfert des compétences :**

Il s'agit d'évaluer l'acquisition des compétences par le personnel sur son lieu de travail et cela à travers les résultats directs de la formation, pour connaître l'impact de la formation sur les compétences de ces derniers.

Elle s'effectue en reprenant l'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

---

<sup>1</sup> ERAY, (Philippe) : *Précis de développement des compétences*, Edition Liaison, Paris, 1999, P124.

- Accroître la productivité ;
- Mesurer les résultats obtenus, pour les comparer aux objectifs fixés ;
- Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel ;
- Adapter le personnel à sa fonction.

### **2.4. Outils et acteurs de l'évaluation des compétences du collaborateur dans l'entreprise<sup>1</sup>:**

#### **2.4.1. Les outils :**

##### **2.4.1.1. L'entretien d'évaluation :**

Cet entretien peut être un outil d'évaluation, visant :

- ✓ A accroître la compétence du collaborateur ; le fait de lui montrer ses points forts et de mettre en évidence ses points à améliorer va lui permettre de développer les premiers et de corriger les second ;
- ✓ A augmenté la motivation du collaborateur :

Par le sentiment d'appartenance à une communauté à qui l'on rend compte, par la mise en exergue de la valeur contributive de chacun;

- Par le fait de donner du sens au travail de chacun.

Dans un contexte où tout va toujours plus vite, le fait de s'arrêter sur image, de prendre le temps d'analyser le film du quotidien, de comprendre le scénario de l'entreprise et le scénario individuel du manager comme du collaborateur, donnent une cohérence qui renforce la motivation et le sentiment d'appartenance.

##### **2.4.1.2. Les systèmes d'évaluation :**

Les systèmes d'appréciation permettent, comme leur nom l'indique, de systématiser et de formaliser les évaluations portées sur le collaborateur.

De cette manière, et par la trace écrite qui en résulte, ce sont des outils efficaces de prise de conscience et donc, de développement.

---

<sup>1</sup> LE BOYER, (Claude Lévy), op.cit.P75

Le 360° quant à lui, permet d'avoir une vision large et synthétique de la manière dont l'individu au travail est perçu. Très utile dans les organisations matricielles, il est facteur de développement des compétences car il permet de relativiser l'appréciation du seul hiérarchique et d'affiner l'analyse.

Le plan de développement qui découle du *feed-back* fait au salarié est là, comme son nom l'indique, pour potentialiser les compétences.

### 2.4.1.3. Le bilan des compétences<sup>1</sup> :

Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point sur ses compétences et ses expériences, professionnelles et personnelles, en vue de définir un projet professionnel et, le cas échéant un projet de formation. Il a pour objectifs d'identifier et d'évaluer les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis au cours des expériences professionnelles, lors de formation ou à l'occasion d'activités personnelles exercées en dehors du travail, mais également de déterminer les motivations et de détecter des potentialités inexploitées jusqu'alors. Le Bilan de compétences est réalisé à l'extérieur de l'entreprise, dans un organisme spécifique figurant sur une liste arrêtée annuellement par le collecteur de la contribution CIF dont dépend l'entreprise.

Il comprend 3 phases :

- **une phase préliminaire** : confirmation de l'engagement du salarié, définition et analyse de ses besoins, information sur les techniques, les méthodes et le déroulement du Bilan.
- **une phase d'investigation** : analyse des motivations et intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, évaluation éventuelles des connaissances générales, détermination des possibilités d'évolution professionnelle.
- **une phase de conclusion** : remise des résultats de la phase d'investigation, recensement des facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet professionnel/ de formation, prévision de ses principales étapes de mise en œuvre. Le document de synthèse est uniquement destiné au salarié bénéficiaire et ne peut être transmis à l'employeur qu'avec son accord.

---

<sup>1</sup> GROLLIERE, P. B, op.cit P152

- **Les avantages pour le salarié :**

Le bilan de compétences permet au salarié de se situer dans sa fonction et de devenir acteur de son développement professionnel. C'est aussi une façon de maintenir sa motivation et de l'aider à trouver un second souffle dans sa carrière. Les conséquences s'en ressentiront de façon bénéfique pour l'entreprise, tant au niveau de la qualité de travail du salarié que de ses relations sociales en milieu professionnel. Il obtiendra l'assurance souvent si importante qu'il est bien positionné dans l'entreprise et avec la stabilité que cette assurance lui apporte, il travaillera mieux, sera plus productif et plus présent d'où une augmentation de productivité et une réduction d'absentéisme.

- **Les avantages pour l'entreprise :**

Le bilan de compétences permet à l'entreprise de mieux organiser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de favoriser la gestion des carrières et la mobilité professionnelle de ses salariés.

Elle saura gérer ainsi au mieux les qualités de chacun de ses collaborateurs en leur donnant, le cas échéant, plus d'autonomie ou de responsabilités en les affectant à un poste plus en adéquation avec leurs compétences acquises au cours de leur carrière. Le bilan de compétences permettra ainsi à l'entreprise et ses salariés d'évoluer continuellement, et de façon positive, dans un environnement en perpétuel mutation.

#### **2.4.1.4. La formation :**

L'évaluation peut être prolongée par la formation qui repose toujours sur un objectif, à savoir les compétences que l'on veut acquérir, sur une mesure de l'existant, en l'occurrence les compétences d'aujourd'hui, sur l'analyse de l'écart, et sur la mise en œuvre d'un contenu pédagogique associé à une méthode pédagogique qui doit favoriser l'apprentissage du contenu. Le but visé étant toujours l'accroissement des compétences.

#### **2.4.1.5. Le coaching :**

En tant que méthode d'accompagnement, il repose lui aussi, sur un objectif de progression par rapport à l'identification d'une faiblesse dans un domaine managérial par exemple.

Mais cet accompagnement limité dans le temps, comprend l'idée déjà vue dans le tutorat, d'un apprentissage, et d'une maîtrise par « l'élève », des éléments qui pourraient lui faire

défaut ; donc de l'acquisition d'une nouvelle compétence ou du développement d'une compétence existante.

Cet accompagnement personnalisé peut s'avérer d'une extrême utilité à certaines étapes de la vie professionnelle du collaborateur. C'est notamment le cas pour certains collaborateurs qui n'osent pas prendre de nouvelles responsabilités ou qui n'ont pas une pleine confiance dans leurs atouts.

Si on les lance sans soutien, leurs doutes peuvent les conduire à l'échec, alors qu'accompagnés par un *coach*, ils peuvent gagner en assurance, réussir... et ainsi donner le meilleur d'eux mêmes.

### **2.4.2. Les acteurs de l'évaluation :**

#### **2.4.2.1. La Direction Générale ou la Direction des Ressources Humaines :**

Pas de mise en place d'un système d'évaluation sans volonté stratégique de la

Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines.

Mettre en place un tel système, suppose en effet, des enjeux clairement exprimés de transparence, une volonté forte de mettre l'homme au sein des préoccupations de l'entreprise et de le rendre « acteur » de sa carrière.

Si l'intention n'est pas clairement affichée, cela conduit généralement à l'échec de la tentative d'évaluation, tant des performances, que des compétences.

Cela revoie clairement à la question : « à quoi va servir l'évaluation ? » si la réponse est « à rien », alors il est vain de dépenser énergie et argent pour une opération qui, de toute façon, va se solder par un échec.

C'est également le Directeur des Ressources Humaines qui instaure le principe des points de carrière ou des bilans de compétences.

#### **2.4.2.2. Les managers :**

Les managers vont être fortement sollicités puisque c'est à eux que revient la lourde tâche d'évaluer leurs collaborateurs.

Par cette appréciation qu'ils vont porter, ils seront eux-mêmes jugés sur leur capacité à encadrer, dans la mesure où la fonction de management inclue l'évaluation.

Ces managers, à qui l'on confie ces responsabilités, n'ont pas toujours le temps de préparer, ni les outils pour mener à bien, une telle mission.

Il convient donc, là aussi, de leur faire partager ou de leur transmettre la conviction qu'il est dans leurs attributions de faire cet « exercice », et qu'il est important qu'ils puissent dégager du temps pour le faire au mieux.

Il faut en outre, former ceux qui le souhaitent à la conduite de l'entretien, et leur fournir un guide explicatif qui les accompagnera.

### **2.4.2.3. Les collaborateurs :**

Quand la décision est prise de mettre en place un système d'évaluation, les collaborateurs concernés sont dans l'obligation de s'y soumettre.

Mais, si on veut que le système marche et perdure, il convient, là aussi, de respecter des règles simples de communication.

Il faut informer les collaborateurs de la procédure, de son déroulement, de sa finalité, etc....

Le mieux étant de le faire sous forme de communication plénière où, après l'information, chacun peut poser des questions visant à le rassurer et à rassurer les autres.

Un guide sera aussi édité sur le système, incluant le questionnaire élaboré par la

Direction des Ressources Humaines, les critères retenus, leur signification, rappelant le but et la manière de le préparer en tant que collaborateur.

Des formations sont également quelque fois prévues pour permettre aux collaborateurs de mieux se préparer à l'entretien.

Pour ce qui est des bilans ou des points de carrière, tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent interroger leurs DRH pour en bénéficier.

### 2.4.2.4. Le personnel de la Direction des Ressources Humaines :

En dehors du Directeur des Ressources Humaines, lui-même indiqué, le personnel de la Direction des Ressources Humaines va être concerné par l'exploitation du système.

En effet, une fois le système mis en place, une fois les entretiens menés, va se poser la question de leur exploitation puisqu'il est d'usage qu'un exemplaire du formulaire d'évaluation remonte aux services Ressources Humaines.

L'exploitation peut en être faite à différents niveaux.

On peut faire :

-Un relevé des compétences disponibles dans l'entreprise.

-Et une identification des besoins en formation tels qu'ils ont pu s'exprimer au moment de l'entretien :

- ✓ besoins émanant des individus qui demandent une formation pour élargir leurs compétences ou développer leur employabilité.
- ✓ Besoins émanant des nécessités de service.

Cette identification va remonter au responsable de la formation afin qu'il bâtisse un plan qui tienne compte des nécessités des services comme des désirs des collaborateurs.

### **Section 03 : le développement de compétences :**

L'entreprise a d'avantage besoin de développer les compétences de ces collaborateurs car sa survie dans l'environnement actuel dépend de ce développement.

#### **3.1. Définition du développement des compétences :**

« Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leur connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes »<sup>1</sup>. Le rendement d'un employé peut être décrit au moyen de la formule suivante :

$$R = f(\text{connaissances, habiletés, attitudes, situation})^2.$$

Où le rendement (R) est fonction (f) des connaissances, des habiletés et des attitudes de l'employé, ainsi que de la situation qui prévaut.

Une formation est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés et des attitudes. Mais rappelons-nous cependant, que le rendement des employés dépend également de facteurs contextuels tels que la technologie utilisée ou la qualité de la supervision.

#### **3.2. Importance du développement des compétences :**

Le développement des compétences vise à combler les lacunes – actuelles et futures des employés sur le plan du rendement, qui limitent le travail qu'ils pourraient accomplir au service d'une entreprise. La formation est particulièrement importante pour les organisations qui sont aux prises avec des taux de productivité stagnants ou décroissants. Elle l'est également pour celles qui intègrent rapidement des technologies de pointe à leur processus de production et qui sont, par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et d'habiletés de leurs employés.

---

<sup>1</sup> DOLAN (S). (L) et autres: la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Editions du renouveau pédagogique, Paris, 2002, P.307.

<sup>2</sup> Ibid. P307.

On peut aussi voir le développement des compétences dans l'entreprise comme un moyen d'accroître le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et d'améliorer la perception qu'ils en ont. Il peut en résulter des taux de roulement et d'absentéisme moins élevés, propres à favoriser une augmentation de la productivité. Bien plus encore, une organisation qui aide son personnel à acquérir des habiletés transférables dans un nouvel emploi peut obtenir de meilleurs résultats tant en période d'expansion et de développement que de réduction de personnel. Dans les deux cas, les employés y gagnent à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.

### 3.3. Principales clés pour développer les compétences :

Pour développer les compétences il faut avoir les sept clés suivantes :

1- Identifier les besoins et priorités de développement des compétences :

- ✓ Procéder à un recensement des besoins
- ✓ Valider si l'écart ou les écarts identifiés sont attribuables à une ou des lacunes de compétence
- ✓ Faciliter l'établissement des priorités en considérant notamment les attentes, les objectifs et les enjeux organisationnels.

2- Élaborer un plan de développement des compétences :

- ✓ Formuler des objectifs de développement des compétences en fonction des priorités retenues.
- ✓ Identifier la ou les stratégies d'apprentissage en considérant notamment la nature du ou des besoins, le contexte organisationnel et les moyens disponibles.
- ✓ Recommander un plan de développement des compétences comprenant un budget, des indicateurs et un échéancier.
- ✓ Déterminer l'opportunité de développer ou d'acquérir les contenus et autres moyens requis.

3- Concevoir une activité /un programme de développement des compétences :

- ✓ Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage.
- ✓ Identifier des critères et concevoir des outils d'évaluation des apprentissages.
- ✓ Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique.

- ✓ Valider et expérimenter le programme.
- ✓ Réviser ou mettre à jour le programme.

4- Sélectionner une activité/un programme de développement des compétences :

- ✓ Identifier des fournisseurs potentiels.
- ✓ Préparer un appel d'offres/un cahier des charges.
- ✓ Évaluer les offres de service en fonction des critères établis.
- ✓ Négocier une entente/un contrat de services.

5- Coordonner le déploiement des activités/programmes de développement des compétences :

- ✓ Élaborer un calendrier des programmes et activités de développement des compétences.
- ✓ Établir une stratégie de communication des programmes et activités de développement des compétences.
- ✓ Gérer les inscriptions.

6- Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail :

- ✓ Sensibiliser les gestionnaires à l'importance du transfert des apprentissages.
- ✓ Proposer et mettre en place des conditions et des pratiques en vue de favoriser le transfert des apprentissages, et ce, avant, pendant et après l'activité.

7- Évaluer la gestion du développement des compétences :

- ✓ S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis.
- ✓ Analyser les pratiques.
- ✓ Dresser un bilan.
- ✓ Formuler des recommandations.

### **3.4. Le rôle des managers dans le développement des compétences :**

Le manager est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité, investi d'une autorité formelle, qui lui donne un statut. Ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité.

Pour le développement des compétences le manager a un rôle très important avec ses collaborateurs. Car pour les accompagner dans leur progression, il doit garder présente à l'esprit la finalité de sa mission : « qu'ils montent en compétence ». Le sujet de la phrase, ce sont les collaborateurs<sup>1</sup>.

Donc le manager des talents est conscient de la valeur ajoutée qu'il apporte à ses collaborateurs, et il sait qu'il contribue efficacement à la performance de son entreprise. Il cultive ses propres talents de manager en développant les talents de son équipe.

### 3.4.1. Ce qu'apporte le manager à ses collaborateurs :

Le manager des talents apporte plusieurs avantages et compétences à ses collaborateurs telle que<sup>2</sup> :

- **Une progression professionnelle :**

En premier lieu, le manager de talents aide ses collaborateurs à progresser dans le poste qu'ils occupent actuellement, en leur apportant à la fois plus de confort et plus de motivation.

En second lieu, le manager de talents place ses collaborateurs dans une dynamique positive « d'employabilité ». Il anticipe les évolutions du métier. En établissant avec chacun d'eux un plan de développement à moyen et à long terme.

Enfin le manager de talents veille à faire grandir ses collaborateurs en tenant compte de leurs aptitudes et de leurs souhaits d'évolution professionnelle. Il leur délègue des missions pour qu'ils développent plus largement leurs talents.

- **Un cadre structurant dans l'agitation permanente :**

Dans notre monde économique perpétuel mouvement, les équipes perdent parfois le sens de la stratégie de l'entreprise. Dans cet environnement, le développement des talents reste un cap solide, et le manager doit focaliser les esprits sur ce cap. Il relie les événements présents à l'objectif de développement.

En passant de l'agitation subie à l'action dirigée vers un développement conscient et choisi, l'équipe transforme ses émotions négatives en énergie créatrice.

---

<sup>1</sup> PASCALE BELORGEY et BRIGITTE GROLLIERE : le manager de talents, Edition DUNOD, Paris, 2011, p. 75.

<sup>2</sup> Ibid. P.19.

- **La constriction d'une intelligence collective :**

Le manager de talents inscrit le développement des compétences dans le projet de l'équipe. Il construit une intelligence collective tournée vers la réussite de chacun et du groupe. Et il valorise et réactive régulièrement les compétences liées à la capacité à travailler ensemble

### **3.4.2. Les bénéfices qui en découlent pour son entreprise<sup>1</sup> :**

Le manager des talents apporte aussi plusieurs avantages à son entreprise, nous pouvons citer les bénéfices suivantes :

- **Une meilleure performance au quotidien :**

Le manager de talents place le développement des compétences au cœur de la réussite. Il transforme un trio perdant (équipe-client-entreprise) en trio gagnant.

- ✓ Les collaborateurs sont plus motivés : en maîtrisant leur métier. Ils sont plus impliqués dans leur travail.
- ✓ Les clients sont satisfaits : ils ressentent immédiatement cette implication qui se traduit par un intérêt sincère pour eux.
- ✓ L'entreprise est gagnante : son image est renforcée car les clients ont confiance dans ses collaborateurs.

- **Une plus grande flexibilité face aux risques :**

En plaçant le développement des compétences au cœur de son action managériale, le manager de talents apporte à l'entreprise la sécurité et flexibilité. Il met en place les actions de formation ou les transferts des compétences pour maintenir une polyvalence nécessaire. Les collaborateurs habitués à s'adapter mieux aux changements décidés par l'entreprise ou imposés par les mutations du marché. De plus, le manager de talents anticipe les futurs besoins en Compétence

## **3.5. Les techniques de développement des compétences**

### **3.5.1. L'organisation qualifiante**

C'est l'organisation qui offre à ses travailleurs une plus-value sur le plan professionnel, en termes d'expérience acquise bien sûr, mais également de maintien et d'acquisition de

---

<sup>1</sup> Ibid. p.22.

compétences nouvelles, améliorant ainsi leur employabilité. Pour ce faire, cette approche nécessite un processus dynamique d'inventaire et de traitement de l'offre et de la demande d'évolution professionnelle<sup>1</sup>.

### 3.5.2. La formation

Selon St Onze « le premier paramètre du capitale de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destiné à rendre les employés plus performant dans la réalisation de leur travail »<sup>2</sup>

### 3.5.3. La mobilité

La mobilité des employés est également un moyen pour développer la carrière d'une personne. Comme nous l'avons vu au premier chapitre de notre mémoire. La mobilité prend essentiellement deux formes que nous allons rappeler ci-dessous :

La mobilité externe qui est consécutive aux démissions, aux recrutements, aux licenciements, aux mises à disponibilités ou aux détachements.

Quant à la mobilité interne est un changement de poste de travail, de fonction au sein de la même entreprise ou même groupe. Elle regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement

En effet. La mobilité verticale ou la promotion est considérée comme une technique de développement des compétences de l'employé, car elle est synonyme de progression et est assimilée à la carrière.

## 3.6. Les enjeux de développement des compétences

### 3.6.1. L'actualisation entre formation et activité du travail :

L'analyse des situations existantes doit être considérée comme une étape nécessaire dans l'élaboration de formation adaptée aux conditions de réalisation du travail et au son contenu.

---

<sup>1</sup> EMERY Yves/GONIN François, dynamiser les ressources humaines, une approche intègre pour les services publique et entreprise privée, édition presses polytechniques et universitaires romandes, p115.

<sup>2</sup> ONZE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor, PETIT André, Relever les défis de la GRH, édition Gaétan MORIN, Montréal 1999, p26.

La compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances théoriques et expérience professionnelle, réflexion et action.

### **3.6.2. La connaissance des processus existants :**

Il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences.

### **3.6.3. La formalisation et de la capitalisation des savoirs et des compétences :**

Le caractère informel des connaissances et des compétences est souvent inhérent à l'activité de travail elle-même, mais il présente aussi certaines limites.

Il ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut également freiner ou bloquer certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression et leur qualification.

### **3.6.4. L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence :**

Les conditions socio-organisationnelles les contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences sont également un élément de réflexion. Ils concernent l'organisation du travail et les relations sociales d'une part, les systèmes de classification et les politiques de gestion de l'emploi d'autre part.

## **3.7. Lien entre promotion et développement des compétences**

La promotion et le développement des compétences sont fortement liés.

### **3.7.1. La promotion des RH facteur de développement des compétences :**

Rappelons que la promotion désigne par définition, l'affectation de l'employé à un nouveau poste. Ce changement est marqué par un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Par conséquent, l'employé acquiert de nouvelles compétences et connaissances, sera plus capable de maîtriser ses tâches, c'est donc le développement des compétences.

Donc le développement des compétences est une conséquence directe de la promotion des ressources humaines, car l'employé qui passe par différents services, se familiarise avec les différents domaines, acquiert de multiples connaissances, capitalise ses compétences qui vont

être valorisées par l'employeur et par conséquent l'employé va bénéficier d'un poste encore plus élevé hiérarchiquement.

### **3.7.2. Le développement des compétences un levier de promotion des RH :**

Le développement des compétences peut être primordial pour bénéficier d'une progression hiérarchique, voir, une promotion.

Autrement dit, l'employé, au fur et à mesure de son acquisition de nouvelles compétences, de son accumulation d'expériences, aura plus de chance de bénéficier de promotion.

Le développement des compétences permet à l'employé d'améliorer sa performance, de développer ses capacités professionnelles, son expertise et par conséquent son estime de lui-même ainsi que l'estime des autres. Ainsi, développer les compétences du personnel est positif à la fois pour l'organisation et surtout pour lui-même du fait qu'il pourra bénéficier d'une promotion.

### Conclusion :

Tout au long de ce chapitre nous avons exposé les raisons qui expliquent pourquoi il est important pour les entreprises de chercher à faire acquérir et à développer des compétences individuelles qu'elles jugent indispensables à leur développement et à leur adaptation. Nul ne peut ignorer les transformations qui caractérisent aujourd'hui plus qu'hier l'environnement des entreprises.

Les exigences de compétitivité ne s'arrêtent plus à la réduction des coûts ou encore à l'offre d'un service standard pour ne citer que ceux là. Il est question d'innover sans cesse dans les produits et services proposés aux clients, d'améliorer la qualité, bref, de résoudre des problèmes et d'offrir des solutions qui créeront de la valeur pour les clients de l'entreprise. Ces solutions ne peuvent provenir que de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Aujourd'hui plus qu'hier, l'entreprise a besoin des compétences individuelles et collectives de ses ressources humaines pour pouvoir faire face à la concurrence. Pour s'en convaincre, il suffit d'avoir à l'esprit les différentes formes d'organisation de travail qui se développent dans les entreprises et qui s'éloignent.

Ceci nous amène à parler de la nécessité de voir ce travail d'identification, d'évaluation et de développement des compétences comme une pratique mobilisatrice au profit aussi bien du salarié que de l'entreprise mais aussi comme fondement à un management des compétences individuelles et collectives.



**Chapitre III :**

***La promotion au  
sein de SCHB***

### **Introduction :**

Après avoir étudié le concept de compétence et son développement, avec la démarche de promotion, et cité le lien existant entre eux théoriquement, nous allons essayer de cerner ce sujet sur le plan pratique. Nous avons consacré ce chapitre dans la première section à la présentation de l'organisme d'accueil 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.

### **Section 1 : Présentation du groupe SCHB :**

#### **1.1 Localisation et historique<sup>1</sup>**

Vu le besoin en matériaux de construction, l'état algérien à implanter dans l'est du pays dans la wilaya de Constantine, une unité de production du ciment. Cette unité a été confiée à une entreprise française «Creusot Loire » pour la réalisation de l'usine, en décembre 1974.

Cette cimenterie de Hamma Bouziane nommée «Djouad Tahar », se situé sur la route nationale N°5, près de la gère ferroviaire de la commune, à 12 km au nord de la ville de Constantine à une altitude de 590 m<sup>2</sup>. Elle s'étale sur une superficie de 129 ha, elle est constituée d'un bâtiment administratif et de différents ateliers.

Cette unité est entrée en production en 1982 avec une capacité nominale de production de 3000tonnes/jr de clinker destiné essentiellement à la production et la commercialisation de ciment CPJ45 selon la norme algérienne NA442 équivalente à la norme française NF15 301. La capacité actuelle est de 1 000 000 T/an de ciment.

La cimenterie a ses propres structure ; une direction générale assistée de cinq chefs de département et neuf département assumant des missions de gestion et de soutien à la production.

L'énergie électrique nécessaire à la production est fournie par deux lignes de 60kv et l'énergie thermique nécessaire au séchage du cru et la cuisson est fournie par le gaz naturel. Cette cimenterie utilise le procédé économique à «voie sèche » et la fabrication d'une tonne du

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

ciment nécessite : 1600kg de matière première, 0,080 à 0,085 tonnes équivalent de pétrole et 90 à 110 kilowatt/heure.

La Société des Ciments de Hamma Bouziane est certifiée ISO 9001 V 2008 au plan management qualité depuis l'année 2007 et s'est lancé dans la certification environnement ISO 14001.

Elle dispose de deux gisements (carrières) de matières premières (calcaire, argile), situés à Kef Salah, dont les superficies respectives sont 160 Hectares et 69 Hectares.

L'usine de Hamma Bouziane est l'une de cinq unités qui font partie de groupe industriel de ciment «ERCE G.I.C.C » ces unités sont :

- L'unité de HAMMA BOUZIANE (SCHB)
- L'unité de HADJAR SOUD SKIKDA (SCHS)
- L'unité d'AIN ELKBIRA SETIF (SCAEK)
- L'unité d'AIN TOUTA BATNA (SCAT)
- L'unité d'EL MAA LABTNA TEBESSA (SCT)

**Tableau 1 : Fiche d'identité de la société SCHB**

<b>Nom</b>	La cimenterie DJOUADTAHAR SCHB
<b>Constructeur</b>	CLE France
<b>Cout globale</b>	2.751.039.805 DA
<b>Adresse</b>	BP174-Hamma Bouziane-Constantine
<b>Téléphone</b>	031 90 68 45
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:schbu@erce-dz.com">schbu@erce-dz.com</a>
<b>Volume de production</b>	Capacité de production par an est de 1 million de tonnes de ciment
<b>Capitale social</b>	2200000000 DA
<b>Voie de communication</b>	-voie ferrée : la cimenterie est raccordée à la ligne des chemins de fer Constantine-Skikda à partir de la gare de Hamma Bouziane -route : l'unité est reliée à la route nationale RN3 passant à environ 300m

**Source** : document interne de l'entreprise

### 1.2 Objectifs et missions de la société<sup>1</sup> :

#### 1.2.1 Objectifs :

Parmi les objectifs de la société de Hamma Bouziane on résume les suivants :

- ✓ L'exerce des activités industrielles relatives à la commercialisation des ciments ordinaires, ciments spéciaux et tous les autres matériaux de construction.
- ✓ La réalisation de toutes études technique, technologique, économiques et financières en rapport avec cet objet.
- ✓ la réalisation de tout investissement concourant à rentabiliser les activités de production conformément à cet objet avec possibilité :
- ✓ D'acquérir, exploiter ou déposer toute licence, tout modèle ou procédé de fabrication de se rattachant au même objet.

#### 1.2.2 Mission :

La société SCHB à des missions différentes on note les suivants :

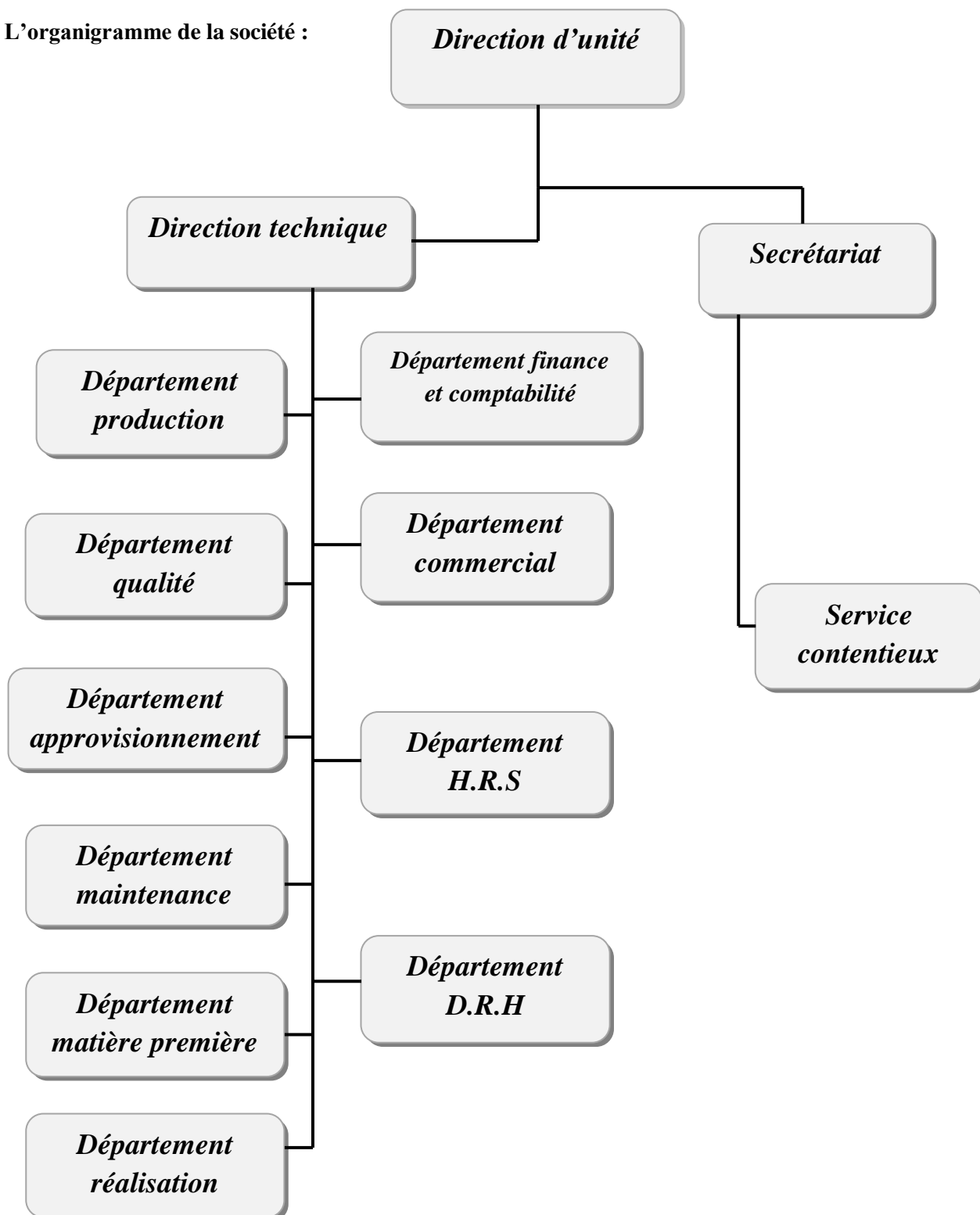
- ✓ Assure le suivi de la production.
- ✓ S'assure que cette production est réalisée au meilleur cout tout en tenant des normes qualitatives, sécurités industrielle et environnementales en vigueur.
- ✓ Conduire des études liées à l'amélioration de la production ainsi qu'aux modifications technologique.
- ✓ Déléguer à ses subalternes des responsabilités à la hauteur de leur prorogative.
- ✓ S'assure que la qualité du produit fabriqué est conforme aux normes.
- ✓ Et plus généralement, prendre tout portefeuille d'action. Prises de participations pouvant se rattacher directement à son objet social.

---

<sup>1</sup>Document interne de l'entreprise

1.3 Fonctionnement de SCHB

L'organigramme de la société :



Source : document interne de l'entreprise

### 1.4 Les différents départements de la société<sup>1</sup> :

#### 1.4.1 Département des ressources humaines :

Le **service des ressources humaines** gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail.

Les activités RH sont multiples. Elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

•La rémunération : salaires, primes, indemnités, notes de frais, participation, intéressement, avantages en nature.

•Les absences et congés du personnel :

- ✓ congés payés
- ✓ congé pour formation
- ✓ congé enfant malade
- ✓ congé maternité
- ✓ absence injustifiée
- ✓ absence pour événement tel que naissance d'un enfant, mariage du salarié, décès d'un proche, absence syndicale.

Le **service RH** assure la gestion du personnel grâce à des outils et des méthodes performante, notamment dans des domaines suivant :

- ✓ recrutement
- ✓ évaluation du personnel ;
- ✓ gestion des carrières ;
- ✓ temps de travail ;
- ✓ formation

Le service RH est géré par un groupe de collaborateurs. Le métier que l'on rencontre le plus fréquemment est :

Le **directeur des ressources humaines** (DRH) est un cadre supérieur de la société qui dirige le service des ressources humaines. Il est rattaché à la direction générale de la société. Pour accéder au poste de directeur des ressources humaines, les entreprises recherchent

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

principalement des diplômés de l'enseignement supérieur titulaire d'un Bac +5 ou plus, de type Master.

### 1.4.2 Département de production :

Ce département a des objectifs essentiels dans la structure de l'usine, on peut les résumer comme suit :

- ✓ Le suivi et contrôle de la qualité des produits
- ✓ Début et fin de prise
- ✓ Exportation
- ✓ L'optimisation du débit des broyeurs et four
- ✓ Le calcul des consommations des briques et boulets
- ✓ Le calcul des charges bruyantes des broyeurs
- ✓ Le bilan matériel et énergétique

### 1.4.3 Département de maintenance :

Les différentes missions de ce département caractérisent en manière générale à garder la sécurité des matériaux comme des gens, on peut citer les missions suivantes :

- ✓ Étudié la mise en place des équipements
- ✓ La récupération des poussières provenant des différents équipements
- ✓ Il intervient en cas de déchirure ou la mise en place de nouveaux tapis
- ✓ Prévoir les méthodes d'emplacement et d'intervention les plus convenables
- ✓ La coordination entre tous les services des départements maintenance et production

### 1.4.4 Département de commercial :

La cimenterie SCHB intéresse à vendre du ciment aux clients bien précis régit par l'état. Comme elle est destinée aux clients de la région Est de l'Algérie et que les wilayas de Constantine, Mila et Jijel, la vente est assurée par ce département commercial qui est l'un des plus importants au sein de l'entreprise.

Les différents clients de la cimenterie sont :

- ✓ Les promoteurs immobiliers
- ✓ Les investisseurs qui ont une nécessitent d'une construction d'un siège, exemple : les hôtels
- ✓ Les entreprises qui ont une responsabilité sur les grands projets publics

## 1.4.5 Département de finance :

La finance, la comptabilité et le contrôle de gestion sont des outils essentiels du management des entreprises, au sien du SCHB ses outils sont utilisés par le département de finance et comptabilité afin d'identifier et piloter la valeur économique de la société.

## 1.5 La promotion des ressources humaines de la société SCHB

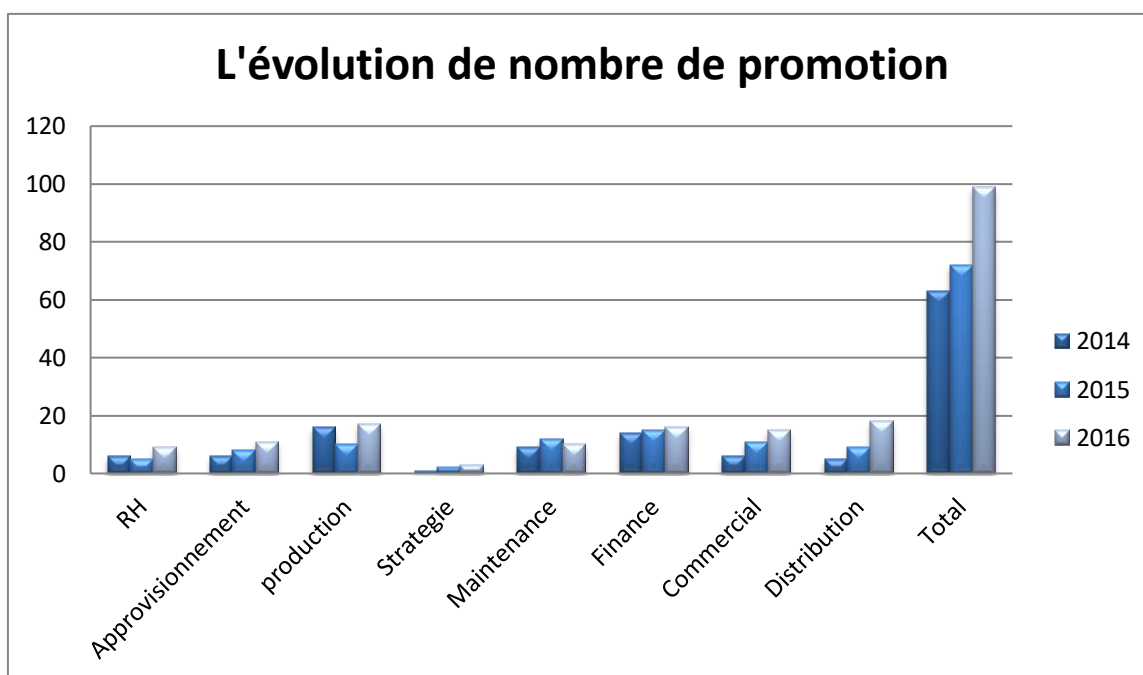
Il est primordial de valoriser le capital d'expériences accumulées grâce à la promotion. L'importance de la promotion professionnelle des employés et la prise en considération de leur besoin en développement n'est plus à démontrer.

Le tableau suivant récapitule le nombre de promotion qu'a connu chacun des 8 départements, durant 3 ans d'affilé :

***Tableau 2: Evolution de promotion dans trois années***

années	2014	2015	2016
<b>RH</b>	6	5	9
<b>Approvisionnement</b>	6	8	11
<b>Production</b>	16	10	17
<b>Stratégie</b>	1	2	3
<b>Maintenance</b>	9	12	10
<b>Finances</b>	14	15	16
<b>Commercial</b>	6	11	15
<b>Distribution</b>	5	9	18
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>72</b>	<b>99</b>

Source : document interne de l'entreprise

**Figure1:** Évolution de nombre de promotion par direction

**Source :** élaboré par moi même

Le graphe montre clairement l'évolution de la promotion des employés au niveau de chaque département et pendant les années 2014,2015 et 2016

Par suit, nous allons tenter d'apporter quelques explications nécessaires afin de comprendre et découvrir les raisons principales qui font que ...

### **L'interprétation des résultats :**

Comme premier constat, en comparant le nombre total des promotions qui ont eu lieu dans la société, la promotion a connu une évolution, d'une année à une autre. A savoir une évolution de 9 personnes entre 2014 et 2015,et de 27 personnes de l'année dernière, ce qui représente un nombre très important.

Par ailleurs, il est primordial de donner quelques détails :

- On constate que le développement des RH a connu une évolution en terme de promotion, de l'année dernière à cette année, car la société trouve parmi ses salariés les potentiels requis.
- L'évolution des promotions de la production est marquée de 17 promotions en 2016. Cela explique l'importance de ce département d'une part et d'autre part, une preuve que la société trouve parmi ses collaborateurs les compétences recherchées pour le nouveau poste.

-Quant au département stratégie qui est marqué par la promotion de trois personnes de 2014 à 2016, cela parce que la société est très rigoureuse et minutieuse en termes de mobilité et plus spécialement de promotion, aucune promotion ne se fait en cas de non besoin en effectif.

-Le nombre de personnes promues au niveau du département commercial a beaucoup progressé, et ce suite à l'expérience des employés de ce département et aussi à l'importance qu'accorde la société à ce département. De ce fait, il lui est plus sûr et bénéfique de promouvoir un employé ayant de l'expérience dans ce département, au lieu de chercher à l'extérieur.

Après analyse des données, nous constatons qu'au sein de la société se trouvent les qualifications professionnelles requises, souhaitées et nécessaires pour occuper des postes qui représentent les piliers de la société.

### Section 2 : Le cadre générale de l'enquête

A travers la section précédente, nous avons eu un premier aperçu sur la mobilité au sein de la société et plus précisément sur la promotion des ressources humaines qui représente le socle de notre sujet.

Partant du principe que la société **SCHB** est connu par la qualité de son personnel compétents, et expérimentés, étant convaincu que la promotion des ressources humaines clés est une façon de garder ses talent, nous avons jugé utile de mener une enquête sur le terrain auprès des employés de la société afin d'affiner notre étude de cas et de pouvoir faire porte sur la promotion des ressources humaines et plus précisément, sur son apport sur le développement des compétences.

Il convient de préciser, que nous avons ciblé les employés ayant récemment été promus, afin d'avoir des résultats actuels.

#### 2.1.Présentation du sondage :

Le sondage par questionnaire porte sur un échantillon représentatif de l'ensemble des employés promu l'année 2016. Nous nous intéressant à cette catégorie d'employés pour que l'étude empirique soit adéquate à la problématique posée.

D'autre part, et malgré la disponibilité des informations concernant les promotions des RH des 3 dernières années, nous avons jugé plus pertinent de s'intéresser aux promotions de cette année, à savoir l'année 2017.

Cependant, afin de mieux expliquer notre approche, nous avons jugé utile de répondre aux questions suivantes : qui interroger ? Comment interroger ? Combien interroger ?

#### 2.2.Les objectifs de l'étude :

Notre étude a pour objectifs de :

- ✓ Déterminer le degré d'importance qu'accorde la société **SCHB** à la mobilité de ses ressources.
- ✓ Identifier l'apport de la promotion des ressources humaines sur le développement de leurs compétences
- ✓ Solliciter des idées et des points d'amélioration, si nécessaire.

### **2.3. Le plant de l'étude :**

A cette étape, nous nous sommes retrouvées confrontées à une grande variété d'approches possibles. Nous nous du choisir une source d'information, une approche méthodologique, l'instrument de collecte des données, le plan d'échantillonnage et la méthode de recueil des informations.

#### **2.3.1. La source d'information :**

Puis nous ne pouvions pas accéder aux informations recueillies au préalable par la société **SCHB**, nous étions obligées de collecter nous mêmes des informations (informations primaires).

De plus, du moment que nous traitons un sujet relatif à la promotion des RH, un grand pat que l'employé franchit, qui représente une pratique qui touche beaucoup plus les employés, donc se sont eux qui vont être interrogés.

#### **2.3.2. 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 promotion et le développement des compétences.

#### **2.3.3. L'instrument de collecte des données :**

Comme instrument de collecte de données, nous avons choisi le questionnaire. C'est l'outil le plus courant ; un instrument flexible du fait de la variété des questions pouvant être posées

### **2.4. Le questionnaire :**

Notre questionnaire est composé de deux parties :

- ✓ La première partie du questionnaire nous aide à avoir des informations relatives à la carrière de la personne interrogée, ses mobilités, sa mutation au nouveau poste.
- ✓ La seconde partie nous permet de découvrir si l'on peut développer ses compétences suite à une promotion, et l'importance que donne l'interviewé à cette dernière.

### 2.4.1. Les types de questions utilisées :

Le questionnaire comporte différents types de question (fermes, semi-ouvertes et ouvertes), ce qui permettra de disposer d'informations variées et fiables.

Nous avons utilisé les types de questions suivantes :

- ✓ **Les questions ouvertes** : l'interrogé doit répondre en choisissant ses propres termes.
- ✓ **Les questions fermées** : l'interrogé doit répondre par oui ou par non.
- ✓ **Les questions à choix multiples** : elles tolèrent une plage de réponses plus diversifiées que les questions fermées, elles sont plus faciles à coder que les questions ouvertes

### 2.4.2. Le test du questionnaire :

Le test du questionnaire nous a permis de :

- ✓ Déceler les questions mal comprises ;
- ✓ Vérifier que nous n'avons pas utilisé de termes incompréhensibles ;
- ✓ Contrôler la cohérence du cheminement.

## 2.5. La population interrogée

La population concernée par notre étude est exclusivement composée des employés qui se trouvent à la direction générale de la société **SCHB**, là où s'est déroulé mon stage pratique.

### 2.5.1. La taille de l'échantillon :

Rappelons que le nombre de personnes promues cette année est de 106 personnes. Ce nombre représente la population mère.

La taille de notre échantillon est de  $n=80$  personnes, mais nous étions obligées d'interroger plus, afin de pouvoir filtrer les questionnaires contenant des réponses fictives.

### 2.5.2. La méthode d'échantillonnage :

Nous avons opté, dans notre étude, pour l'enquête en face à face.

### 2.6. La collecte d'information :

C'est l'étape principale de notre enquête, cela nous a pris 02 jours durant cette étapes, nous n'avons rencontre aucun problème, les employés ont normalement coopéré avec nous et étaient très enchantés de nous répondre.

Après la collecte des questionnaires, nous avons procédé au traitement, puis à l'analyse et à l'interprétation de l'ensemble des données et des informations recueillies.

L'analyse et la présentation des résultats :

Pour bien exploiter les résultats recueillis, nous avons préféré classer les questions en 03 catégories. Avant d'aborder l'analyse du contenu des réponses, nous présentons brièvement les questions d'identification qui ont trait à :

- ✓ La situation des employés dans l'entreprise, ou autrement dit « la mobilité » chez la société **SCHB** ;
- ✓ La situation de satisfaction ou d'insatisfaction des employés quant au cadre de travail auprès la promotion ;
- ✓ La perception des employés, quant au développement de leurs compétences suit à leur promotion sociale.

## **Section 3 : Etude et analyse des résultats**

Après avoir présenté la société SCHB, 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 80 questionnaires distribués au niveau de DRH et autres directions, nous avons pu récupérer 60, ce qui représente : 85.71 % de taux de retour et qui sont valables pour l'analyse.

Nous avons opté pour l'utilisation de SPSS 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 :**

#### **3.2.1. Le tri à plat**

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

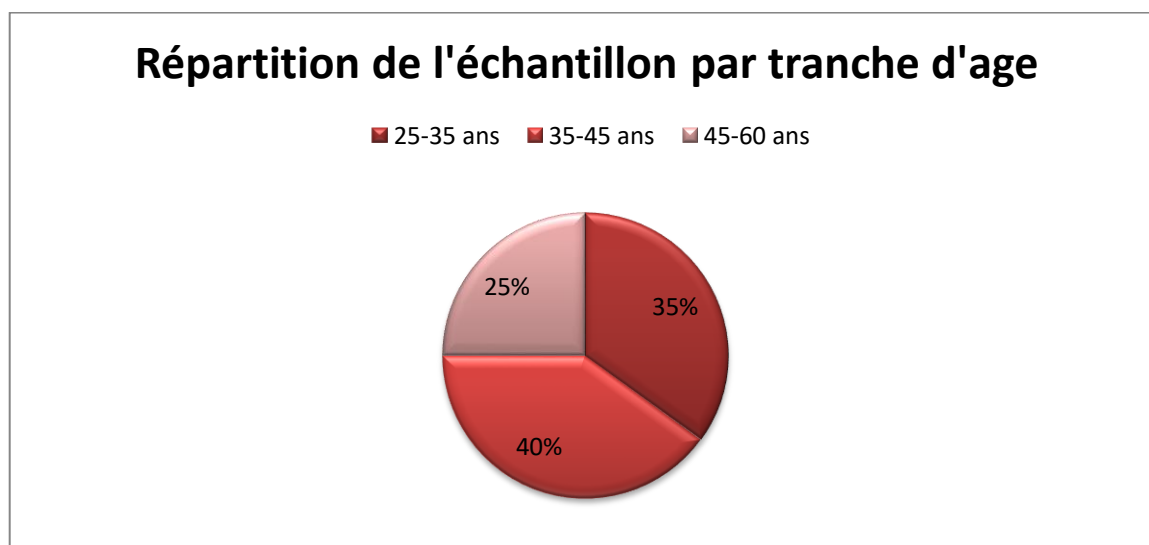
#### **Question 1 : quel est votre âge ?**

**Tableau 3:** représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

	25-35 Ans	35-45 Ans	45-60 Ans	Total
Nombre	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>60</b>
Pourcentage	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par moi même

**Figure 2:** représentation graphique de la répartition de l'échantillon par tranche d'âge.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus on peut dire que la société a investi dorénavant dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs et que le développement de ces activités.

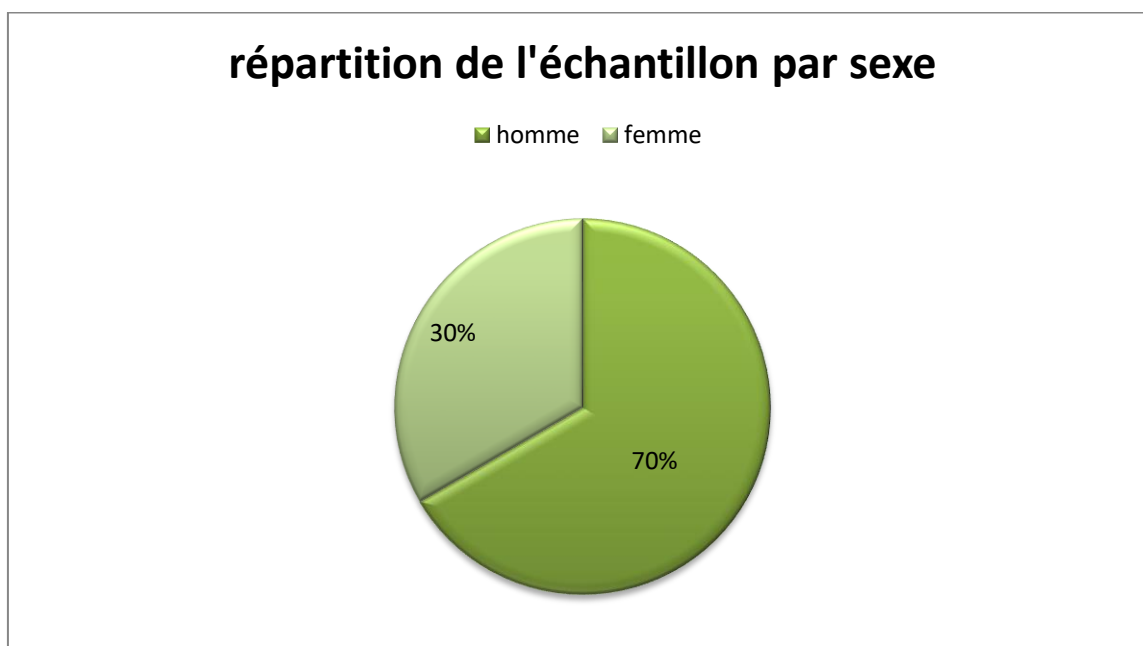
**Question 2: Quel est votre sexe ?**

**Tableau 4: représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe :**

	Homme	Femme	Total
Nombre	42	18	60
Pourcentage	70%	30%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 3: représentation graphique de la répartition de l'échantillon par sexe.**



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D'après ces résultats nous avons constaté que la majorité des employés de la société sont du sexe masculin avec un taux de **70%**, par rapport à un taux de **30%** pour le sexe féminin.

Cette étude avait comme objectif de déterminer la structure du personnel de la société.

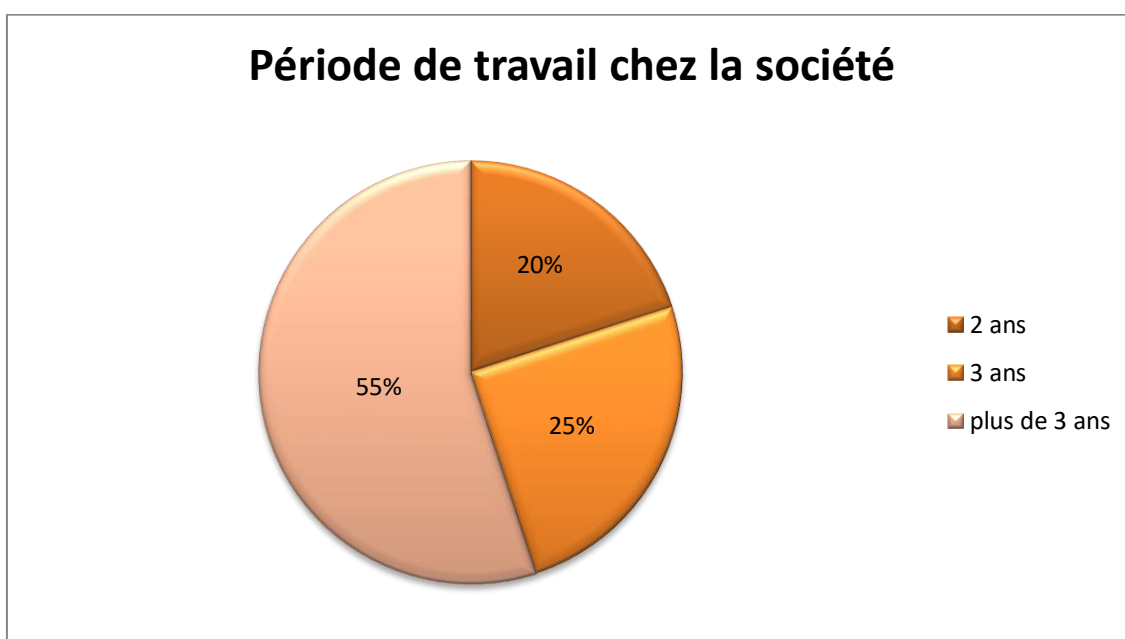
**Question 3** : Depuis combien de temps travaillez-vous chez la société SCHB ?

**Tableau 5**: période de travail chez la société :

	2 Ans	3 Ans	Plus De 3 Ans	Total
<b>Nombre</b>	12	15	33	60
<b>Pourcentage</b>	20%	25%	55%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 4**: période de travail chez la société.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, on constate que **55%** des interviewés travaillent chez la société **SCHB** depuis plus de 3 ans, **25%** depuis 3ans, le reste (**20%**) depuis moins de 2 ans.

**Question 4** : Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste?

**Tableau 6**: la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste :

	Oui	Non	Total
<b>Nombre</b>	42	18	60
<b>Pourcentage</b>	70%	30%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 5:** la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

Il est à remarquer que **70%** des interviewés ont répondu positivement sur cette question, alors que **30%** 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.

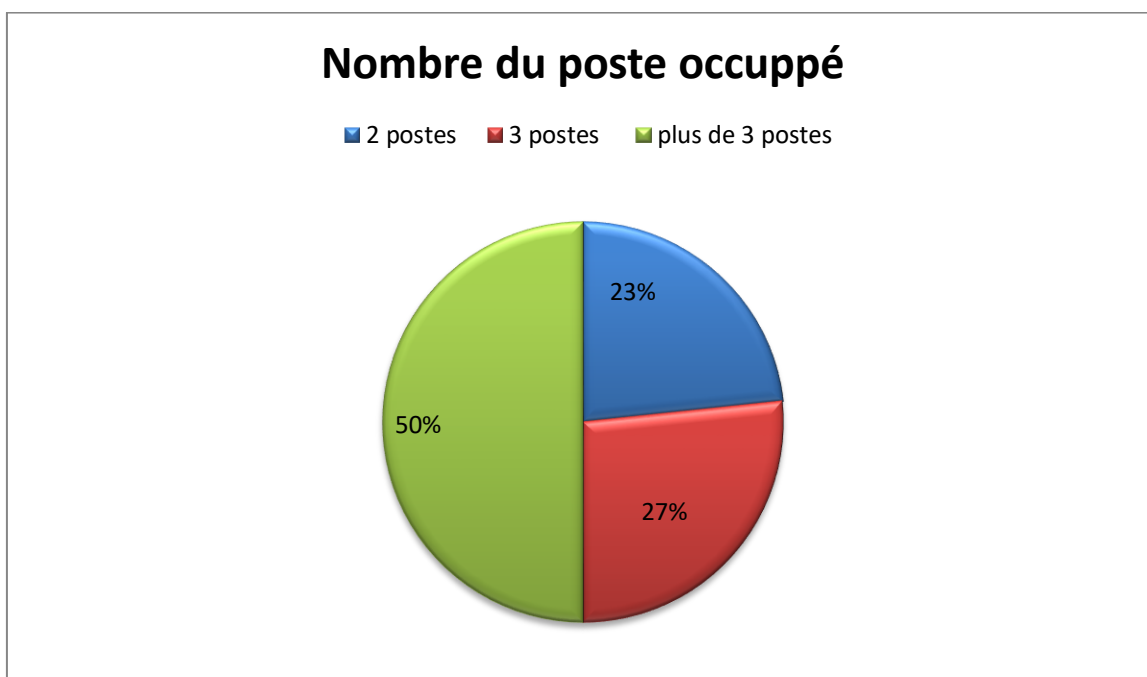
**Question 5 : combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette société ?**

**Tableau 7:** nombre du poste occupé :

	2 Postes	3pstes	Plus De 3 Postes	Total
Nombre	14	16	30	60
Pourcentage	23%	27%	50%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 6:** nombre du poste occupé.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D’après ce secteur, on remarque que **50%** des interviewés sont occupés 03 postes depuis qu’ils ont intégré la société. **40%** ont passés par 2 postes seulement, alors que les **10%** restants ont occupés plus de 3 poste.

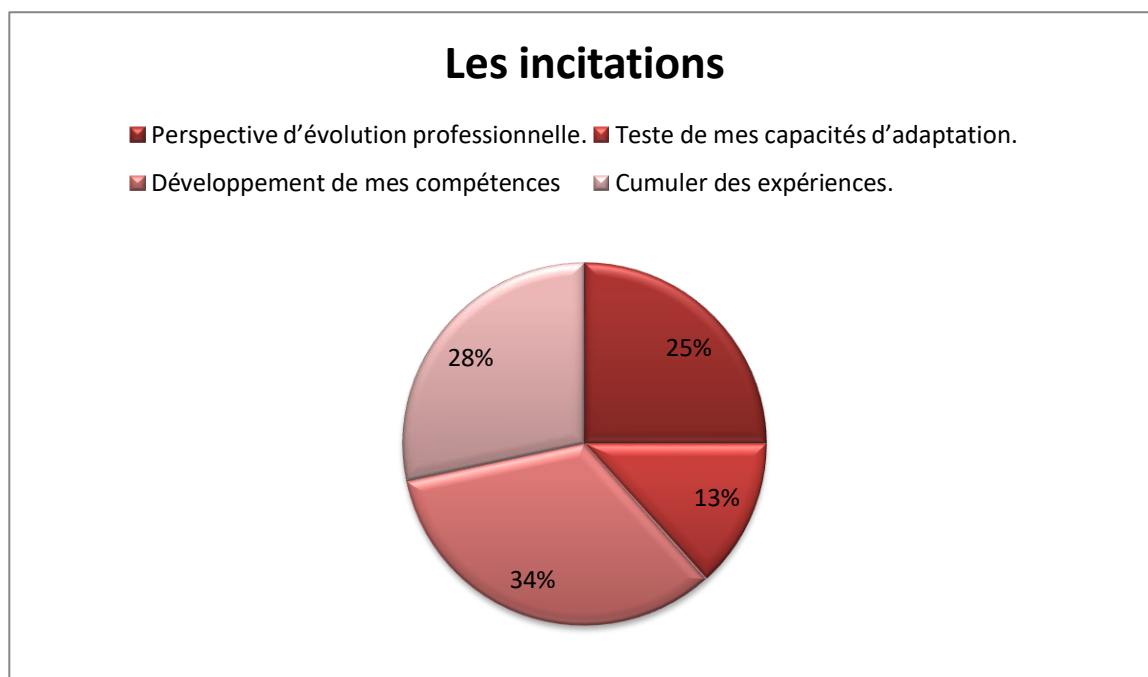
**Question 6 :** A votre avis ; que peut-vous incitée le plus à changer le poste de travail ?

**Tableau 8:** les incitations pour changer le poste de travail :

	Perspective D’évolution Professionnelle.	Teste De Mes Capacités D’adaptation.	Développement De Mes Compétences.	Cumuler Des Expériences.	Total
Nombre	15	8	20	17	60
Pourcentage	25%	13%	34%	28%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 7:** les incitations pour changer le poste de travail.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

Les résultats de cette question sont convergentes, dont **25%** des enquêtés cherchent à évoluer, professionnellement ; **13%** veulent tester leur capacité d'adaptation, d'où **34%** d'entre eux, le développement des compétences qui les incitent le plus à changer le poste, et **38%** ont pour la cumulation des expériences.

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

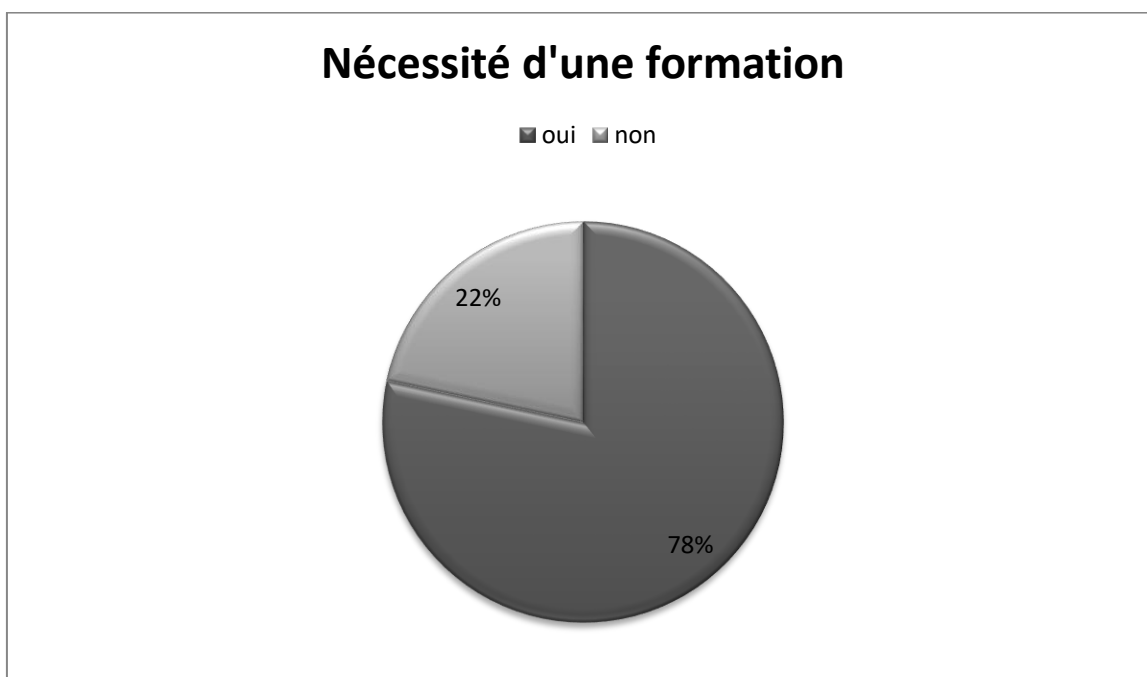
**Question 7 : une période de formation semble t- elle nécessaire pour passer d'un poste à un autre?**

**Tableau 9:** la nécessaire d'une formation pour passer d'un poste à un autre :

	Oui	Non	Total
Nombre	47	13	60
Pourcentage	78%	22%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 8:** la nécessaire d'une formation pour passer d'un poste à un autre.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

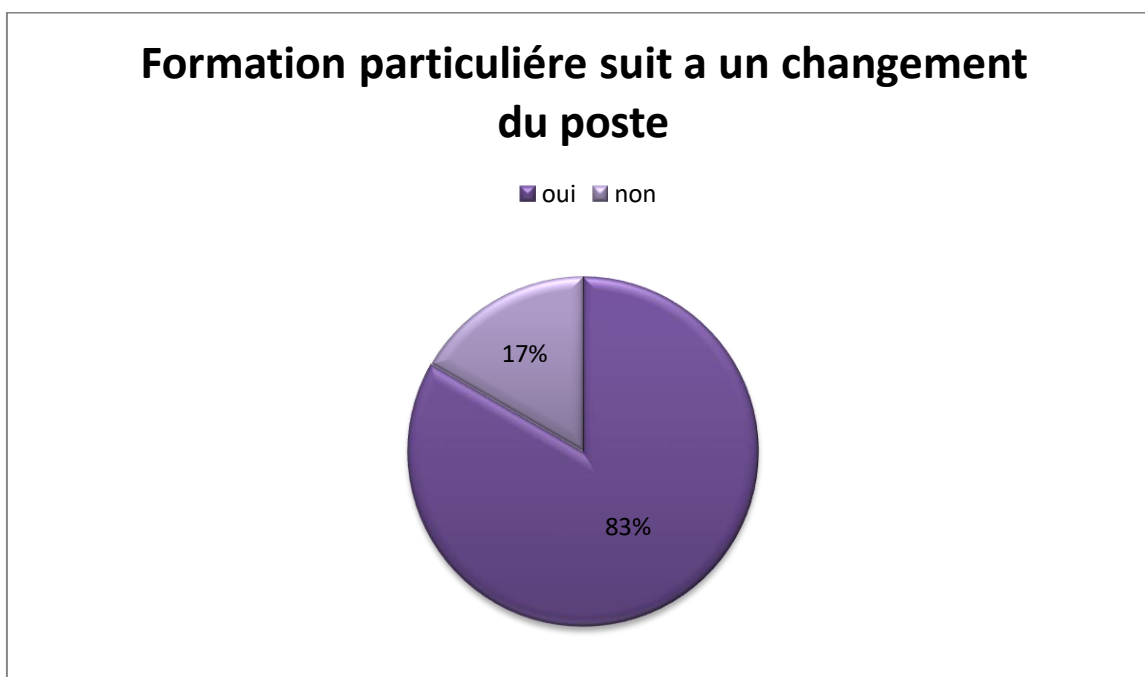
D'après ce tableau on constate que **78%** de la population interrogé pensent qu'une formation est nécessaire pour passer d'un poste à un autre, d'où **22%** jugent le contraire, cette minorité peut être à une forte capacité d'adaptation et d'assimilation.

**Question 8 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation particulière ensuite à un changement de poste?**

**Tableau 2:** bénéfice d'une formation particulière ensuite à un changement de poste :

	Oui	Non	Total
<b>Nombre</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>60</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par moi même

**Figure 1:** bénéficie d'une formation particulière ensuite à un changement de poste.

Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

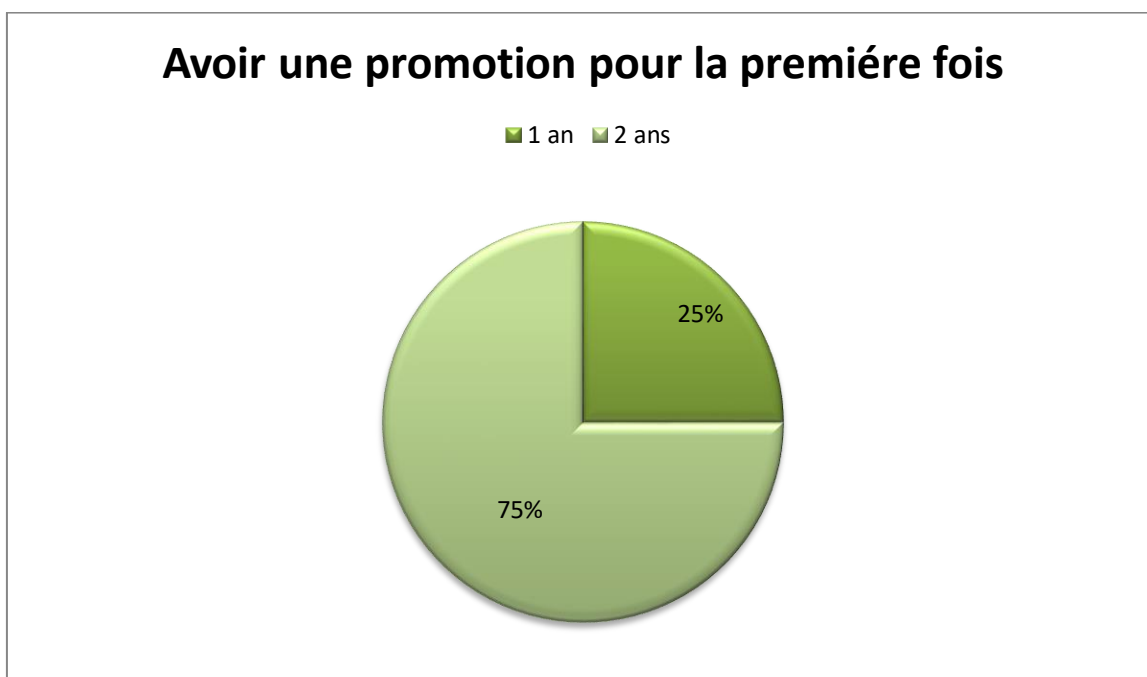
Les résultats nous ont démontré que le pourcentage d'effectifs de l'échantillon ayant bénéficié d'une formation particulière suite à un changement de poste est de **83%**, et de **17%** qui n'ont pas bénéficié d'une telle formation, cela s'explique par l'importance accordé au système de formation au sein de la société **SCHB**, et donc on résulte que la formation accompagne la mobilité. Elle joue en sa faveur.

**Question 9** : après combien de temps avez- vous été promu pour la première fois ?**Tableau 3:** avoir une promotion pour la première fois :

	1 an	2 ans	Total
<b>Nombre</b>	<b>15</b>	<b>45</b>	<b>60</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par moi même

**Figure 10:** avoir une promotion pour la première fois.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D'après ce secteur, le taux des employés ayant été promus après 1 an de leur intégration de l'entreprise est à **25%** alors que le reste qui représente **75%** l'a eu après 2 ans.

La société ne tarde pas à récompenser ses talents par une promotion, n'hésite pas à leurs accorder la chance d'évoluer, de développer leurs compétences, de montrer des capacités cachés.

**Question 10:** cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétence ?

**Tableau12:** la promotion permet d'évoluer les competences.

	Oui	Non	Total
Nombre	57	3	60
Pourcentage	95%	5%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 11:** la promotion permet d'évoluer les compétences.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

D'après ces résultats, la quasi-totalité des interviewees, à savoir **95%** estiment que cette promotion leur a permis d'évoluer en terme de compétences, et seulement **5%** ont répondu par un non. C'est un succès pour la société, car c'est une preuve non seulement que l'employé est conscient de l'importance à l'évolution de ses compétences pour sa carrière, mais aussi et surtout ce dernier ne ménagerait aucun effort pour bénéficier d'une autre promotion.

**Question 11: Si non, expliquer les raisons en quelques lignes sil vous plait.**

Les personnes ayant répondu par un non, ont cité deux raisons différentes qui font qu'ils ne ressentent pas de dévolution, à savoir :

- L'absence de différence entre l'ancien poste et celui d'après la promotion.
- La charge du poste ne permet pas d'évoluer.

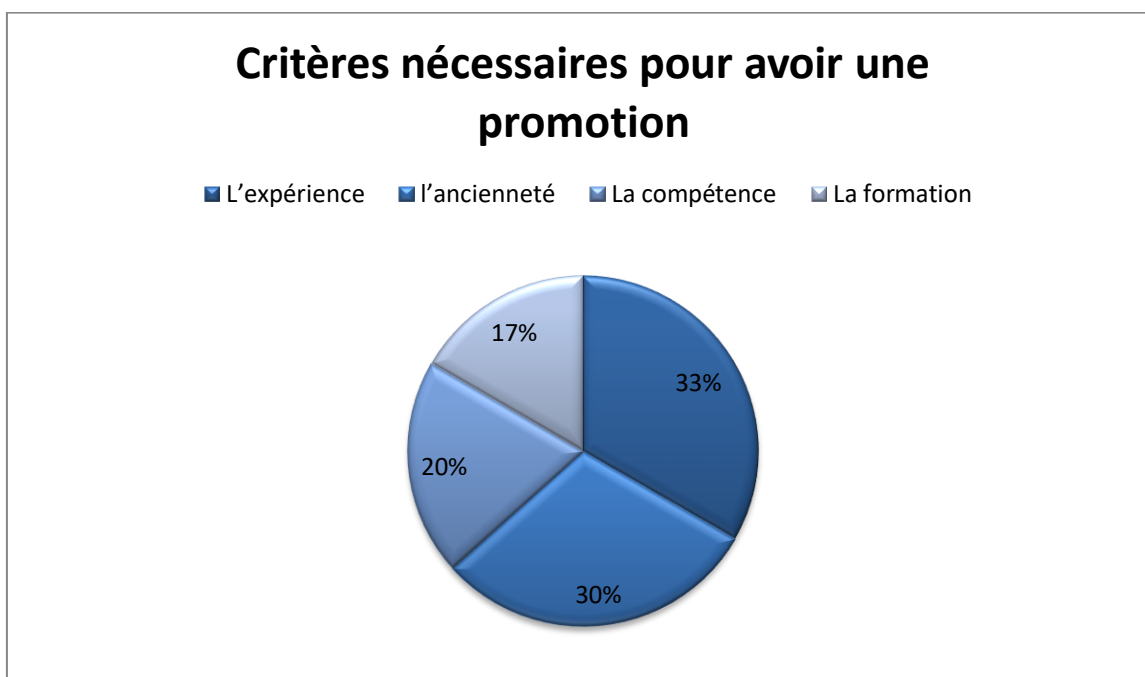
**Question 12** : pour vous, quels sont les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion ?

**Tableau13:** les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion :

	L'expérience	l'ancienneté	La compétence	La formation	total
<b>Nombre</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>60</b>
<b>pourcentage</b>	<b>33%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>

Source : élaboré par moi même

**Figure12:** les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

Selon les réponses des interrogés, on remarque que l'ancienneté et l'expérience dans le poste sont les principaux critères pour bénéficier d'une promotion dans la société, après ils arrivent les autres critères, la compétence et la formation professionnelle.

**Question 13** : que représente la promotion ?

**Tableau14**: que représente la promotion ?

	Un Moyen Pour Avoir Une Bonne Rémunération	Un Moyen Pour La Récompense Des Efforts	Un Moyen De Motivation Et D'évolution	Total
Nombre	25	5	30	60
Pourcentage	42%	8%	50%	100%

Source : élaboré par moi-même

**Figure 13**: que représente la promotion ?



Source : élaboré par moi-même

**Commentaire :**

On remarque que **50%** des interrogés considèrent la promotion comme un moyen essentiel pour leurs motivation et évolution professionnelle, **42%** parmi eux répondent que la promotion c'est un moyen pour avoir une bonne rémunération, et pour le reste des interrogés, la promotion chez eux représente un moyen pour la récompense des efforts prouvés dans le travail.

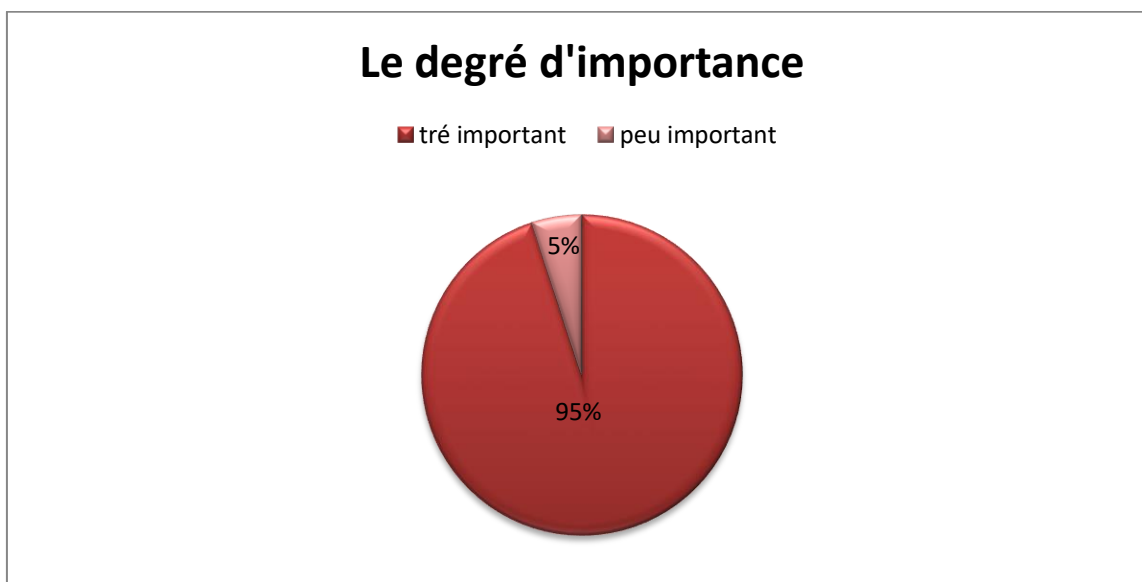
**Question 14: Quelle importance accordez-vous au développement des compétences dans votre carrière ?**

**Tableau 15 : l'importance accordé au développement des compétences :**

	Très Important	Peu Important	Total
Nombre	57	3	60
Pourcentage	95%	5%	100%

Source : élaboré par moi-même

**Figure 14: l'importance accordée au développement des compétences.**



Source : élaboré par moi-même

**Commentaire :**

Les résultats ci-dessus montrent que **95%** accordent une très grande importance au développement des compétences des carrières, le reste (**5%**) estime que c'est peu important.

Donc plus que la moitié des interviewees ne perdent pas de l'œil le développement de leurs carrières, fournissent des efforts constantes afin d'évoluer et d'atteindre une position plus élevée a chaque fois. Cela montre leur forte motivation et optimisme de se développer

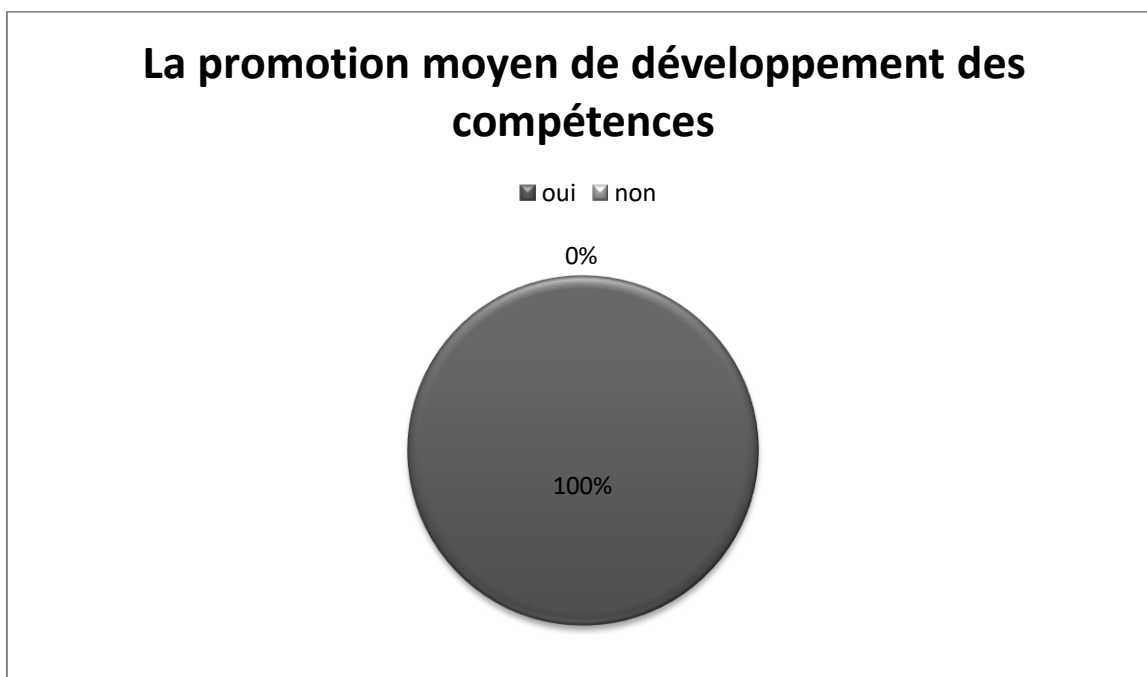
**Question 15** : pensez-vous que la promotion de RH est un moyen de développement des compétences et de fidélisation des employés ?

**Tableau 4**: la promotion des RH moyen de développement des compétences et de fidélisation des employés :

	Oui	Non	Total
Nombre	60	-	60
Pourcentage	100%	-	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure 15**: La promotion des RH moyen de développement des compétences et de fidélisation des employés.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

De ce dernier secteur, il est clair que parmi les employés interrogés la totalité, estiment que leur promotion est un facteur de développement des compétences.

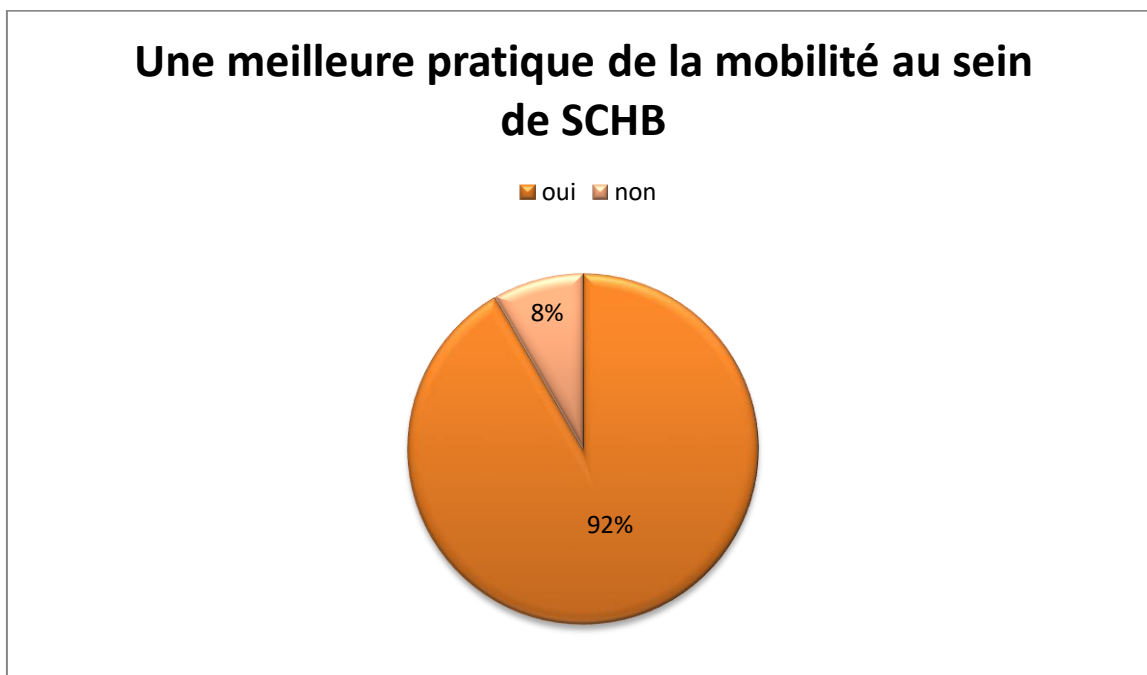
**Question 16** : Pensez-vous que SCHB utilise une meilleure pratique de mobilité ?

**Tableau 5**: Une meilleure pratique de mobilité par la société SCHB :

	Oui	Non	Total
Nombre	55	5	60
Pourcentage	92%	8%	100%

Source : élaboré par moi même

**Figure16**: Une meilleure pratique de mobilité par la société SCHB.



Source : élaboré par moi même

**Commentaire :**

Une majorité quasi-totale soit de **92%** ont confirmé cette question qui porte sur la pratique de la mobilité au sein de **SCHB**, par contre une minorité de **8%** qui n'estiment pas que **SCHB** utilise une meilleur pratique de cette démarche.

**Question 17 : Avez-vous une chose à dire à propos du système de la mobilité et de la promotion dans la société ?**

Par unanimité, les interrogés disent que le système de la mobilité interne dans l'entreprise ne fonctionne pas correctement et il n'arrive pas à installer un climat de l'équité entre les salariés.

Ce qui remarquable que un nombre important des interrogés disent qu'il ya d'autre subjectifs pour avoir une promotion, ces critères sont connus sous le nom des relations personnelles avec les supérieurs et les responsables dans l'entreprise.

Un autre point essentiel, les interrogés affirment que les critères et les conditions nécessaires pour bénéficier une promotion interne ne sont pas bien définis.

### 3.2.2. Le tri croisé

Afin d'avoir les résultats plus raffinés et pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons jugés utile de croiser quelques résultats, que nous trouvons nécessaires pour nous pouvons déduire et confirmer nos hypothèses citées au départ.

**Question 10 et 15 :**

Ce croisement a pour objectif de traiter la relation entre la promotion et le développement des compétences.

Pour confirmer notre hypothèse : « La promotion des RH contribue fortement au développement des compétences des employés ».

Rappelons les deux questions :

**-Cette promotion vous-a-elle permit d'évoluer en termes de compétence ?**

**-Pensez-vous que la promotion de RH est un moyen de développement des compétences et de fidélisation des employés ?**

**Tableau 18: tableau croisé : la relation entre la promotion et le développement des compétences**

		<b>La promotion est un moyen de développement des compétences</b>	
<b>L'évolution en termes de compétences</b>			
<b>Oui</b>	<b>57</b>	<b>95%</b>	
<b>Non</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	

Source : élaboré par moi même

### Commentaire :

De ce tri ci-dessus, on remarque que parmi les 60 personnes qui trouvent que la promotion est un moyen de développement des compétences, 57 personnes estiment qu'ils ont évolué depuis leurs promotions. Seulement 3 personnes pensent le contraire.

Ceci prouve que les employés de l'entreprise sont conscient de l'importance du développement de leurs compétences, et sont satisfait de leur évolution et contrairement n'arrêteraient pas de fournir plus d'effort afin d'évoluer encore.

*Note : ce résultat nous laisse confirmer notre hypothèse à savoir :*

*- La promotion des RH contribue fortement au développement des compétences des employés.*

### Question 5 et 8 :

Ce croisement est mise pour étudier la relation entre le nombre du poste occupé et la politique de mobilité de la société. Pour confirmer notre hypothèse : « L'entreprise considère la promotion des RH comme un élément clé de sa politique RH ».

Rappelons les deux questions :

-Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette société ?

-Pensez-vous que SCHB utilise une meilleure pratique de mobilité ?

**Tableau 2: tableau croisé : la relation entre le nombre du poste occupé et la politique de mobilité de la société**

	Plus de 3 postes depuis l'intégration de l'entreprise	
<b>La société SCHB utilise une meilleure pratique de mobilité</b>		
<b>Oui</b>	<b>30</b>	100%
<b>Non</b>	-	-
<b>Total</b>	<b>30</b>	100%

Source : élaboré par moi même

### Commentaire :

D'après ce tri, nous pouvons déduire que toutes les personnes ayant occupé plus de 3 postes, trouvent que la société SCHB applique une meilleure pratique de mobilité.

Il est claire que la majorité des employés sont satisfait par les efforts fournis par la direction en matière de mobilité.

La direction de la société est en conscience que la mobilité est un levier important et un outil incontournable parmi les leviers de développement et motivation au travail.

*Note : ce résultat nous laisse confirmer notre hypothèse à savoir :*

*-L'entreprise considère la mobilité des RH comme un élément clé de sa politique RH.*

### **3.3. Le récapitulatif de l'enquête :**

Nous avons essayé à travers notre étude auprès des employés ayant été promus, de découvrir le lien entre la promotion des ressources humaines et le développement de leur compétences.

Les résultats obtenus nous ont permis de conclure que :

- ✓ La mobilité des ressources humaines est très pratiquée par la société, car un grand nombre des interviewés ont occupés plus qu'un poste depuis qu'ils ont intégrés la société.
- ✓ La formation est un levier incontournable, qui peut accompagner la mobilité et qui permet donc d'avoir un portefeuille de compétences
- ✓ la société favorise la promotion de ses employés, au lieu de faire appel à des ressources externe, car plus que la moitié des interviewés ont été promus après une année de leur intégration dans l'entreprise et cela prouve que **SCHB** fait confiance à ses talents et ne rate pas l'occasion de les promouvoir en cas de besoin.
- ✓ Les employés de **SCHB**, sont très conscients de l'apport de leur promotion professionnelle au développement de leurs compétences, aucune personne n'a répondu négativement à la question 15 et ceci est un atout incontournable pour la société.
- ✓ Seulement une minorité des interviewés ne ressentent pas de développement et de changement positif suite à leur promotion, et ce pour des raisons que la société pourra maîtriser. Mais malgré cela, ils ont été positifs à la 15<sup>ème</sup> question. Ceci montre que malgré qu'il n'évolue pas encore mais ils sont convaincus que cette action (promotion) mènera à un développement certain quel que soit le moment où ils vont évoluer.

### **3.4. Mes suggestions sur l'entreprise**

J'ai pu constater tout au long du déroulement de mon stage pratique chez cette société qu'elle fait effectivement preuve d'une société citoyenne et dynamique, qui doit son succès à ses employés.

En effet, la société est fondée sur des valeurs fortes et distinctives, et fait appel à des méthodes de gestion modernes et participatives : chacun a ainsi l'occasion de faire preuve d'initiative et de se réaliser pleinement.

D'autre part, elle offre à son équipe un milieu de travail agréable ainsi qu'une rémunération globale hautement compétitive. Ce qui fait sa force, c'est sa volonté de miser d'une part, sur des personnes largement expérimenté et d'autre part, sur des jeunes diplômés à qui elle offrira la formation et l'encadrement nécessaire à leur développement professionnel.

La politique de mobilité est une politique transparente et courante dans cette société, elle constitue en fait une composante clé de sa culture, elle opte souvent pour le recrutement interne, ce qui va assurer la motivation de ses employés.


### **3.5. Les points forts de SCHB :**

- ✓ Des ressources humaines qualifiées et compétents ;
- ✓ Un niveau de professionnalisme et de performance élevé ;
- ✓ Le suivi d'une formation pointue et continue dans les domaines techniques, financiers et managériaux ;
- ✓ Décentralisation de toutes les décisions ;
- ✓ Accorde une grande importance à la communication interne, d'où la bonne circulation de l'information ;
- ✓ La société crée une synergie de plusieurs domaines de compétences en étant solidaires et complémentaires (partager ses connaissances et aider à réaliser les objectifs de la société) ;
- ✓ SCHB a sa propre structure de formation, pour développer les compétences en rapport avec les besoins stratégiques et opérationnelles de la société.

### Conclusion :

La mobilité doit répondre avant toute chose à des besoins de l'entreprise. Seulement l'entreprise doit la mettre en adéquation avec les attentes des collaborateurs.

Dans le cas de la société **SCHB** on remarque que la mobilité interne s'effectue d'une manière plus au moins efficace, soit en termes de préparation ainsi que d'anticipation des changements éventuels en termes de compétences et de qualifications ; ou bien en termes d'objectifs qui doivent être bien fixés, impliquant la recherche de développement des compétences des employés.



***Conclusion  
Générale***

Aujourd'hui, malgré l'environnement économique peu adapté, certaines entreprises continuent à grandir suite à leur prise de conscience que les hommes et les femmes qui la composent sont le secret de leur bon fonctionnement. Prendre en considération l'évolution de leurs carrières, les satisfaire, voir les enchanter, est absolument essentiel, non seulement pour leur succès, mais aussi pour leur simple survie.

De ce fait, les responsables ressources humaines, doivent saisir que l'homme « **possède** » des ressources, et non pas le considérer comme « **une ressource** » utilisable dans l'entreprise, il n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources.

Cependant, la promotion des ressources humaines et la mobilité interne d'une manière générale rencontre encore quelques obstacles dans sa mise en œuvre, par exemple, le recrutement externe est privilégié car il est moins risqué que le recrutement interne. Autrement dit, en cas d'échec on peut mettre fin à la période d'essai, et les deux parties se séparent assez rapidement. De plus, les managers se séparent moins facilement de leurs meilleurs employés, mais facilement de ceux qui sont moins avantageux.

De plus, le changement de poste représente une prise de risque pour l'entreprise et pour l'employé, car si le transfert ne se passe pas bien, on ne retourne pas facilement au poste antérieur, alors que si la personne est recrutée de l'extérieur, il est facile pour l'entreprise de mettre fin au contrat, en mettant fin à sa période d'essai.

Malgré ces freins, on a constaté d'après les informations acquises durant le déroulement du stage, et d'après le nombre de promotions qui ont eu lieu durant les 3 dernières années, que l'entreprise **SCHB** donne une importance majeure à la promotion de ses collaborateurs.

D'autre part, elle communique beaucoup à propos de cela, pour disposer de collaborateurs toujours prêts à occuper des postes de haut degré de compétences et qualifications.

A ce effet, et d'après les résultats du sondage effectué auprès d'une soixantaine de personnes ayant déjà été promues, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Notre première hypothèse est confirmée, selon laquelle l'entreprise considère la mobilité des RH comme un élément clé de sa politique RH.

Notre deuxième hypothèse, qui admet que la promotion de RH contribue fortement au développement des compétences des employées, est aussi confirmée.

Aussi, nous avons pu déduire que la promotion des employés de **SCHB** leur permet de s'enrichir et d'évoluer, notamment au point de vue de leur employabilité.

---

En quelques mots, nous pouvons dire que, désormais offrir des perspectives dévolutions et de promotions est devenu l'outil privilégié des politiques de ressources humaines, pour maintenir et fidéliser le savoir-faire de l'entreprise.

Durant notre recherche, nous avons dû faire face à certaines contraintes, notamment la confidentialité d'un grand nombre d'informations liées à notre étude au sein de la société, les moyens mis à notre disposition ainsi que la difficulté d'obtenir des rendez-vous avec certains responsables.

A la fin de notre recherche on peut proposer un thème à traiter :

- la contribution de la promotion des RH dans la motivation des employés.



# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

Alain LABRUFFE. *la GPEC, pour une stratégie durable et adaptable*, . paris: Edition afnor. ( 2008).

BARKATOOLAH, *valider les acquis et les compétences en entreprise*, . paris: édition INSEP consulting. (2000).

BESSEYRE,H. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les. éditions d'organisation. (1988).

Christian, B. *la gestion des ressources humaines dans le secteur publique, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, . tome 1ère édition, Edition d'organisation, (1998).

Dimitri WEISS et autres. « *la gestion des compétences. Au –delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH* ». édition dunod; paris. (février 1992).

Dolan (Simon) et autres. *La GRH Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Paris: Edition Pearson Education. (2002).

ERAY, *Précis de développement des compétences*,. Paris, : éditions Liaisons, (1999).

FLÜCK, *Gestion et management des compétences*, . Paris: édition GERESO, Le Mans Cedex 2, (2015).

GAVINI (C) : *la gestion de l'emploi*, édition economica, Paris, 1997

GROLLIERE, P. B. *le manager de talents*,. Paris,: Edition DUNOD, (2011).

Hegel, A, *des boîtes à outils des ressources humaines*,Paris . édition DUNOND.

Jean-Marie, P. *Dictionnaire des ressources humaines*, . paris: Edition Vuibert, 2ème Edition, (2001,).

LOUART Pierre et autres. *Gestion des ressources humaines*. Paris: Edition Gestion. (1993).

Louis, A, *Gestion Des Ressources Humaines, étude de cas pratique*. Abidjan: frat-mat éditions. (2005).

LOUVART, P. *Gestion des ressources humaines* . Paris: Editons Enrôles. (1994).

MEGNANT, A. *les compétences de la fonction ressources humaines*, . Paris: Edition Liaisons, (1995).

ONZE Sylvie, A. M. *Relever les défis de la GRH*, . Montréal : édition Gaétan MORIN, (1999).

PEMARTIN, D. *la compétence au cœur de la GRH*, . Paris,: édition EMS, ( 2005,).

PERETTI, J.-M. *gestion des ressources humaine*. Paris: Edition Vuibert. (2002).

Philippe BERNIER. *la GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, . Paris: Edition DUNOD, 2ème édition, ( 2012.).

PRAHALAD et GARY HAMEL.: *la conquête de future*. Paris: Edition ND. (1995).

SEKIOU, (L) et autre : *Gestion des ressources humaines*, édition DEBOEK Université, Bruxelles, 2001,

SEKIOU(L), *la gestion du personne*. Paris: édition Organisation.(1986).

SEKIOU(L), *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles: DEBOEK Université. (2001).

SHIMON, *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Paris: édition d'Organisation. (2002).

Thierry, D. *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* Montréal, Edition le harmattan. (avril 1990).

VATIER Raymond. *département de l'entreprise et promotion des RH*,. Paris,: Edition entreprise moderne. (1960).

### **Articles:**

ELOUAER, (I) : « *la mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, revue in gestion des ressources humaines. N°135-145 janvier –mars (2012)

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. .

### **Dictionnaires :**

le petit LAROUSSE. (Edition 2003). dictionnaire de Français.

### **Les Travaux universitaire:**

Caroline, B. (2005-2006). *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences*. Université Paris : mémoire de Master Recherche de GRH et Relation Sociales.

### **Autres :**

Documents interne de l'entreprise.



# **Annexes**

## **Liste des annexes :**

- Annexe N°1 : demande pour remplir le questionnaire.
- Annexe N°2 : le questionnaire.
- Annexe N°3 : La cartographie de l'état actuel de la société SCHB
- Annexe N°4 : La cartographie de l'état futur de la société SCHB

## Ecoles des hautes études commerciales

### Questionnaire

Mesdames et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management des ressources humaines, intitulé sous le thème « *la mobilité verticale des RH« la promotion » facteur de développement des compétences* », nous avons l'honneur de vous demande de bien vouloir répondre à notre questionnaire à usage scientifique et académique dans le but d'enrichir au mieux et parfaire notre recherche en vous rassurant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

## Annexe N°2 : le questionnaire

### Questions :

**Q1 :** Vous êtes

-Homme

-Femme

**Q2 :** Age :

-25-35 ans

-35-45 ans

-45-60 ans

**Q3 :** Depuis combien de temps travaillez-vous chez GICA ?

-2 ans

-3 ans

-Plus de 3 ans

**Q4 :** Envisagez-vous la possibilité de travailler toute votre carrière dans le même poste?

-Oui

-Non

**Q5 :** Combien de poste avez-vous occupé depuis que vous avez intégré cette entreprise ?

-2 postes

-3 postes

-Plus de 3 postes

**Q7 :** A votre avis ; que peut-vous inciter le plus à changer le poste de travail ?

- Perspective d'évolution professionnelle.

- Tester de mes capacités d'adaptation.

- Développement de mes compétences.

- Cumuler des expériences.

**Q8 :** une période de formation semble-t-elle nécessaire pour passer d'un poste à un autre ?

-oui

-non

**Q8 :** Avez-vous déjà bénéficié d'une formation particulière ensuite à un changement de poste?

-Oui

- Non

**Q9** : Apres combien de temps avez-vous été promu pour la première fois ?

-1 an

-2 ans

**Q10** : pour vous, quels sont les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion ?

- Mon enthousiasme

- Mon expérience

- Mon ancienneté

-Mes compétences

**Q11**: Que représente la promotion ?

-Un moyen pour avoir une bonne rémunération

-Un moyen pour la récompense des efforts

-Un moyen de motivation et d'évolution

**Q13** : Cette promotion vous a elle permit d'évoluer en terme de compétences ?

-Oui

-Non

Si non, expliquer les raisons en quelques lignes sil vous plait.

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

**Q14**: Quelle importance accordez-vous au développement des compétences dans votre carrière ?

-Très importances

-Peu importance

**Q15:** Pensez-vous que la promotion des RH est un moyen de développement des compétences des employés ?

-Oui

-Non

**Q16:** Pensez-vous que GICA utilise une meilleure pratique de mobilité ?

-Oui

- Non

**Q17 :** Avez-vous une chose à dire à propos du système de la mobilité et de la promotion dans l'entreprise ?

.....

.....

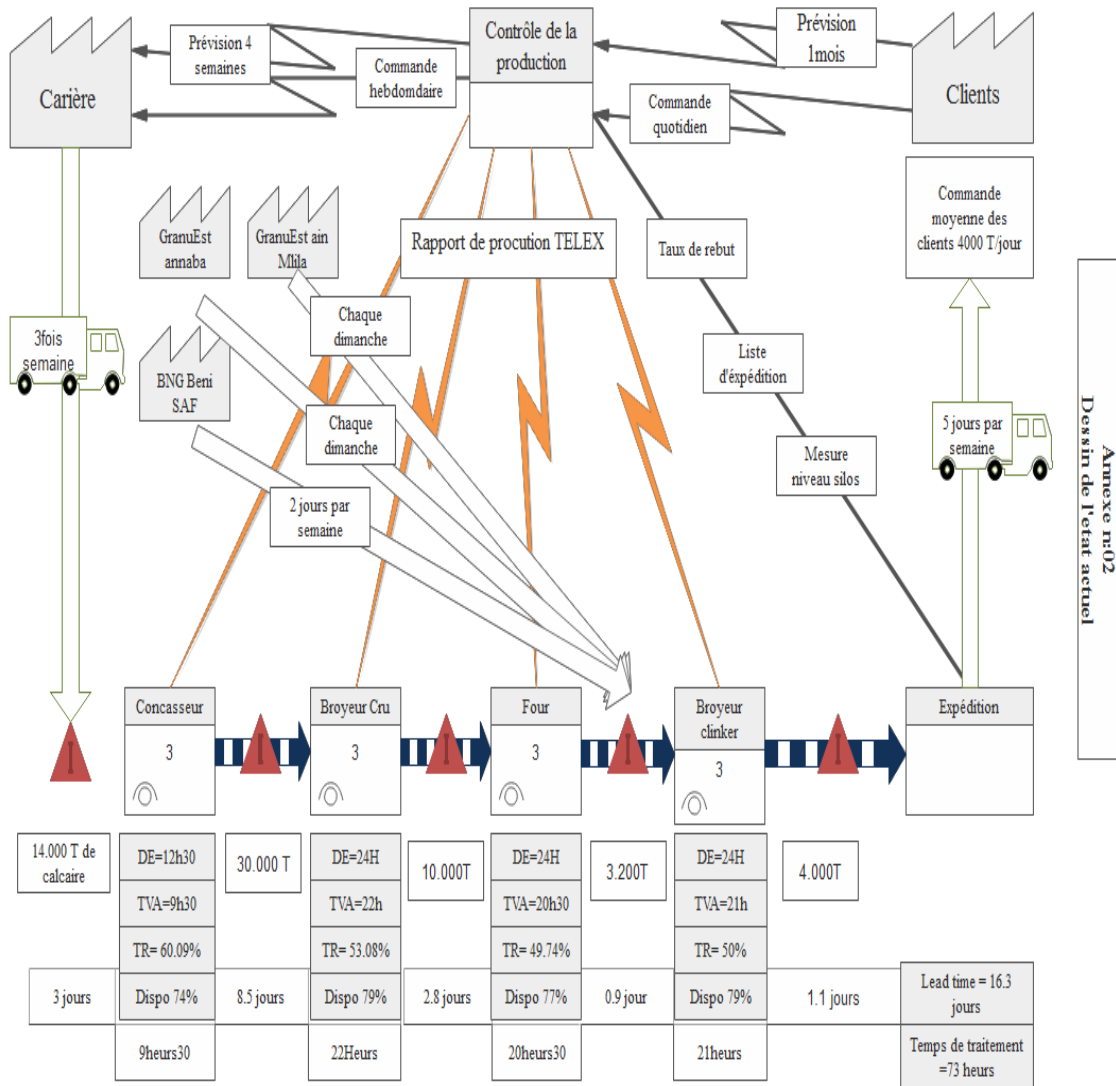
.....

.....

.....

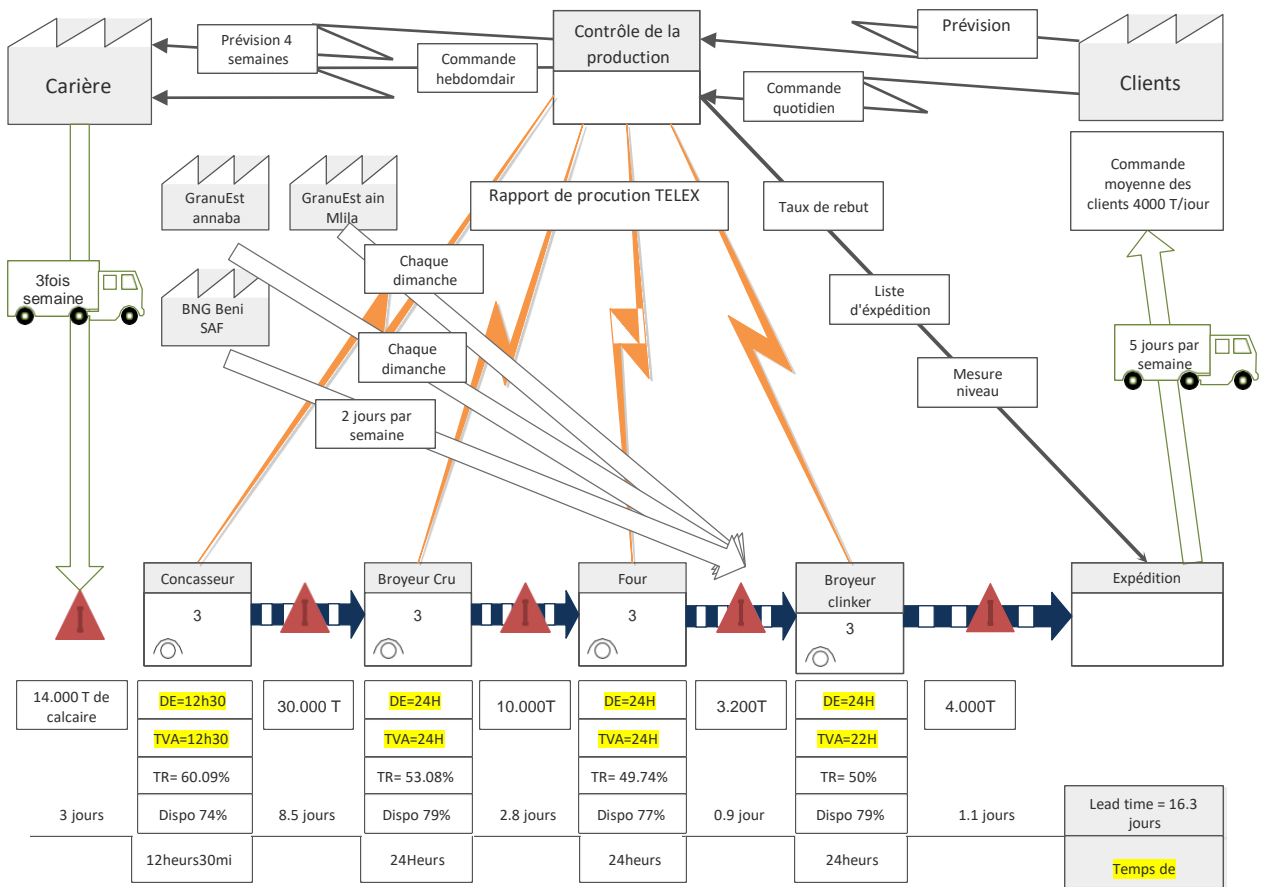
.....

### Annexe N°3 : La cartographie de l'état actuel de la société SCHB



Annexe n°02  
Dessin de l'état actuel

# Annexe N°4 : La cartographie de l'état Future de la société SCHB



## Table des matieres

**Dédicace**

**Remerciement**

**Résumé**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction.....2**

**Chapitre I : Rappel théorique .....5**

**Introduction.....6**

**Section1 : la gestion des ressources humaines ..... Error! Bookmark not defined.**

1.1 Définition et évolution de la gestion des ressources humaines: ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2 Missions et objectifs de la fonction ressources humaines ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.1 Les missions: ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.2 Objectifs de la GRH :..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.2.1 Les objectifs explicites : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.2.2 Les objectifs implicites : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.2.2.3 Les objectifs à long terme : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.3 Les activités de base de la GRH ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.3.1 L'acquisition du personnel : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.3.2 La stimulation du personnel : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.3.3 L'évaluation de la performance : ..... **Error! Bookmark not defined.**

1.3.3.1 Les objectifs de l'évaluation de la performance : ..... **Error! Bookmark not defined.**

**Section 2 : généralité sur la mobilité des ressources humaines ..... Error! Bookmark not defined.**

2.1 La notion de carrière ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2 La notion de la mobilité des RH..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.1 Définition de la mobilité des ressources humaines ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.2 Typologie de la mobilité : ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.2.1 La mobilité interne : ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.2.2 La mobilité externe : ..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.3 L'importance de la mobilité interne des RH..... **Error! Bookmark not defined.**

2.2.3.1 L'importance pour l'entreprise : .....21

2.2.3.2 L'importance pour le salarier : .....21

2.2.4 La GPEC, outil d'aide à la mobilité des RH .....22

2.2.4.1 Définition : .....22

2.2.4.2 Les objectifs de la GPEC : .....24

2.2.4.3 Les conditions de réussite de la GPEC : .....24

2.2.4.4 La GPEC et la mobilité : .....25

**Section 3: la mobilité verticale des ressources humaines «La promotion» ..... Error!  
Bookmark not defined.**

3.1	Clarification conceptuelle : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.1	L'Avancement: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.2	L'Evaluation : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.3	La formation : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2	La promotion professionnelle des RH: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1	Définition de la promotion : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2	Les types de promotions : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2.1	La promotion au coup par coup : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2.2	La promotion organisée : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.3	Importance d'un système de promotion du personnel ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.3.1	Du point de vue des besoins de la structure.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.3.2	Du point de vue des aspirations du personnel : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.4	Les théories ayant traité « la promotion des RH » .....	30
3.2.4.1	Satisfaire les besoins pour motiver : .....	30
3.2.4.2	Rendre le travail plus intéressant pour motiver .....	32
3.2.4.3	Les théories de processus : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Conclusion</b> .....		<b>34</b>

**Chapitre II :\_le développement des compétences .....35**

**Introduction .....36**

**Section 11: Eude du concept compétence..... Error! Bookmark not defined.**

1.1	Définition du concept de compétence : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2	Les éléments constitutifs de la compétence : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.1	Le savoir : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.2	Le savoir-faire : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.3	Le savoir-être : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3	Typologie des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.1	Les compétences individuelles : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3.2	Les compétences collectives : .....	40
1.3.3	Les compétences spécifiques : .....	40
1.4	Les étapes de construction de la compétence : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.5	Les caractéristiques de la compétence : .....	41
1.6	Principales clés de réussite de la démarche compétence : .....	43

**Section 02 :L'identification et l'évaluation des compétences dans l'entreprise ..... Error!  
Bookmark not defined.**

2.1	Pourquoi valoriser les compétences en entreprise ? .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2	Identifier les compétences dans l'entreprise : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1	Analyse de poste du travail : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2	Les méthodes d'identification des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3	L'évaluation des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.1	La conformité de la prestation formation réalisée : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.2	La qualité pédagogique de la formation mise en place : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.3	Le transfert des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4	Outils et acteurs de l'évaluation des compétences du collaborateur dans l'entreprise : .....	50

2.4.1	Les outils: .....	50
2.4.1.1	L'entretien d'évaluation : .....	50
2.4.2	Les systèmes d'évaluation : .....	50
2.4.2.1	Le bilan de compétences : .....	51
2.4.2.2	La formation : .....	52
2.4.2.3	Le coaching : .....	52
2.4.3	Les acteurs de l'évaluation : .....	53
2.4.3.1	La Direction Générale ou la Direction des Ressources Humaines : .....	53
2.4.3.2	Les managers : .....	53
2.4.3.3	Les collaborateurs : .....	54
2.4.3.4	Le personnel de la Direction des Ressources Humaines : .....	55
<b>Section 03 : le développement de compétences : .....</b>		<b>56</b>
3.1	Définition du développement des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2	Importance du développement des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3	Principales clés pour développer les compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4	Le rôle des managers dans le développement des compétences : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4.1	Ce qu'apporte le manager à ses collaborateurs : .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.4.2	Les bénéfices qui en découlent pour son entreprise : .....	60
3.5	Les techniques de développement des compétences .....	60
3.5.1	L'organisation qualifiante .....	60
3.5.2	La formation .....	61
3.5.3	La mobilité .....	61
3.6	Les enjeux de développement des compétences.....	61
3.6.1	L'actualisation entre formation et activité du travail : .....	61
3.6.2	La connaissance des processus existants : .....	62
3.6.3	La formalisation et de la capitalisation des savoirs et des compétences : .....	62
3.6.4	L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence .....	62
3.7	Lien entre promotion et développement des compétences.....	62
3.7.1	La promotion des RH facteur de développement des compétences : .....	62
3.7.2	Le développement des compétences un levier de promotion des RH : .....	63
<b>Conclusion .....</b>		<b>64</b>
 <b>Chapitre III : la promotion au sein de SCHB .....</b>		<b>65</b>
<b>Introduction.....</b>		<b>66</b>
<b>Section 1 : Présentation du groupe SCHB : .....</b>		<b>66</b>
1.1	Localisation et historique .....	66
1.2	Objectifs et missions de la société : .....	68
1.2.1	Objectifs : .....	68
1.2.2	Mission : .....	68
1.3	Fonctionnement de SCHB .....	69
1.4	Les différents départements de la société : .....	70
1.4.1	Département des ressources humaines : .....	70
1.4.2	Département de production : .....	71
1.4.3	Département de maintenance : .....	71

1.4.4	Département de commercial :	71
1.4.5	Département de finance :	72
1.5	La promotion des ressources humaines de la société SCHB	72
<b>Section 2 : Le cadre générale de l'enquête</b>		75
2.1	Présentation du sondage :	75
2.2	Les objectifs de l'étude :	75
2.3	Le plant de l'étude :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.1	La source d'information :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.2	Choix de la méthode :	76
2.3.3	L'instrument de collecte des données :	76
2.4	Le questionnaire :	76
2.4.1	Les types de questions utilisées :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.2	Le test du questionnaire :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5	La population interrogée	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.5.1	La taille de l'échantillon :	77
2.5.2	La méthode d'échantillonnage :	77
2.6	La collecte d'information :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Section 3 : Etude et analyse des résultats</b>		<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1	Généralité sur l'étude :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2	Analyse des résultats :	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1	Le tri à plat	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2	Le tri croisé	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3	Le récapitulatif de l'enquête :	96
3.4	Mes suggestions sur l'entreprise	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.5	Les points forts de SCHB :	97
<b>Concision</b>		98
<b>Conclusion général</b>		99

## Bibliographie

## Annexes