

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme
de magister en sciences économiques
Option : Management des Entreprises**

Thème

***La valorisation du capital humain au sein des
entreprises publiques algériennes ;
Cas de L'ENIEM.***

**Réalisé par :
M^r BOUALLECHE Abdelkrim**

**Dirigé par :
M^{me} AISSAT Née LEGHIMA Amina**

Devant le jury composé de:

Président : - BIA Chabane; professeur UMMTO.

Rapporteur : - AISSAT Née LEGHIMA Amina ; maitre de conférences A, UMMTO.

Examineurs : - ABIDI Mohamed ; maitre de conférences A ; UMMTO.

- DJEMAA Hassiba, maitre de conférences A, EHEC, Alger.

Date de soutenance :

Remerciements

*Merci à DIEU de m'avoir donné
le courage pour affronter tout les
obstacles affrontés durant la
réalisation de ce travail.*

Je remercie au premier lieu ; M^{me} AISSAT née LEGHIMA Amina, directrice de ce mémoire, pour ses conseils et le temps qu'elle m'a consacré ;

Ensuite, je remercie Mes dames et Messieurs les membres de jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer ce travail ; qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance et de mon respect;

Je remercie aussi l'ensemble des personnes qui m'ont aidé au niveau de l'ENIEM pour leur collaboration, en particulier M^r KEMKEM ;

Je remercie tout particulièrement M^r BENYAHOU et tout le personnel de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques de gestion et commerciales de l'UMMTO ;

Dédicace :

A tous mes chers

Sommaire

Introduction générale :

Chapitre I : Mutation de travail et évolution de la GRH

Introduction au chapitre I :06

Section 1 : Mutations de travail :06

Section 2 : Evolution de la GRH :23

Conclusion de chapitre I :42

Chapitre II : capital humain et développement des compétences par l'entreprise.

Introduction au chapitre II :43

Section 1 : capital humain.....44

Section 2 : Le développement des compétences des salariés par l'entreprise.....79

Conclusion de chapitre II :116

Chapitre III : Algérie et GRH (Evolution de la GRH, et effort de construction des compétences)

Section 1 : Evolution de la fonction ressources humaines en Algérie.....117

Section 2 : efforts de l'Algérie en formation et développement des compétences....121

Conclusion de chapitre III :138

Chapitre IV : Analyse des efforts de l'ENIEM pour la valorisation de capital humain de ses salariés par la formation des compétences.

Section 1 : aspects méthodologique et présentation de notre sujet d'enquête :140

Section 2 : La formation des compétences dans l'ENIEM par la formation et par la mise en œuvre de la démarche compétence :252

Introduction.....252

Conclusion de chapitre IV :297

Conclusion générale.

Liste des abréviations :

PNE : Programme National Exceptionnel.

OST : Organisation scientifique de travail.

RH : Ressource humaines.

DRH : Direction des ressources humaines.

DRH : directeur des ressources humaines.

GRH : Gestion des ressources humaines.

R.S.E : La responsabilité sociale et environnementale R.S.E.

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique.

SGT : Statut Général du Travailleur.

CNU : Conférence Nationale des Universités.

ONOU : Office National des Œuvres Universitaires.

OPU : L'Office des Publications Universitaires.

L'émergence des théories de la croissance endogène, nous montre que l'accumulation de capital physique et l'accroissement du travail ne pouvaient expliquer qu'une faible part de la croissance. Mais d'autres facteurs, comme le niveau d'éducation qui a été considéré comme facteur supplémentaire, son accumulation permettrait d'accroître le niveau de la production et il est admis aujourd'hui ; que le capital humain est un moyen efficace pour assurer la croissance économique.

Ainsi, L'émergence de la perspective, basée sur les ressources; marque une rupture théorique importante (passage de marché à l'organisation); elle considère l'entreprise et sa stratégie non plus à travers son portefeuille d'activités (produits/marchés) mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles. L'entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique.

Certains consultants, chercheurs (B. Coriat et P. Zarifian) ainsi que certains patrons médiatiques dessinent l'émergence de nouveaux modèles d'organisation qui valorisent la participation directe et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et à la responsabilisation. Le travail deviendrait, dans cette configuration, plus autonome, plus polyvalent, plus interdépendant, moins prescrit et moins substituable.

Ces différents changements et exigences impliquent de nouvelles compétences et accordent une place primordiale à la matière grise qui est bien évidemment la ressource humaine, est la solution se trouve dans la valorisation de capital humain des salariés, comme le dit (Alfred Marshall, 1920¹) « Le plus précieux, de tous les biens capitaux est celui qui est investi dans l'être humain »

¹ GERBIE Bernard « industrie and trade » d'ALFRED Marshall, revue d'économie industrielle, Vol 9, 3e trimestre 1979, P 159-173. http://www.presse.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_1979_num_9_1-2858

En effet les hommes conditionnent fortement la compétitivité de l'entreprise, comme le montre Alain Chamak et Céline Fromage², les entreprises qui souhaitent atteindre un haut niveau de performance, doivent impérativement combiner un positionnement stratégique optimal et un capital humain de meilleure qualité que celui de leurs concurrents.

Une entreprise qui désire posséder un capital humain compétitif devra :

- ✓ Identifier et développer des compétences humaines susceptible d'être valorisées (aussi bien dans son propre intérêt que celui de ses salariés) ;
- ✓ Créer un contexte qui favorise l'expression de ces compétences, leur capitalisation, et leur diffusion ;
- ✓ Mettre en œuvre un style de management qui motive et fidélise le personnel.

Le développement des compétences³ des salariés ainsi qu'une gestion optimale de capital humain contribue à favoriser et à améliorer le dynamisme et la compétitivité des entreprises.

❖ **Objet de la recherche :**

S'inscrivant dans La théorie du capital humain ; selon laquelle l'investissement en capital humain accroît la productivité des salariés et donc la rentabilité de l'entreprise. Cet investissement passe essentiellement par la formation et Gary Becker en distingue deux sortes : la formation générale (general human capital) et la formation spécifique (firm-specific capital) ; et dans la lignée des travaux de recherche de l'approche gestionnaire de capital humain, selon laquelle une firme dotée de ressources rares et de qualité est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales ; le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel ; pour cette raison l'entreprise doit le gérer et lui offrir un contexte favorable à son développement.

Dés la fin des trente glorieuses (1970) et en particulier ; depuis le début des années 1990 à nos jours les entreprises ont connu des changements qui sollicitent fortement l'être

² Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006.

³ Guy Le Botref, de la compétence, Paris éditions d'organisation, 1994.

humain, qui est devenu la clef des batailles par le capital humain dont il dispose. Les différentes mutations qui sont survenues durant ces périodes obligent les entreprises à accorder une importance primordiale au capital humain qui est un enjeu déterminant pour leurs réussites et leurs pérennités.

Dans telle logique, et étant donnée que les entreprises publiques algériennes sont envahies par une concurrence exacerbée des firmes étrangères ; notre travail de recherche tente de mieux analyser et d'appréhender la réaction des entreprises publiques algériennes en matière de valorisation de capital humain pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement.

Problématique de la recherche :

D'une économie basée sur la production de biens et sur la capacité à gérer de façon performante des ressources matérielles, les entreprises algériennes comme celle du reste de monde sont entrées dans une nouvelle ère basée sur l'intelligence, le savoir, la capacité d'innovation, la gestion de l'information, où l'enjeu de la création de valeur repose de plus en plus sur la possession des salariés qui ont un capital humain hautement développé.

L'une des composantes les plus essentielles de capital humain est la compétence, comme le définit J. Stiglitz⁴, le capital humain est « l'ensemble des compétences et expériences accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs »

Les entreprises algériennes, qui sont de plus en plus soumises à une concurrence exacerbée, et dans une économie immatérielle, dans laquelle le capital humain au travers ses composantes (compétences, connaissances ...) est une clé de réussite, alors quels sont les efforts des entreprises publiques algériennes pour la formation de nouvelles compétences, dans le but de valoriser un capital précieux, appelé capital humain ?

❖ Hypothèses de recherche :

Afin de guider notre recherche nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

⁴ BRAIN Keeley ; Les essentiels de l'OCDE « Le capital humain » comment le savoir déterminer notre vie. OCDE 2007

Hypothèse 1 : Nous supposons que l'entreprise publique algérienne, développe le capital humain des ses salariés par la formation, et elle constitue l'un des leviers primordiaux de la construction des compétences.

Hypothèse 2 : Le capital humain est valorisé au sein des entreprises publiques algériennes ; et ils lui offrent un contexte favorable à son développement est cela se traduit par des efforts de développement des compétences, qui se réalise par la mise en œuvre de la démarche compétence.

Le choix du thème :

La principale motivation qui nous a incité à opter pour ce thème est d'ordre de conviction personnel, le facteur humain est la source de réussite de chaque organisation. L'importance grandissante accordée au travail et à la place des employés dans l'entreprise est porteuse de meilleurs résultats, mais il ne faut pas perdre de vue que le tout est un enchaînement : des travailleurs motivés et impliqués sont le plus souvent l'œuvre d'un bon gestionnaire à l'écoute de ses subordonnés.

La deuxième motivation vient de fait que, les entreprises algériennes sont confrontés à une concurrence exacerbé dans un environnement a forte turbulence dans lequel les salariés sont devenu l'arme essentielle, donc cela nous a poussé a vérifier la réaction des entreprises algériennes par rapport a cet ensemble de changement et de vérifier le degré de valorisation des salariés au sein de ces entreprises.

❖ **Méthodologie de recherche :**

Pour mener bien notre travail, la méthodologie adoptée s'articule autour de deux phases :

La première phase consiste à une investigation théorique qui va de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de base et de dégager les critères ou les indicateurs exploratoires permettant d'apprécier et d'analyser la réalité de l'effort de la construction des compétences au sein de l'entreprise ENIEM.

La deuxième phase est consacrée pour le travail de terrain ; elle consiste essentiellement à la collecte et l'analyse des données jugées nécessaires sur la manière de valorisation de capital humain, dans le but de mieux voir les efforts de l'ENIEM en matière de formation des compétences.

Une enquête sur le terrain était indispensable, au sein de l'entreprise ENIEM (au niveau de la direction des ressources humaines) ; par l'utilisation d'outils nécessaires ; il s'agit notamment des entretiens au niveau de la DRH.

❖ **La structure de mémoire :**

La présentation de notre travail est organisée en quatre chapitres:

Dans le premier chapitre nous aborderons des aspects contextuels liés aussi bien à l'évolution de travail comme première section et la deuxième section sera consacrée pour le thème de la gestion des ressources humaines. Le but de ce chapitre est de démontrer l'évolution de la reconnaissance des hommes au sein des entreprises ; qui sont devenu un vecteur essentiel pour les entreprises avec leurs compétences.

Le deuxième chapitre quant à lui est scindé en deux sections ; la première est consacré pour le concept de capital humain (évolution, les différentes approches,...) ; la deuxième est consacrée pour l'analyse de la compétence et les méthodes de sa formation.

Nous aborderons notre travail de terrain, dans le but d'analyser l'effort de la valorisation de capital humain par la formation des compétences au sein de l'ENIEM dans le troisième et le quatrième chapitre ;

Le troisième chapitre est scindé en deux sections ; la première sera consacrée à la présentation de la GRH en Algérie et la deuxième section présentera les efforts de l'Algérie dans la formation et la formation des compétences.

Enfin un quatrième chapitre qui est composé de deux sections : La première est consacrée pour la présentation des aspects méthodologiques ainsi que notre sujet d'enquête ENIEM et l'état des lieux de son capital humain. Et dans la deuxième section, nous exposerons les résultats de notre enquête ainsi que les commentaires associés

Introduction au chapitre I:

Depuis son existence, l'entreprise a des défis auxquels elle doit faire face, c'est la raison pour laquelle elle modifie la qualité du travail et la pratique de la gestion des ressources humaines.

La modification des objectifs stratégiques des entreprises, les exigences contemporaines concernant les coûts, la qualité et la flexibilité, c'est des nouvelles données de la concurrence qui ont une grande influence sur la nature du travail et la gestion des ressources humaines.

Ces nouvelles données de la concurrence, ont poussé la standardisation et le fordisme à atteindre leur limites, reléguant leur place aux compétences et à la coopération, qui sont la source de performance et d'amélioration continue ; la logique de poste a cédé la place à la logique des compétences, et les salariés ont cessé de réaliser une tâche standardisée, mais sont devenus des porteurs de compétences. Tout cela a fait de l'homme un élément essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise.

Compte tenu de cette importance que revêt le personnel au sein de l'entreprise, d'où la création d'une fonction qui aura pour attribution la gestion de l'ensemble du personnel dans l'organisation ; d'où la création de la fonction personnelle. Cette jeune fonction de l'entreprise a enregistré de profondes mutations depuis sa création jusqu' à nos jours.

SECTION 1 : Mutations de travail

Introduction à la première section :

Depuis A.Smith, le travail est considéré comme source de valeur, l'OST et l'organisation fordienne de travail ont permis de réaliser des productions de masse, mais à partir des années 1970 ce travail matériel mesurable en unité de produits par unité de temps, fut rentré en crise, et à partir des années 1990 le travail dit immatériel ; pour lequel les étalons de mesure classique ne sont pas applicable, a commencé à prendre de l'ampleur. Donc à partir de 1990 le travail dans sa forme immédiate mesurable et quantifiable a cessé d'être la mesure de la richesse créée ; celle-ci dépendra de moins en moins du temps de travail et du quantum de travail fourni, mais elle dépendra de plus en plus du niveau général de la science et du progrès de la technologie. Le travail immédiat est devenu subalterne par rapport à l'activité générale de la science.

1/Historique de l'évolution de travail

1-1) L'OST (l'organisation taylorienne) :

L'O.S.T. a été préconisée au début du XXe siècle par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor.

Jusqu'au début des années 1900, les théories de l'organisation du travail s'inscrivent dans le courant de l'école classique. Il y a une importante division horizontale du travail car celui-ci est décomposé, les tâches sont segmentées et morcelées. C'est la période du taylorisme qui se définit par le travail à la chaîne, par pièces où c'est la force physique et l'activité manuelle qui dominant. On parlera de pénibilité du travail.

L'organisation scientifique du travail repose sur les principes suivants⁵ :

- La coordination du travail est réalisée par les ingénieurs et la maîtrise ;
- le travail de chaque ouvrier doit être chronométré par des spécialistes : chronométrage des temps, analyse de chaque geste effectué par l'ouvrier.

⁵ Mousli Marc, *Taylor et l'organisation scientifique du travail*, Magazine Alternatives Économiques © 2006, no. 251, pages 83 à 85.

- La spécialisation des travailleurs : Les différentes tâches sont réparties entre les exécutants pour que le travail soit plus simple à réaliser (division horizontale du travail).
- La séparation des tâches ; entre la préparation, l'exécution et le contrôle (division verticale du travail) ; Concernant cette division verticale du travail, les rapports hiérarchiques s'établissent entre chef et ouvriers. La distribution du travail se fait par une transmission d'ordres et la définition stricte des tâches permet au premier de pouvoir mieux contrôler les seconds. L'homme est " un muscle " obéissant.
- Les ouvriers n'ont pas à réfléchir car il existe des gens payés pour cela, ils doivent se contenter d'exécuter les ordres.
- La forte demande, exige davantage de production pour vendre plus. C'est la production qui conditionne la consommation. On se dirige vers la standardisation des biens de production car il s'agit de produire en masse.
- La mécanisation du travail s'accroît. La répétition continue d'un même geste entraîne la déqualification du travail. L'homme est un rouage dans une organisation destinée à produire des biens et des services.

1-1-2/ Les caractéristiques de l'homme au travail selon l'OST :

Pour la théorie classique, l'homme au travail est foncièrement matérialiste, sa motivation principale est pécuniaire dès lors que sa sécurité est assurée ; d'où l'importance prise par le calcul de rémunérations individuelles au rendement.

Pour la théorie classique, les individus au travail ont des caractéristiques physiologiques, d'où l'intérêt accordé à l'analyse des mouvements et des temps par l'organisation scientifique du travail, et la séparation entre les activités d'exécution et les activités de réflexion.

1-1-3 / La qualité de travail dans l'OST ⁶:

Le travail est considéré comme une activité pénible par nature, de telle sorte que le critère d'appréciation de l'entreprise doit être sa productivité et non la satisfaction des

⁶ Freyssenet Michel, « Division du travail, taylorisme et automatisation. Confusions, différences et enjeux », in *Le taylorisme*, Maurice de Montmollin et Olivier Pastré (éd.), Paris, La Découverte, (1984).

hommes dans leur travail. Il en résulte une prédominance des préoccupations de rendement. Pour l'école classique, l'entreprise a une fonction économique mais n'a pas de fonction sociale.

Pour l'école classique, la compétence attendue est de savoir reproduire un geste ; l'individu acquiert au fil du temps, un savoir pratique ou " un savoir faire " propre et issu de son expérience. Le travail intellectuel de pensée est réalisé au niveau le plus haut de la hiérarchie, ce qui démontre une réelle dichotomie entre le cerveau et la main humaine et donc une vision très appauvrie du potentiel humain. A cette époque, on fait appel à une main d'œuvre rurale, peu qualifiée et à une population d'immigrés.

1-1-4/ La remise en cause de l'OST⁷ :

L'application des conceptions de l'école classique, en matière d'organisation du travail, a souvent conduit à un mauvais fonctionnement des entreprises :

- ✓ Absentéisme chronique ;
- ✓ Rotation de personnel ;
- ✓ Accident de travail nombreux ;
- ✓ Usure prématuré des outillages ;
- ✓ Taux de rebut important ;
- ✓ Conflits interindividuels entre ouvrier ou entre ouvriers et maitrise.

1-2) L'intégration des facteurs psychologiques⁸:

1-2-1/ L'école des relations humaines (la théorie psychosociologique) :

Ce mouvement est né dans le cadre de la crise économique de 1929 avec les travaux d'Elton Mayo. En cherchant les conditions d'une meilleure efficacité dans l'activité de production, cet auteur retient l'importance du climat psychologique sur le comportement des travailleurs. L'enjeu consistera, désormais à rationaliser à son tour le facteur humain, après avoir rationalisé la structure du travail que représente l'entreprise.

⁷ Alter Norbert, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 75-87, (1993) .

⁸ Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., Les théories des organisations ; Dunod, 2006

Le mouvement des relations humaines s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupe de travail restreints, à partir d'une étude des motivations ; les thèmes d'études sont principalement :

- ✓ Les factures d'ambiance : température, bruit, lumière,...) et leur relation avec la productivité et le climat social ;
- ✓ Les phénomènes de nature psycho-sociale qui naissent dans les groupes de petites taille : tension, types des relations, autorité ;
- ✓ Les communications interpersonnelles : obstacles, distorsions, effets des différents réseaux de communication ;
- ✓ Les phénomènes informels : « c'est-à-dire ceux qui ne sont pas prévus par l'organisation officielle », raisons de leur apparition, fonctions qu'ils remplissent, liaisons informelles, remueurs ;
- ✓ Les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, modes de résolution.

1-2-1-1/Les groupes de travail :

L'étude des facteurs d'ambiance (éclairage, bruit, couleurs,...) dans leur relation avec la productivité est le point de départ des travaux d'Elton Mayo à la Western Electric 1927 à 1932.

Ses découvertes sont le résultat d'expériences portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance. Paradoxalement le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance (défavorable) étaient rétablies. Ces résultats conduisent Mayo à l'idée que des éléments, autres que les facteurs d'ambiance, interviennent. Le dépouillement d'entretien avec les ouvrières permit de montrer que ne sont pas des facteurs matériels qui gouvernent principalement le rendement mais des éléments de nature psychosociale, notamment :

- ✓ L'influence du groupe ;
- ✓ L'importance de l'information ;
- ✓ La nature des relations avec l'encadrement.

Dans ce cadre, les décisions seront, pour une partie, décentralisées et la coordination des hommes reposera davantage sur la confiance que sur l'autorité. Le chef deviendra un guide qui anime, informe et oriente son équipe.

1-2-1-2/ Les réseaux de communication :

L'école des relations humaines insiste sur le rôle joué par la communication dans l'entreprise. Alex Bavelas a étudié les communications dans les petits groupes et s'est intéressé aux propriétés des réseaux de communication caractérisés par leur degré de centralisation :

- ✓ Réseau en cercle : dans lequel chaque participant a une situation identique à celles des autres ; il communique directement avec une ou deux personnes et plus ;
- ✓ Réseaux en ligne : dans lequel les individus n'ont qu'un seul interlocuteur ;
- ✓ Réseau en croix organisé autour d'un individu particulier ; c'est la structure hiérarchique.

Les divers réseaux diffèrent entre eux par leur degré de centralisation ; et ils ont de l'influence sur le moral et le rendement :

Le rendement :

- La solution de problème est plus rapide ;
- Le nombre d'erreur est faible ;
- Le nombre de message réduit.

Le moral :

Il faut distinguer le moral du groupe (en moyenne) et le moral de chacun des participants.

Dans les réseaux centralisés, le moral moyen est faible ; les individus périphériques (placés aux extrémités de la ligne de communication) ont un mauvais moral, les individus centraux ont un moral élevé ; car ils apprécient leur travail et leur place dans le groupe.

Dans les réseaux non centralisés, le moral des divers participants est meilleure et il ya peu d'écart entre eux, ils ont l'impression d'être des participants plutôt que des exécutants.

1-3) Les analyses contemporaines des besoins de l'homme au travail⁹ :

L'école des systèmes sociaux, cette appellation est due à sa considération que les entreprises sont d'abord des organisations sociales, cette école analyse les besoins des travailleurs pour dégager :

- Les raisons de mauvais fonctionnement des entreprises ;
- Des principes nouveaux en ce qui concerne la politique sociale des entreprises et leur organisation humaine.

1-3-1/ La typologie de Abraham Maslow¹⁰ :

A.Maslow a classé les besoins humains en quatre catégories qui constituent une hiérarchie de besoin à l'apparition successive :

- Besoins physiologiques : constitués par les éléments nécessaires à la survie ;
- Besoin de sécurité : se protéger, vivre sans avoir peur ;
- Besoins sociaux : qui tiennent à la nature sociale de l'homme qui désire être intégré au groupe ;
- Besoin d'estime: être reconnu, apprécié par les autres ;
- Besoin de réalisation : progresser, se développer, affirmer son potentiel personnel.

Ces besoins sont hiérarchisés, et ce n'est que lorsque une catégorie de besoins est satisfaite que la catégorie suivante fait son apparition ; il en résulte que, selon leur situation sociale, leur culture et leur milieu, les travailleurs sont caractérisés par des niveaux d'aspiration très différente ; d'où des politiques sociales diversifiées.

⁹ Boyer L. et Equilbey N., : Théories et applications, Editions d'Organisation.

¹⁰ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », éditions : Liaisons, 2006

Les besoins physiologiques sont limités, de telle sorte qu'ils ne constituent plus des sources de motivation positive pour l'individu, chez lequel ils sont satisfaits. Les besoins de réalisation et les besoin d'estime, sont illimités, ce caractère en fait une source de motivation permanente pour les individus.

1-3-2 /La classification de F.Herzberg¹¹ :

Dans son ouvrage « le travail et la nature de l'homme », Herzberg a classé les sources de satisfaction des individus en deux catégories :

Les facteurs d'hygiène : sont relatif à l'environnement de travail (rémunération, œuvres sociales, relations sociales, systèmes d'information et de communication, facteurs d'ambiance)

Les facteurs de motivation : Sont relatifs au contenu de travail (initiative, autonomie, responsabilité, variété, possibilité d'évolution professionnelle).

Herzberg a constaté que la contribution des facteurs d'hygiène et de motivation des individus est dissymétrique.

Les facteurs d'hygiène ne jouent pas un rôle positif mais seulement un rôle négatif. Les facteurs d'hygiène permettent aux individus de ressentir un soulagement immédiat mais pas une satisfaction durable.

Les facteurs de motivation jouent un rôle essentiellement positif. Ils sont la principale source de satisfaction durable.

Herzberg a constaté que les sentiments de frustration envers l'entreprise et les comportements qui en découlent (départ, absentéismes, apathie, hostilité), sont dues essentiellement à la non prise en compte des facteurs de motivation par les politiques sociales.

1-3-3 -La distinction de Douglas. Mac Grégor¹² : D. Mac Grégor dans son ouvrage « la dimension humaine de l'entreprise » ; a montré que les différents types de direction

¹¹ Charreaux G. et Pitou-Belin J.P., Les théories des organisations ; Dunod, 2006

¹² IDEM

sont inspirés de deux conceptions qualifiées de « théorie X et théorie Y »

La théorie X :

Elle comprend trois hypothèses :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter ;
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard de travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

La théorie Y :

Cette théorie propose de montrer que les buts individuels du personnel et les buts de l'entreprise peuvent être intégrés et compatibles.

Le Principe de La Théorie Y est directement tourné contre le taylorisme et ses applications:

- Le premier principe l'homme n'est pas naturellement réfractaire au travail, il peut, au contraire y retrouver source de satisfaction ;
- Le second principe met en relief l'importance de la responsabilité du travailleur : la crainte de la sanction n'est pas le seul stimulus au travail ; un objectif bien défini, et qui engage la responsabilité de travailleur, est aussi une incitation puissante à l'action.

Lorsque le travail est intéressant et que les relations dans l'entreprise sont agréables, les salariés peuvent adopter les buts de la firme comme des moyens de réalisation de leurs propres objectifs.

Une entreprise est efficace lorsque, par son organisation, par les conditions de travail et le contenu des tâches, sait faire converger les buts individuels et ceux de l'organisation, c'est le principe d'intégration.

Il en résulte de ces diverses analyses que les rapports des individus avec leur travail sont variables : le travail lui-même, et La diversité des motivations humaines.

Le travail : peut être considéré soit comme une activité pénible soit comme une occupation agréable. Cela dépend notamment de deux variables sur lesquelles l'entreprise peut agir: les conditions et le contenu de travail.

Les motivations : Les motivations diverses des individus au travail sont liées à leur niveau d'aspiration, variable selon les personnalités, le milieu, le niveau culturel et le revenu.

Cette double hétérogénéité, à la fois dans la nature de travail et dans les attitudes à son égard, rend particulièrement délicate la définition de la politique sociale des entreprises où l'on rencontre toujours diverses sortes de travail et différentes catégories de personnel.

1-4) Développement de courant sociotechnique¹³ :

A partir de 1970, la perspective sociotechnique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail émergera dans le cadre de travaux conduits dans un centre de recherche à Londres le Tavistock Institute of Human Relations.

Pour cette école, ces deux aspects sont totalement imbriqués : L'homme sera complément à la machine et l'environnement de travail, pour être productif et satisfaire les équilibres psychologiques de ses membres, devra proposer des tâches suffisamment variées, favoriser l'apprentissage par le travail et reconnaître socialement le travailleur.

On verra progressivement se développer des groupes de travail, des équipes semi-autonomes de travail, des groupes projets puis des îlots de production avec la responsabilité d'un produit, dès sa production jusqu'à son expédition.

Les progrès technologiques impliquant davantage un travail sur signes, sur écran et le regroupement des tâches dans un système de collaboration qui engage les salariés,

¹³ IDEM

construira une démarche participative et entraînera une requalification du travail. Le management participatif conduira vers un contrôle basé sur l'autorégulation et des relations clients / fournisseurs se développeront à l'intérieur des organisations. La circulation de l'information jouera un rôle important en tant que facteur de production et outil de création des synergies dans l'organisation pour assurer la performance économique des entreprises.

Le travail tendra à s'intellectualiser. L'autonomie, la responsabilité et la polyvalence seront les capacités requises pour s'inscrire dans ces dynamiques de travail.

1-5) Les modèles Japonais¹⁴ :

Les modèles japonais ont largement influencés la réorganisation du travail. Ils prônaient la nécessité d'adopter des techniques axées sur l'apprentissage continu dans le but d'accroître la qualité des produits ou des services.

Les ingénieurs japonais ont appris à collaborer étroitement avec les employés engagés dans la production et à appliquer les principes de gestion de la qualité totale.

Parmi les éléments clés visant à améliorer à la fois la qualité des produits et la productivité, figurent le recours à des méthodes scientifiques de gestion et d'élaboration de programme de formation à l'intention des travailleurs.

Dans le cadre de la gestion de la qualité totale, les entreprises japonaises ont opté pour des pratiques de gestion des ressources humaines visant à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à leurs organisations et à accroître leur capacité à résoudre les problèmes auxquelles ils font face.

Les pratiques de rémunération, la sécurité d'emploi et les pratiques de formation ont compté parmi les principaux incitatifs permettant de favoriser la productivité de la main-d'œuvre.

2/ Les nouvelles formes d'organisation de travail : Les nouvelles formes d'organisation de travail s'unissent à rendre les tâches plus intéressantes, plus stimulantes et plus sécuritaires, et par conséquent à assainir le milieu de travail.

¹⁴ ROJOT Jaques, théorie des organisation, Ed la découverte 2^{ème} édition, 2005

En ce que concerne l'individu, l'objectif de la restructuration du travail est de faire en sorte que le travailleur soit mieux disposé à travailler et plus heureux, et puisse accroître ses habilités et ses connaissances afin d'être en mesure de mieux accomplir son travail, d'occuper des fonctions plus stimulantes et d'assumer davantage de responsabilité.

2-1) Les formes dérivées de l'OST

- *Le travail élargi*: c'est le regroupement, sur un même poste de travail, de plusieurs tâches d'exécution jusque-là réparties sur des postes successifs. Il a pour objectif de réduire la monotonie du travail. Cela consiste à accroître les responsabilités rattachées à un poste.
- *la rotation des postes* : le principe est de faire alterner le personnel entre différents postes de travail lorsque ceux-ci sont pénibles ou monotones.
- *L'élargissement des tâches* : l'extension des tâches diffère de la rotation des emplois, en ce sens qu'elle consiste à augmenter les tâches attribuées à un emploi plutôt qu'à déplacer l'employé d'un poste à l'autre. Cette méthode est à l'opposé de l'approche scientifique, qui cherche plutôt à réduire le nombre de tâches qu'un travailleur doit effectuer. Elle a pour effet d'aider les employés à acquérir de nouvelles habilités.

2-2) Les formes d'organisation du travail en rupture avec l'OST :

2-2-1-La qualité de travail :

- *travail enrichi* : Les salariés non seulement exécutent le travail mais participent à la conception et en contrôlent les résultats.
- *Equipes autonomes* : Un groupe de travailleurs sans supérieur hiérarchique organise librement le travail. Seule une contrainte de résultat lui est fixée.
- *La Lean production* : Se caractérise par une forte diffusion des pratiques de travail en équipe (autonome ou non), de rotation des tâches, d'apprentissage et de résolution de problèmes dans le travail et de gestion de la qualité totale (appréhendue par l'autocontrôle de la qualité et le respect de normes de qualité précises.

2-2-2-Les organisations apprenantes :

Cette forme d'organisation associe des salariés qui se trouvent fréquemment en situation d'apprentissage de choses nouvelles et de résolution de problèmes imprévus et disposent d'une forte autonomie dans leur travail, dans les méthodes, les rythmes et

l'ordre des tâches. Ils exercent des tâches complexes, non monotones et non répétitives, subissent peu de contraintes de rythme et appartiennent assez souvent à des équipes autonomes. Cette classe s'apparente au modèle des organisations apprenantes (Zarifian, 2003) qui accorde une grande importance aux dynamiques individuelles et collectives d'apprentissage en situation de travail, notamment dans les activités d'analyse et de résolution de problèmes liées à des événements imprévus, comme les aléas ou les dysfonctionnements de production, ou à des événements provoqués, comme dans les processus d'innovation. Il appelle des niveaux élevés d'autonomie, d'initiative et de communication dans le travail et privilégie des collectifs de travail comme les équipes autonomes ou les équipes de projet.

3/Aménagement des lieux de travail :

Certaines nouvelles formes de travail ont affectées les lieux de travail :

3-1) Le télétravail ou travail à domicile :

Le télétravail englobe ; tout travail intellectuel effectué hors de cadre spatiotemporel traditionnel par un membre d'une organisation. Ce phénomène a vu le jour dans les années 1970. L'introduction des technologies de l'information et de la communication a permis aux employés d'être reliés à l'entreprise par des terminaux et d'effectuer leur travail à distance.

3-2) Le travail atypique:

La recherche d'une plus grande flexibilité a entraîné le remplacement de la permanence et de la sécurité de emploi par du travail contractuel et temporaire. On désigne ainsi le collaborateur indépendant, le travailleur à forfait, l'employé temporaire ou le travailleur à temps partiel. De cette façon, les organisations peuvent réduire rapidement leur personnel pour répondre à leur besoins. La flexibilité en matière de dotation de personnel est ainsi augmentée.

4 /La qualité de travail demandé actuellement : Avant les années 1970, la production était standardisée, la répétition des tâches était poussée à l'extrême, donc le travail était

fortement routinier et « le learning by doing » permet aux individus au bout d'un moment très court de maîtriser parfaitement leurs tâches.

Actuellement les données ont complètement changé, l'évolution permanente des besoins des consommateurs exige aux entreprises d'innover d'une manière permanente ce qui a remis en cause la production standardisée ; ainsi que les tâches routinières.

Le raccourcissement de cycle de vie des technologies, représente une contrainte pour les travailleurs, chaque jour y a des innovations et des sophistications, donc tous travailleurs se trouvent dans l'obligation de mettre à jour leurs compétences et leurs connaissances pour qu'ils assurent la pérennité de leurs employabilités.

Actuellement pour que un individu soit employable, il ne suffit pas d'avoir une compétence levée, il faut aussi un haut niveau de connaissances formelle et surtout la capacité d'apprendre et d'acquérir des savoirs supplémentaires, une entreprise qui a des salariés possédant le savoir nécessaire (la technologie, la conception, le marketing ;...), peut construire un avantage concurrentiel important, mais pour que sa production va être compétitive ; elle ne va pas être réalisée par les cols bleus traditionnels serveurs de la machine, mais elle doit être assurée par les travailleurs de savoir dans la machine est le serveur. Donc on va dire que le travail manuel soumis à des méthodes disciplinaires dans lequel l'ouvrier doit exécuter avec régularité sans aucune initiative a cédé sa place au travail dit cognitif dans lequel l'ouvrier doit utiliser pleinement sans intelligence et dans lequel ses aptitudes et ses compétences vont faire la différence.

4-1) Comparaison entre le travail d'hier et celui d'aujourd'hui :

Tableau 1 : Comparaison entre le travail l'anciennes et les nouvelles formes d'organisation :

| <i>Le travail dans les anciennes formes d'organisation de travail</i> | <i>Le travail dans les nouvelles formes d'organisation de travail</i> |
|--|---|
| <p>C'est l'OST de Taylor qui a créé la notion de temps mort, la parcellisation des tâches,</p> <p>l'unicité de commandement et la logique déductive et l'expérimentation sont utilisées pour déterminer les méthodes de travail.</p> <p>Le salarié se trouve débouter radicalement des conditions de mise en œuvre de son activité, puisque sa seule utilité est exclusivement l'utilisation de sa force de travail, et le salarié renonce à toute revendication sur les marchandises produites et il est déraciné de toute initiative et de toute intelligence.</p> <p>L'ouvrier se trouve devant l'exécution de la même tâche durant sa carrière professionnelle avec les mêmes gestes, et sa seule motivation est une motivation pécuniaire ;</p> <p>Les exécutants étant déchargés de toute activité intellectuelle.</p> | <p>il n'y a plus ceux qui exécutent et ceux qui pensent. Tout salarié doit être à la fois en capacité de comprendre avant d'exécuter, de réagir quand il exécute et d'évaluer quand il a exécuté.</p> <p>L'ouvrier a la liberté de suggérer et d'émettre de nouvelles idées ;</p> <p>la communication et la coopération entre opérateurs sont devenues une partie intégrante de la nature de travail, c'est la qualité et la pertinence des communications nouées autour de système productif qui priment ; et l'entreprise doit miser sur le foisonnement des activités et des échanges multilatéraux des membres de son personnel et non pas chercher à les dominer en prétendant mesurer les performances individuelles,</p> <p>le travail n'est plus mesurable selon des étalons et les normes préétablis ; et les notions de durée et de quantité de travail perdent leur pertinence</p> |

Source : conception personnelle

4-2) L'émergence du modèle de compétence ¹⁵ :

Le premier grand moment se concrétise dans la longue négociation du nouvel accord de classification de la métallurgie, qui débouche fin 1974 (classification dite à critères classants). Dès le lendemain de la signature, l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) diffusera un document expliquant à ses adhérents que la notion d'emploi est absolument centrale pour l'application de l'accord " *le classement devra être opéré uniquement en se fondant sur le contenu même de l'emploi et à l'aide des nouveaux critères* ". Il y a là un paradoxe car trois des critères (responsabilité, autonomie, formation requise) n'auront de signification que si l'on en fait des attributs d'individus humains, mais l'accord dans son ensemble affirme que ce sont les emplois qui sont classés.

L'existence de ce paradoxe dans l'opposition qualification de l'individu / qualification du poste est déjà un premier signe important d'émergence du modèle de la compétence (bien que le mot compétence soit absent du vocabulaire de l'époque). Les critères d'autonomie et de responsabilité sont décisifs bien qu'il faille faire le détour par l'analyse de l'emploi. Ils signifient concrètement le fait suivant : on est d'autant plus qualifié (et donc rémunéré) qu'on est autonome dans son travail.

L'autonomie est définie par le contraire de la prescription. C'est un véritable renversement de valeur par rapport à la tradition taylorienne. Le recul de la prescription devient un bien ce qui indique que les emplois à forte prescription sont une situation peu enviable et peu valorisée. La référence à l'autonomie et à la responsabilité est une véritable nouveauté mais c'est dans le critère d'autonomie que l'essentiel se condense à cette époque.

Autonomie signifie conceptuellement : définir soi-même les règles de sa propre action. Et empiriquement cela voulait dire, à cette époque " *j'ai le pouvoir de déterminer moi-même la manière de conduire mon existence* ". Avec cette question de

¹⁵ Cours de l'économie de l'entreprise de M^r OUSSELEM Mohand Ouamar, pour la première année, post graduation 2009/2010.

l'autonomie, c'est en profondeur la reconnaissance de la place et du rôle de l'individualité qui émerge. Chaque individu a des aspirations et des capacités de jugement qui lui sont propres, singulières qui ne peuvent être niées, étouffées et dissoutes dans l'affirmation directe d'un intérêt collectif. Dans ce contexte, on peut avancer deux premières significations de la notion de compétence :

- * la compétence c'est l'occupation experte de l'espace d'autonomie dévolu (reconnu) au salarié, espace d'indétermination, de non prescription, que l'action de l'individu "*compétent*" doit remplir.
- * c'est aussi l'expression de capacités individuelles, singulières au sein d'un ensemble collectif.

5/L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le travail :

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme généralement celui de toute technologie, a deux répercussions principales sur le travail :

D'une part une partie de ces technologies est intégrée aux métiers existants ;

D'autre part de nouveaux métiers se créent demandant des compétences élevées pour la maîtrise de ces technologies, en conséquence certains métiers sont appelés à disparaître.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a donné naissance à des fonctions dites virtuelles, indépendante du facteur espace, en effet grâce à ces technologies, tout processus pourra être effectué depuis différents points de la planète ; une personne pourra faire partie de plusieurs équipes distantes.

Conclusion de la première section :

Face à un environnement, caractérisé par un changement permanent, et dans une société de connaissance ; le travail cognitif est devenu la base de toute activité, cela doit inciter les entreprises à faire de ses salariés son vrai élément stratégique.

Le passage d'un travail routinier à un travail cognitif, a complètement bouleversé l'attitude des entreprises envers ses salariés, ces derniers qui ont été auparavant considérés comme un coût, sont actuellement devenus la clef de réussite des entreprises.

L'enjeu principal des entreprises actuellement est de posséder et de renforcer les compétences de ses collaborateurs par la formation et la mise à niveau, cela est devenu plus qu'une nécessité mais une exigence.

Section 2 : Evolution de la GRH

Introduction :

Le nouveau paysage mondial des ressources humaines nous offre une série de défis : organisations aux frontières instables, conflits sociaux supra territoriaux, travail à distance, économie globalisée de l'immatériel, organisation virtuelles, partage stratégiques des ressources humaines, réduction de temps de travail, questionnement sur la notion d'activité pluri-emploi,... La GRH n'est simplement fonctionnelle ; elle ne s'inscrit plus dans de simple logique de planification et de prévision, mais devient, au contraire l'enjeu central d'organisations compétitives et mutantes.

La ressource humaine est en train de devenir la ressource fondamentale ou plutôt celle autour de laquelle s'ordonnent et se coordonnent toutes les autres.

L'entreprise doit être constamment à son écoute si elle veut commencer le dur apprentissage d'un management adapté au monde industriel moderne.

1/ Historique de la gestion des ressources humaines :

Depuis le 17^{ième} siècle¹⁶, de grands économistes comme A/Smith ont réfléchi à la façon d'optimiser l'organisation de travail, notamment dans les manufactures. La gestion des ressources humaines en tant que discipline, naît dans le prolongement

¹⁶ Yves Emery, dynamiser la gestion des ressources humaines. Press polytechniques et universitaires romandes.2006.

des études d'Elton Mayo à la Western Electric, qui ont donnée naissance au mouvement dit des « relation humaines ».

Tableau 2 : les différentes étapes d'évolutions vécus par la GRH

| TYPES DE GESTION | ADMINISTRATION DU PERSONNEL | GESTION DES RELATIONS HUMAINES | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES |
|---|--|--|--|
| Intitulé du responsable de la Fonction | Chef du personnel | Directeur des relations humaines | Directeur des ressources humaines |
| Période | 1910 – 1960 | 1960 – 1970 | À partir de 1985 |
| Conception de l'organisation | Taylorienne, bureaucratique | Formelle / informelle | Flexible |
| Modalités de gestion dominantes | Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours | Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation | Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances |
| Conception de l'homme | Utilitariste : main d'œuvre substituable | Humaniste | Stratégique : actif spécifique |

Source : Dietrich A., Pigeyre F, la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005. P 112.

1-1) Évolution de la fonction :

1-1-1- Fin 19^{ième} siècle jusqu' au 1914 :

Historiquement, la gestion des hommes au cours de 19^{ème} siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre

qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel. Pendant cette période, il y a rarement un service personnel en tant que tel. Au départ on peut parler d'une phase essentiellement administrative et policière, dans laquelle prédominent deux types de tâches :

*Les travaux à caractère administratif (la paie) ;

*Les tâches de contrôle et de surveillance des salariés.

Pendant cette période, il y'avait l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale :

*Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.

*Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.

*En 1910 apparaît le code du travail.

Durant cette période, l'employeur, conjugue souvent autoritarisme et attitude protectrice notamment dans les grandes entreprises suivant un model dit paternalisme¹⁷.

De point de vue salariale, cette période est marquée par l'utilisation de salaire aux pièces et aux primes afin d'inciter les ouvriers à travailler et à être productif.

1-1-2.1 -De 1914 jusqu' au 1970 :

Pendant cette période le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

Durant cette période les salaires sont munis à leur haut niveau, du fait notamment de négociations salariales régulières.

Durant cette période, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance

¹⁷**Paternalisme** : attitude de bienveillance protectrice, voire condescendante, qui maintient un rapport de dépendance hiérarchique (envers une personne ou une collectivité) Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

Cette période voit le droit de travail se construire de façon accélérée :

*comité d'entreprise en 1945 ;

*délégué de personnel en 1946 ;

*délégués syndicaux en 1968 ;

1-1-3-Depuis les années 1970 :

L'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H. Dès là, des années soixante, à 1975, la fonction personnel s'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à parler de ressources humaines.

Depuis les années 1970, la question de personnel prend un caractère plus stratégique, le personnel facteur de coût est reconnu désormais comme une richesse et même un facteur clé de succès : La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser.

D'une façon générale, la GRH a subi un renouvellement du champ lexical, le terme de ressources humaines s'est imposé face à celui de personnel, la notion de compétence a chassé en partie celle de qualification, le mot rétribution à remplacer celui de rémunération.

La connaissance, le savoir-faire, prennent une importance primordiale. Comme le note B.Baudry¹⁸ « alors que le capital physique constituait la principale ressource des firmes durant la période fordiste, c'est aujourd'hui le capital humain qui se trouve au fondement des performances des firmes et de leurs compétitivité »¹⁹

La participation de directeur des ressources humaines à l'élaboration de la stratégie globale est l'une des plus grandes évolutions de la GRH. A partir des années 1990 la GRH doit favoriser le changement dans un monde en mutation accélérée.

¹⁸ BAUDRY Bernard « économie de la firme » Ed la Découverte ; 2003

¹⁹ François Coulomb « management des entreprises », Ed ellipses 2007. P 152

La DRH doit instaurer une culture de changement permanent chez les salariés :

- ✓ La flexibilité,
- ✓ Mise en place de formation,
- ✓ Développement de compétences,...

1-2) Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines²⁰ :

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations.

Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- ✓ quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- ✓ qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction Ressources Humaines ; trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

Tableau 3 : Les métiers des ressources humaines

²⁰ BERNARD Martory, Daniel Cruzet « La gestion des ressources humaines, pilotage social et performance, Ed DUNOD ; 2008.

| Rôles et missions | FONCTION | |
|------------------------------|---|--|
| | Directeur de personnel | Directeur des R H |
| Recrutement | <ul style="list-style-type: none"> -Prise en charge de certains recrutements ; -suivi des opérations dans leur recrutement et la gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail) | <ul style="list-style-type: none"> -définition de la politique de recrutement ; -gestion certains recrutement stratégique ; -coordination des autres recrutements, gérer par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement ou par des opérationnels); -prise décisions stratégiques en matière d'externalisation ; |
| Formation | <ul style="list-style-type: none"> - définition du plan de formation et suivi de la réalisation - choix des prestataires | <ul style="list-style-type: none"> – Impulsion de la politique de formation – Pilotage des processus de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation |
| Gestion des carrières | <ul style="list-style-type: none"> - peu d'actions dans ce domaine - mise en place éventuelle d'entretiens annuels - gestion des demandes de mutation | <ul style="list-style-type: none"> - pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières -mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| | | |
| Paie et rémunération | <ul style="list-style-type: none"> - gestion administrative et supervision de la paie -affectation des enveloppes d'augmentation | <ul style="list-style-type: none"> - Définition de la politique salariale -Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable -Supervision de la partie Compensation. |
| Relations social | <ul style="list-style-type: none"> -peu d'implication dans les études RH ; -Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux -Gestion des litiges individuels | <ul style="list-style-type: none"> -Supervision des négociations et de la mise en place d'accords -Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple) |

Source : Dietrich A, Pigeyre F, la gestion des ressources humaines, la découverte, 2005.

Le service du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement).

Le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines.

La direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration

et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

2/la différence entre GRH et gestion de personnel :

Depuis des années, le terme de «gestion des ressources humaines» a remplacé celui de «gestion du personnel » et le DRH n'est plus directeur de personnel.

La différence entre la GRH et l'administration de personnel est démontrée dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 4 : Différences entre la GRH et l'administration de personnel

| Gestion de la main d'œuvre | Administration du Personnel | GRH |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Conception de la main d'œuvre | Personnel substituable | Actif spécifique |
| Mode d'action | Réaction | Anticipation |
| Statut de la main d'œuvre | Variable d'ajustement | Variable stratégique |
| Statut du responsable de la fonction | Chef du personnel | DRH du membre de Direction |

Source : L. Cadin « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie»,Dunod 2002, p.11

Tableau 5 : Comparaison entre la gestion du personnel et la GRH

| Approches des RH (J.Igalens5, 1991) | Gestion Dupersonnel | GRH |
|--|---|---|
| Assomption Principale | L'homme est un coût qu'il faut minimiser | L'homme est une ressource qu'il faut développer |
| Formation | Sert à adapter l'homme à son poste de travail | C'est un investissement |
| Horizon de prévision | Court et Moyen Termes | Long terme |
| Avantage compétitif | Marché ou technologie | Qualité des RH |
| Source de l'efficacité Productive | Machine et organisation | Machine, organisation et qualité des RH |
| Source de la motivation | Argent et progression de Carrière | Argent et progression de Carrière |
| Face au changement | Résistance au changement C'est l'homme qu'on Change | La RH est flexible |

Source: Maxime MORENO Gestion des Ressources Humaines, Janvier 2008.

Maxime.Moreno@univ-tlse1.fr consulté le 02/02/2012.

2-1) Gestion de personnel :

Les caractéristiques de la Gestion du personnel :

- Notion limitée, réductrice, voir même négative du champ social.
- Productivité au sens de rendement physique (« theory by doing »).
- Le personnel est un coût et donc une charge à minimiser.
- Discipline importante obtenue par l'intervention de la ligne hiérarchique.
- Salaire au rendement et cotation du poste (ouvrier interchangeable).

- Représentation collective et droits sociaux sont des contraintes à combattre.

Les normes de travail sont définies par l'employeur et s'inscrivent dans un cadre légal qui s'impose d'ailleurs à tous les partenaires sociaux. Le marché du travail est donc caractérisé par des normes qui sont autres que celles de la rencontre entre l'offre et la demande de travail. La subordination ne peut être niée.

Exemple « Organisation Scientifique du Travail ». L'OST est d'abord fondée sur un bureau des méthodes qui cherche « the one best way » ou le meilleur mode opératoire pour utiliser un maximum de personne de façon la plus efficiente possible.

2-2) La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaine est rendue plus complexes par les diverses contraintes (évolution historique) qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources humaines. Les différentes mutations imposent de sortir de la gestion du personnel pour aller vers une gestion des ressources humaines.

- L'accélération du progrès technique : qui amène l'entreprise à adapter plus régulièrement mais aussi plus rapidement les compétences et qualifications de ses salariés pour intégrer ces progrès techniques qui sont à la base de la compétitivité de l'entreprise.

- La complexité croissante des tâches dans l'entreprise : Qui est liée à la fois a des facteurs techniques qui requièrent sans cesse un accroissement du niveau moyen des qualifications, mais aussi par une réorganisation du travail qui élargit le champ d'action des salariés (Toyotisme) et insiste de plus en plus sur la notion de « qualité totale ».

- La recherche d'une plus grande flexibilité : qui s'applique aussi dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et des effectifs) et dans son aspect qualitatif (plus grande polyvalence et plus grande implication des salariés).

- Les évolutions du cadre réglementaire : qui rendent de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines et limitent le champ d'action des entreprises (complexité de plus en plus grande du cadre réglementaire). Ce cadre réglementaire est défini entre autre par le contrat de travail, le règlement intérieur.

Crise de la régulation puisque l'espace stratégique des firmes est transnational or les règles d'encadrement sont nationales.

- La prise en compte croissante des besoins des salariés : la vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance des communications internes, du style de commandement ou du travail équipe comme facteurs de motivation du salarié. L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui impose de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique.

3 / Définition de la gestion des ressources humaines : Elle se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue²¹

De fait il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

*Aspect quantitatif : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise ;

*Aspect qualitatif : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise.

4/La ressource humaine source d'avantage concurrentiel :

Depuis le début des années 60, un seul modèle théorique (forces et faiblesses, opportunités et menaces) a été utilisé pour structurer les recherches dans le champ de la gestion stratégique (Andrew, 1971; Ansoff, 1968; Barney, 1991). Bien que les facteurs internes (forces et faiblesses) et les facteurs externes (opportunités et menaces) aient reçu beaucoup d'attention dans la littérature, les travaux récents sur les sources

²¹Anne DIETRICH, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, La découverte 2005

d'avantage concurrentiel durable ont uniquement mis l'accent sur l'analyse des facteurs externes.

Mais, des auteurs (Grant, 1991; Wright, McMahan et McWilliams, 1994), considère les ressources internes d'une organisation ; des déterminants majeurs de sa compétitivité. Ainsi, Penrose (1959) considérait déjà l'organisation comme un ensemble de ressources humaines et matérielles productives et elle insistait sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre mais les services que ces ressources peuvent rendre.

4-1) Relation entre ressource et un avantage concurrentiel : Toutes les ressources ne sont pas susceptibles de contribuer à l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise dans une activité. Pour avoir le potentiel de procurer un avantage concurrentiel durable, une ressource doit rencontrer quatre caractéristiques:

- Elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle peut servir à saisir des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement;
- Elle doit être rare, c'est-à-dire que la ressource doit être unique ou distinctive parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise;
- Elle doit être imparfaitement imitable, c'est-à-dire qu'elle ne peut être imitée aisément et complètement par les entreprises qui ne la détiennent pas;
- Elle ne peut être substituée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie.

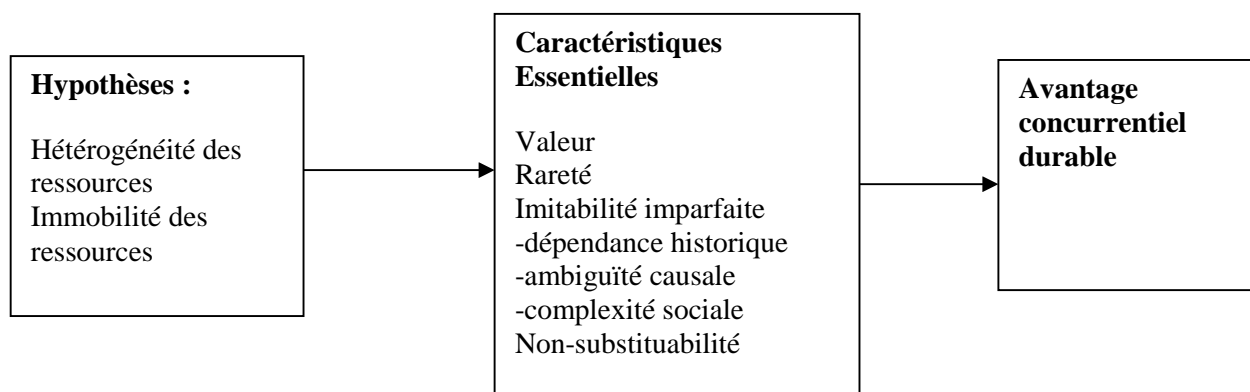
Une ressource peut être imparfaitement imitable pour trois raisons :

- ✓ les conditions historiques uniques ;
- ✓ l'ambiguïté causale ;
- ✓ La complexité sociale.

De plus, les quatre caractéristiques ci-haut mentionnées donnent un aperçu du niveau d'hétérogénéité et d'immobilité d'une ressource et, ainsi, de sa capacité à générer un avantage concurrentiel durable.

La figure ci-dessous résume les différentes relations entre les concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources. Ce modèle permet d'analyser le potentiel que possède une ressource pour créer un avantage concurrentiel durable

Figure 1: Le Resource Based View



Source: Jacques Grisé, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Université LAVAL QUEBEC.1997. P 04

4-2) L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994):

Mc.Mahan et Mc.Williams (1994) utilisent les concepts théoriques de la perspective basée sur les ressources pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non-substituables. Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par relation d'emploi; elles incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires. Et posant comme hypothèse que les habiletés cognitives des gens sont normalement distribuées.

Une ressource pour qu'elle soit une source d'avantage concurrentiel, elle doit :

- ✓ Procurer de la valeur à une entreprise :

Cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises ont des postes qui exigent différents types de compétences) et une offre hétérogène de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci). Une ressource peut procurer de la valeur à l'entreprise si elle crée de la valeur ajoutée. Par exemple, plus les employés sont compétents et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi, plus ils ajouteront de

la valeur au produit ou au service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressources humaines a de valeur.

✓ La rareté :

Pour être une source d'avantage concurrentiel durable. Compte tenu de la distribution normale des habiletés cognitives dans la population, les ressources humaines possédant des habiletés cognitives élevées sont, par définition, rares. Les ressources humaines qui sont spécialisées constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploie.

✓ Ressource inimitable :

Une ressource peut être imparfaitement inimitable pour quatre raisons:

- **Des conditions historiques uniques :**

- Les ressources humaines, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), sont liées ensemble pour créer une synergie où les individus contribuent conjointement aux objectifs de l'organisation. L'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement coûteuse, à reproduire pour un compétiteur.

- **L'ambiguïté causale :** Il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable.

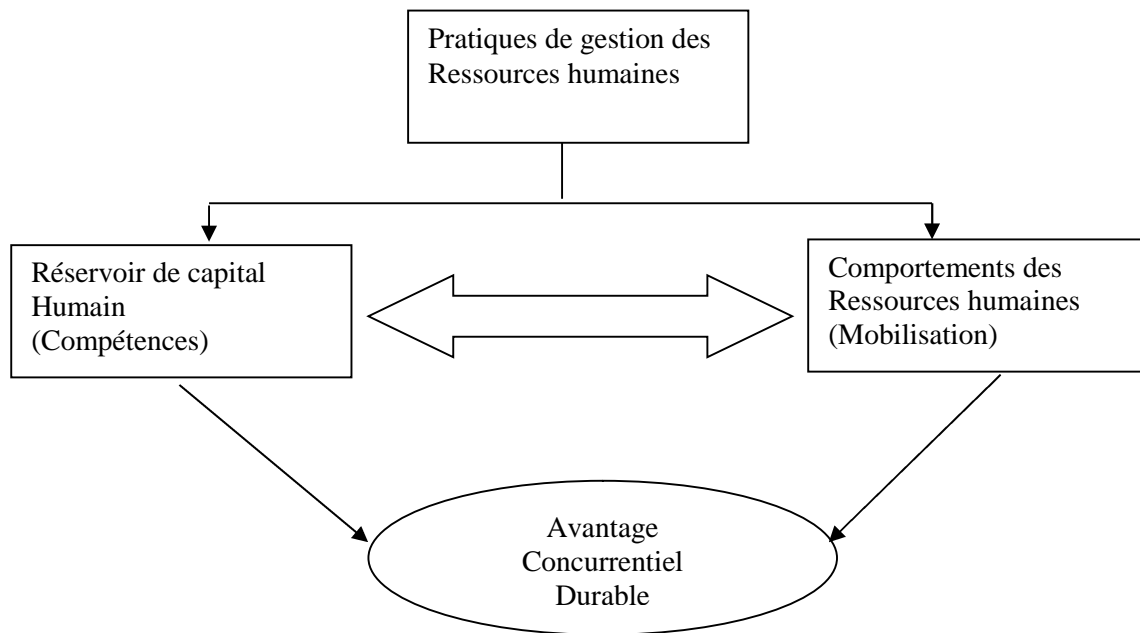
- **La complexité sociale :**

Les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens.

- **La non substituabilité :**

Les ressources humaines sont parmi les rares ressources à avoir le potentiel d'être transférable malgré les différences de technologies, de produits et de marchés, et à ne pas devenir obsolète.

Figure 2 : Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines



Source: Jacques Grisé, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Université LAVAL QUEBEC.1997. P 07

5/ Les tendances lourdes de la G.R.H²² :

5-1) Une fonction stratégique :

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. elle est devenue l'un des principaux facteurs d'élaboration de la stratégie.

Les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

5-2) Décentralisation et internationalisation : Une partie de la fonction est décentralisée auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité.

Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de G.R.H., d'abord parce que la qualité de la G.R.H. perçue par les employés repose sur la qualité des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent).

²² SIMON Dolan « La gestion des ressources humaines » ; Plarson éducation ; 2008.

Le cadre hiérarchique doit chercher à :

- ✓ établir des relations efficaces, respectueuses et équitables ;
- ✓ assurer la supervision des employés, particulièrement dans le cas des P.M.E. où la fonction R.H. est souvent absente (cadre responsable des résultats de son équipe, de l'organisation du travail, de la sélection des employés, de l'évaluation de leur rendement et de la détermination de leur augmentation de salaire).

L'internationalisation est la forme la plus poussée de la décentralisation, et actuellement l'Internationalisation des entreprises oblige les cadres en matière de la GRH à mettre en œuvres des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable.

5-3) Informatisation

L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de G.R.H. Selon Peretti, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés dans :

- La gestion de la paie,
- La gestion administrative du personnel,
- La G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc.

Le développement de l'intranet a facilité la communication et la transmission des informations.

Les progiciels qui sont des logiciels pro actifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de G.R.H. tel que la gestion de paie ou du personnel...

Systèmes experts : en fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert

5-4) La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) :

La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ...

Le développement social est l'un des éléments de la RSE :

- ❖ Le développement social :
- ✓ reconfiguration de l'organisation du travail,
- ✓ définition des postes et gestion des compétences,
- ✓ adaptation aux nouvelles technologies,
- ✓ projet d'entreprise,
- ✓ cercle de qualité,
- ✓ intéressement...

6/les défis actuels de la gestion des ressources humaines²³ :

La globalisation de l'économie, l'intensification de la concurrence mondiale, les technologies de l'information et de la communication... sont autant de nouveaux défis auxquels la fonction ressources humaine est amenée à faire face.

6-1) Le défis de la mondialisation :

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter en recherchant :

- La mise en place de politiques ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprises diverses ;
- Une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines (DRH) Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la

²³ SYLVIE St-onge « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 3^e édition Copyright 2009.

politique ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie de la catégorie des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadres polyvalents.

6-2) Le défis technologique :

Deux grands types de problèmes auxquels la GRH doit faire face à cause des transformations technologiques (automatisation, tertiarisation, révolution informationnelle,...)

6-2-1-Evolution des qualifications :

Les évolutions technologiques ont fait évoluer les qualifications ce qui impose aux entreprises de faire le choix en matière de recrutement (tendance à privilégier des profils plus généraux au lieu de profils plus spécialisés) et d'accorder une importance primordiale à la formation continue des salariés.

6-3) Sureffectif et GRH :

Depuis les années 1980, la substitution capitale au travail le (remplacement des hommes par la machine) constitue l'un des défis majeurs de la GRH.

6-4) Le défi démographique :

Le choc démographique va engendrer de nombreux changements. Ainsi, des départs accélérés de personnels ayant un savoir-faire et une connaissance acquise au fil des années vont être vécus au sein des entreprises. Cet événement peut avoir plusieurs répercussions comme des reports de charges de travail sur le reste du personnel, des problèmes d'encadrement au sein de l'entreprise, une baisse potentielle de la qualité de service... Afin de faire face à ces éventuels problèmes, les entreprises doivent anticiper le choc démographique à travers différentes mesures. En effet, il serait intéressant de faire l'inventaire des compétences et des connaissances des seniors dans l'entreprise, mettre en place un procédé de transmission du savoir-faire, développer la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, l'externalisation de certaines tâches...

6-5) Le défi économique :

L'intensification des concurrences, la volatilité de la demande, l'internationalisation de l'offre et de la demande, sont des défis qui exigent aux entreprises d'être flexible (flexibilité des horaires et des effectifs en interne, recours massif à la sous-traitance pour le volet externe).

Conclusion de la deuxième section :

L'entreprise a intérêt de s'intéresser à sa ressource humaine. Le personnel n'est plus un coût (dépense ou charge à minimiser) mais une ressource (investissement à optimiser). Le rôle de la fonction RH est de développer l'employabilité des salariés et de réaliser ses objectifs cités ci-dessous :

- ✓ maintenir dans l'entreprise les salariés fournissant un rendement satisfaisant ;
- ✓ accroître la motivation des salariés ;
- ✓ favoriser le développement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences,...

La gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

Conclusion de chapitre I :

La GRH et le travail ont connu des transformations très profondes à travers le temps, les bouleversements de l'environnement, ainsi que l'apparition d'un nombre important d'école de pensée ont permis l'apparition de nouvelles organisations de travail et ils ont donné naissance à la fonction des ressources humaines.

Le passage d'un travail artisanal à un travail purement cognitif a repositionné le rôle de l'élément humain dans les entreprises, l'élément humain qui a été considéré comme un coût que l'entreprise doit minimiser est devenu un actif d'une importance primordiale pour lequel l'entreprise doit offrir un environnement épanouissant qui lui permettra de se développer.

Introduction au chapitre II:

Le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances et compétences dans des contextes divers, et des conditions technologiques différentes, de réagir de manière autonome, et pour cela la notion de capital est très importante. Dans L'ère actuelle, la compétitivité de l'entreprise dépend du niveau d'éducation des salariés, des compétences individuelles et collectives enveloppées par les entreprises, ainsi que la qualité des apprentissages, donc de la qualité du capital humain, de nombreux économistes ont utilisés ce concept et reconnurent que les êtres humains constituaient une partie de la richesse des sociétés.

Actuellement, un haut niveau de formation, et un stock important de connaissances formelles et la capacité d'acquérir des savoirs supplémentaires sont des conditions primordiales pour l'employabilité des salariées et la survie de l'entreprise. Hamel et Prahalad (1989)²⁴ affirment en analysant les firmes américaines et japonaises que les entreprises qui ont réussi sont celle qui raisonnent en terme de compétences.

Le développement des compétences est une démarche stratégique à long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles, de réagir à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

²⁴ HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), « Strategic Intent », Harvard Business Review 67, p. 63-7
www.12manage.com/methods_corecompetence_fr.html. Consulté le 05/01/2012

Section 1 : Le capital humain

Introduction

Actuellement, l'environnement des entreprises est marqué par plusieurs tendances très lourdes, mondialisation, concurrence exacerbée, innovation permanente, et par conséquent, l'économie se dématérialise de plus en plus.

Dans ces conditions les entreprises qui réussissent sont celles qui arrivent à se différencier par la créativité et l'innovation, ce sont des résultats que l'entreprise pourra atteindre, lorsqu'elle dispose d'un capital humain très efficient.

Donc, dans l'environnement actuel, ce ne sont pas les capitaux qui font la différence, mais ce sont les hommes à travers le capital humain dans ils disposent.

1/ historique de capital humain

1-1) Les prémisses de capital humain :

Avant les études de T.W Chultz, aucune étude fondée sur le concept de capital humain a été réalisée, même si y avait beaucoup d'économistes dans le passé qui ont utilisé ce concept et reconnu que les êtres humains constituaient une partie de la richesse des nations (exemple : AdhamSmith).

Adham Smith²⁵, dans son fameux ouvrage « la richesse des nations », sur le thème de la division de travail ; il annonce l'idée que la division de travail est une source de gains de productivité, ce qui augmente l'expertise qui naît de la spécialisation, il s'agit non seulement de l'habilité à mener une opération donnée, mais aussi de la capacité à inventer des techniques et des outils plus spécialisés et donc plus efficaces. Cet économiste écossais compare le travail d'un employé instruit à celui d'une machine améliorée. Pour Smith, autant l'utilisation d'une machine performante augmente la productivité pour l'entreprise, autant une instruction supplémentaire pour un employé provoque une productivité marginale. Il considère l'instruction comme un moyen de prévenir les

²⁵ **François** Sigaut, « Jean-Louis Peaucelle, Adam Smith et la division du travail, La naissance d'une idée fautive », *Documents pour l'histoire des techniques* [En ligne], 18 | 2^e semestre 2009, mis en ligne le 24 septembre 2010, consulté le 17 octobre 2011. URL : <http://dht.revues.org/278>

dangers de l'aliénation des travailleurs et de maintenir un système de division du travail efficace. Il propose qu'une attention particulière soit réservée à l'instruction des pauvres pour éviter la corruption et la dégradation sociale afin de maintenir la stabilité sociale.

Adham Smith intègre dans le stock de capital humain, aux des équipements « les habilités acquises et utiles de tous les membres de la société » ; annonçant la notion moderne de capital humain.

Marsall²⁶ met exergue la valeur sociale de l'éducation, en distinguant les bénéfices directs et indirects. Pour Marshall certains employés peu instruits accomplissent formidablement certaines tâches, pour cette raison, l'instruction ne doit pas être réduite à la formation à l'emploi. Pour Marshall²⁷ le grand avantage de l'éducation est de former la personnalité des citoyens : « *A good education confers good indirect benefit even to the ordinary workman. It stimulates his mental activity; it fosters in him a habit of wise inquisitiveness; it makes him more intelligent, more ready, more trustworthy in his ordinary work; it raises the tone of his life in working hours, it is thus an important mean towards the production of material wealth; at the same time that, regarded as an end itself, it is inferior to none of those which the production of material wealth can be made to subserv* ».

Le paradoxe de Leontief²⁸:

En 1954 l'économiste américain, Leontief entreprit de vérifier empiriquement la nature de commerce extérieur (aux USA le capital est le facteur abondant et la main d'œuvre est le facteur rare) ; logiquement les USA devaient donc exporter des biens à forte intensité de capital et importer des biens à forte intensité de main d'œuvre.

²⁶ Édouard Poulain « Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel », *Revue économique* 1/2001 (Vol. 52), p. 91-116.

²⁷ IDEM

²⁸ <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/> ; <http://www.ac-limoges.fr/bleucl/SES/cours/terminale/relations-inter/> ; Cahiers français n°315 et 317 : « Comprendre l'économie » ; *Libre-échange et protectionnisme*, R. Schnerb, QSJ n° 1032 Consulté le 10 novembre 2011.

Or l'étude de Leontief montrait le contraire, les USA importe des biens à forte intensité de capital ; ce résultat était paradoxal et semblait anéantir les théories suédoises.

L'explication des économistes suédois était insuffisante, car ils ne prenaient pas en compte que trois facteurs de production (travail, capital et ressources naturelles) sans les clarifier.

Pour donner une portée explicative aux théories suédoises, il faut admettre qu'en fait il n'y a pas seulement trois facteurs, mais il existe réellement plus de trois facteurs de production :

- ✓ Le travail non qualifié ;
- ✓ Le travail qualifié ;
- ✓ Le capital (usines et équipement) ;
- ✓ La terre cultivable ;
- ✓ Les gisements miniers et pétroliers.

Le paradoxe de Leontief devient alors explicable : c'est le travail qualifié qui est abondant aux USA.

Le paradoxe de Leontief a pour mérite de mettre en évidence le rôle essentiel de la qualification professionnelle.

1-2) Les anciennes théories et capital humain :

Jusqu'au milieu de 20^{ème} siècle, les anciennes théories, reconnaissent seulement deux facteurs de production totalement interchangeable, le travail et le capital.

1-2-1- La théorie néoclassique et capital humain :

Selon les néoclassiques ; la contribution de facteur travail à la production de richesse est exclusivement quantitative ; l'expression la plus représentative de cette idée se trouve dans la fonction de Cobb-Douglas²⁹ :

$$Q = f(L, k)$$

²⁹ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser », P 24.

Et $Q = L^a * K^{1-a}$

→L représente la quantité de travail ;

→K représente la quantité de capital.

Selon cette approche, les deux facteurs de production (capital et travail), sont totalement interchangeable.

Une perte d'une quantité de travail peut être remplacée par une quantité correspondante de capital pour produire la même quantité.

En effet les néoclassiques n'accordent aucune place au capital humain.

1-2-2-La théorie mécaniste de travail et capital humain :

La théorie mécaniste de travail, voit que l'homme contribue à la croissance au même titre que le capital, en engageant sa force de travail.

L'organisation scientifique de travail (développée par Taylor) ; nait résolument l'initiative individuelle et toute introduction d'intelligence humaine dans l'exécution des tâches.

Depuis les années 1950, les économistes soulignent les limites de la formule de Cobb-Douglas. Robert M.Solow³⁰ introduit un troisième facteur de production de la richesse « le facteur résiduel » déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques et la capacité créative de l'homme.

1-3) La naissance de la théorie de capital humain :

1-3-1/ les fondements de la théorie de capital humain :

a/ Du facteur travail au capital humain

Les théories de la croissance ont pendant longtemps méconnu le capital humain. Ainsi, pour les néoclassiques, la contribution du facteur travail à la production de richesse reste exclusivement quantitative. La fonction de production de Cobb-Douglas illustre cette approche en soulignant que les facteurs travail et capital ont une élasticité de

³⁰ Alain Chamak, Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser »

substitution égale à 1 (la diminution du capital de 1% doit être compensée par une augmentation du travail de 1% pour conserver le même produit). Le travail est ainsi appréhendé à travers l'accroissement de la population active et le comportement de l'homme (créativité, performance...) n'influencerait alors le niveau de croissance qu'à la marge. Les travailleurs n'ont qu'un rôle de force de travail indifférenciée, car ils sont le plus souvent non-qualifiés. Le travail est vu comme un facteur homogène. La fonction de Cobb-Douglas ne semble pourtant pas expliquer l'amplitude de la croissance d'après-guerre et dès les années 50, les économistes soulignent ses limites. Ainsi, Robert Solow introduit un troisième facteur de production de richesse : le « résidu » ou « facteur résiduel », déterminé par le progrès technique, les connaissances scientifiques, la capacité créative des hommes...autant d'éléments « exogènes » qui améliorent l'efficacité des facteurs de production et annoncent une approche sensiblement différente du facteur travail désormais appréhendé aussi dans sa dimension qualitative.

Les économistes Jean-Jacques Carré, Paul Dubois et Edmond Malinvaud parviennent à la même conclusion en analysant la croissance française entre 1950 et 1975. Selon eux, l'exceptionnelle croissance française (en moyenne 5% par an sur la période), est due à une accélération de la contribution de ce facteur exogène à la croissance. Celui-ci, que l'on nomme le progrès technique, reflète l'amélioration de la connaissance scientifique et de l'innovation et mesure l'efficacité dans l'emploi des facteurs de production et en particulier du facteur travail. Ces avancées théoriques et ces études empiriques réunissent progressivement les conditions d'une identification du rôle du capital humain dans la croissance.

Le progrès technique s'accélérait, la production se complexifie, et un nouveau besoin apparaît : celui de travailleurs qualifiés, qui doivent être de plus en plus nombreux. Le seul moyen d'obtenir cette qualification, et donc d'augmenter la productivité, est de former les travailleurs ; l'idée de base de la théorie du Capital humain émerge. Sa mise en œuvre pratique s'appuie non seulement sur le développement de l'ensemble des thèses des néoclassiques, mais aussi sur la théorie du capital et de l'investissement d'Irving Fischer. Ainsi, la *théorie du Capital humain* introduit dans les théories de production un

nouveau facteur : l'éducation (sous toutes ses formes, mais avant tout les études), dans laquelle on peut investir.

b/Théodore W.Schultz, l'initiateur :

T.W.Schultz (1902-1998) obtient en 1979 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel *pour son « travail pionnier en économie du développement »*. Il insiste en particulier sur l'importance du secteur agricole pour se développer et donne une place-clé au capital humain. Il voit en effet dans la formation et l'éducation un moyen essentiel pour améliorer la productivité et conséquemment le revenu agricole. L'économie de l'éducation lui doit ainsi des *découvertes essentielles comme l'impact de l'éducation des enfants et de la formation des adultes sur l'innovation et la productivité*. Dès la fin des années 1950, il écrit un article majeur qui va influencer toutes les recherches postérieures sur le capital humain. : Investment in man : an Economist's view.

Dans Investment in Human Capital publié en 1961 dans la continuité de son premier article³¹, il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative du facteur travail, à savoir «l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain». Il observe que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme on peut le faire pour évaluer le capital physique en particulier parce qu'il est complexe de distinguer ce qui relève des dépenses de consommation ayant pour objet de satisfaire les besoins des individus et ce qui peut être considéré comme des dépenses d'investissement améliorant la qualité du capital humain.

En somme, la plupart des dépenses rentrent dans ces deux catégories. L'approche par la dépense ne permet donc pas de mesurer efficacement l'investissement en capital humain. Sa mesure passerait plutôt par un effort pour comprendre les variables améliorant les capacités des individus et se traduisant par une hausse du salaire des individus concernés sur le marché du travail. Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain :

³¹ Investment in Human Capital *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, (Mar., 1961), pp. 1-17

- Les infrastructures et services de santé qui affectent l'espérance de vie et la vitalité des individus ;
- la formation professionnelle (incluant l'apprentissage) organisée par les entreprises
- le système éducatif de l'école élémentaire au supérieur ;
- les programmes d'études et de formation pour adulte non organisés par des entreprises ;
- la migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi.

Ces domaines étaient largement inexplorés par l'analyse économique, les travaux de Schultz ont permis de mieux mesurer le lien entre l'investissement dans ces cinq catégories d'activités et l'accroissement du capital humain. Plus largement donc, T.Schultz s'oppose aux modèles de croissance standard dominant alors, ceux d'Harrod-Domar puis de Solow, qui relient le taux de croissance et l'accumulation du capital physique. Soulignant qu'il « y a peu de doute que l'investissement qui améliore les capacités des gens crée des différences dans la croissance économique et dans la satisfaction vis-à-vis de la consommation. Nous savons maintenant que l'oubli du capital humain biaise l'analyse de la croissance économique.»

T.W.Schultz vit dans la qualité du capital humain une ressource rare qu'il faut développer par les incitations appropriées. Véritable précurseur, il comprit que les progrès dans les domaines de la santé et de l'éducation sont des variables clés pour expliquer l'évolution économique au cours du XXe siècle. Les travaux de Gary Becker s'inspirent largement de ses apports.

c/ Gary Becker :

Au début des années 1960, à travers les travaux de Gary Becker sur l'éducation dans son fameux article « investissement in humain capital », il part de constat que le capital physique cesse d'augmenter sur le long terme, alors que dans le même temps le revenu par habitant croît à un rythme régulier, il déduit que la stabilisation de capital physique répond une accumulation de capital immatériel.

Elaboré essentiellement par Gary Becker, la théorie de capital humain repose une

analogie avec la théorie de capital physique : l'éducation et la formation sont considérées comme des investissements que l'individu effectue rationnellement en vue de la constitution d'un capital productif inséparable de sa personne

1-3-1-La théorie de capital humain : Les travaux de Schultz et Gary Becker³² ont donné naissance à la théorie capital humain, En essayant d'expliquer la croissance économique observée par différents facteurs tels que le capital financier et la quantité de la main-d'œuvre, Schultz découvre un résidu qu'ils attribuent à l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre à la suite de l'accroissement des niveaux d'instruction par les travailleurs aux États-Unis.

Gary Becker³³ a élaboré la théorie de capital humain en répondant à la question suivante : Et si l'homme possède un véritable capital en lui-même ?

Sa réponse était la suivante :

L'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expériences, d'intelligence, de créativité et d'imagination. L'homme lorsqu'il examine une opportunité dans le domaine de travail ou de formation, il raisonne en investisseur.

Cette théorie améliore considérablement l'analyse économique de la répartition, en montrant que les différences de revenu sont en partie motivées par la formation. Elle a pu contribuer à valoriser la formation des travailleurs, grandes politiques d'éducation et de formation continue cherchaient plus à valoriser l'exercice de la citoyenneté, la promotion sociale, l'intégration des classes populaires, qu'à améliorer le niveau des revenus du travail.

La théorie du capital humain fait de la formation un investissement "comme un autre", générateur d'externalités. Toutefois, la formation prise en charge par la collectivité n'incite pas les entreprises à l'effort de formation qu'elles pourraient supporter. Le problème d'un niveau de formation optimal qui serait efficace pour la collectivité reste ainsi largement irrésolu.

Les externalités qui résultent d'un investissement collectif dans la formation sont diverses.

³² KINVI D.A « capital humain et croissance économique », revue de littérature n° 116- 1994-5

³³ Alain Chamak/Céline Fromage, le capital humain

Elles peuvent par exemple favoriser l'intégration sociale des individus ou encore valoriser la formation des actifs selon le principe du « bien réseau » par exemple (une connaissance gagne en intérêt si d'autres personnes la partagent ou peuvent au moins l'acquérir).

1-3-2/Les types de formation qui accroissent le capital humain :

Becker considère que le capital humain peut s'acquérir grâce à la formation générale et à la formation spécifique.

A. La formation générale

L'éducation est un investissement aux propriétés identiques à celles d'un capital physique ; l'individu finance sa formation pour obtenir un retour sur investissement au moins égale au coût de son financement.

La formation générale, acquise dans le système éducatif, augmente la productivité de l'agent dans toute entreprise puisqu'elle reste attachée au travailleur qui peut la faire valoir sur l'ensemble du marché du travail. Les entreprises sont donc peu encouragées à supporter les coûts de formation d'une personne puisque celle-ci risque de la faire prévaloir dans une autre entreprise prête à mieux la rémunérer. L'accord entre le travailleur et la firme consiste donc en l'achat par l'entreprise de la « force de travail », tandis que le travailleur achète sa formation.

La formation générale est par définition transférable, elle peut être utilisée dans toutes les entreprises, et dans ce cas si l'employeur finance la formation, les salariés peuvent quitter l'entreprise une fois formés, de telle sorte que l'employeur perd tous les bénéfices de son investissement. Ce sont donc les salariés qui sont sensés financer intégralement ce type de formation.

Ce modèle est aussi applicable à la formation initiale (aux jeunes étudiants). Le financement est constitué des coûts directs (inscription, logement, transport,...) et des coûts d'opportunité (le revenu auquel renonce l'étudiant s'il s'insérait directement sur le marché du travail).

B. La formation spécifique

Pour ce type de formation a priori, le salarié n'a aucun intérêt à la financer car s'il perd son emploi il ne pourra pas la valoriser autre part que dans l'entreprise formatrice. Cette hypothèse est néanmoins irréaliste, car si l'employeur finance la

totalité de la formation, il s'accapare tous les bénéfices de retour sur investissement. Le financement sera alors partagé entre l'employeur et le salarié. L'intérêt du salarié sera de financer en partie la formation spécifique, pour bénéficier d'une part du retour sur investissement. L'employeur de son côté va financer l'autre partie, et son intérêt sera de garder le salarié pour préserver son retour sur investissement. La formation spécifique augmente à l'inverse la productivité du travailleur dans l'entreprise qui l'a formé mais peu ou pas en dehors de celle-ci.

1-3-3/ le financement de la formation par l'entreprise d'après la théorie de capital humain :

Les entreprises n'acceptent le financement de la formation que dans la mesure où elle estime avoir des chances de rentabiliser son investissement : le salaire qu'elle versera à l'issue de la période de formation sera supérieur au salaire du travailleur pour des emplois situés à l'extérieur de l'entreprise de façon à l'inciter à rester en son sein mais inférieur à sa productivité en valeur, la différence avec le salaire versé représentant la rémunération de l'investissement en capital spécifique de l'entreprise. La valeur de l'investissement dans une formation spécifique est perdue lorsque le contrat de travail est interrompu. Elle ne peut être renouvelée qu'au prix de nouveaux investissements. Cette distinction entre formation générale et formation spécifique présente un intérêt pour analyser les déterminants du « turnover » et pose les bases d'une réflexion sur les coûts de transaction sur le marché du travail.

L'entreprise a donc intérêt à financer les formations spécifiques mais pas les formations générales car l'employé pourrait ensuite proposer son travail (devenu plus productif) dans une autre entreprise.

La théorie du capital humain n'aborde pas en définitive le caractère collectif du processus d'accumulation de connaissance, en faisant de l'individu un être maximisant ses revenus futurs en arbitrant entre travailler et se former. Toutefois, par la distinction établie entre l'éducation générale qui élève le niveau de compétence des individus et la formation professionnelle, qui augmente la productivité de l'individu dans l'entreprise pour laquelle il travaille, la théorie du capital humain introduit l'idée d'éducation comme bien collectif. En effet, G.Becker considère que la formation générale peut être fournie par l'Etat ou directement payée par l'individu,

tandis que les entreprises ont intérêt à financer la formation professionnelle spécifique).

Ces constats permettent de justifier l'intervention de l'Etat dans l'investissement en capital humain au travers de l'éducation gratuite qui permet de dégager des externalités positives.

Selon le modèle théorique développé par Becker, la théorie du capital humain peut être résumé en cinq points, tel que l'avait proposé Levin¹ :

- la relation entre l'investissement de la société en éducation et sa croissance économique ;
- la relation entre l'investissement individuel en éducation et la rentabilité économique de cet investissement ;
- la relation entre la répartition de l'investissement en éducation entre la population et la distribution des revenus ;
- la demande d'éducation comme réponse à sa rentabilité en tant qu'investissement.
- l'investissement général dans la formation sur le tas (on-the-job training) et la division de la charge financière entre le travailleur et l'entreprise.

Gary Becker a donc eu le mérite d'étendre l'analyse micro-économique au champ large du comportement humain.

1-3-4/Les prolongements de la théorie du capital humain :

a/ la formation continue :

L'accumulation de capital humain se poursuit à l'issue de la formation initiale, tout au long de la vie professionnelle. Elle peut prendre des formes variables selon les spécificités de l'activité et le niveau de la formation initiale. L'expérience renforce en outre les qualités du travailleurs, en particulier lorsque celles-ci peuvent être remobilisées dans d'autres entreprises.

L'observation de l'évolution de la structure des revenus par âge montre que l'augmentation des niveaux de salaire est particulièrement importante lors des premières années d'activité professionnelle mais se maintient tout au long du cycle de vie. Il semblerait donc que la progression des revenus avec l'expérience professionnelle soit le résultat d'un

accroissement de la productivité et de l'accumulation de capital humain sur l'ensemble de sa carrière.

Les études empiriques de Jacob Mincer ont permis d'observer qu'un individu procède à des choix d'investissement en capital humain à chaque étape de son cycle de vie. Le système éducatif ne forme pas systématiquement la main-d'œuvre. L'obtention d'un diplôme marque la fin d'une première étape d'acquisition d'un savoir global et le début d'une période d'acquisition d'un savoir plus spécialisé, de compétences techniques, après l'entrée dans la vie active.

Cette seconde étape, la formation dans la production, peut prendre plusieurs formes :

- les *processus d'apprentissage informels* liés à l'expérience dans la production (learning-by-doing présenté par Arrow,
- les *processus d'apprentissage formels* tels les programmes d'apprentissage associant une part de formation au sein d'écoles professionnelles et des stages dans l'entreprise ;
- les *programmes ponctuels de formation* mis en place au sein des entreprises soit par l'entreprise elle-même soit par un organisme privé sur demande de l'entreprise, les programmes de formation continue au sein de l'appareil productif...

Si la formation dans la production du type learning-by-doing a été très tôt introduite dans les modèles théoriques comme une des sources de croissance à long terme et même comme l'explication centrale de la croissance miraculeuse des pays asiatiques, cette formation a toujours été envisagée comme un processus automatique et sans coût, résultat de l'écoulement du temps ou lié à l'introduction de nouveaux produits. Or, comme le note Mincer, la formation dans la production doit être vue comme un investissement : elle dépend de décisions individuelles et est coûteuse. Elle constitue donc une composante importante de l'accumulation du capital humain, non seulement par son existence propre mais aussi par ses interactions avec les décisions de formation scolaire. Si les agents décident de se former principalement au sein de la production et non à l'école, les efforts de formation scolaire en viennent à sous-estimer fortement l'accumulation de capital humain et donc sa contribution à la croissance.

La réflexion sur la formation continue à partir de la théorie du capital humain est un champ fertile d'étude encore largement inexploré mais dont on mesure de plus en plus

l'importance notamment dans les recherches abordant les solutions pour lutter contre le chômage, les phénomènes de sous-qualification, voire les écarts salariaux entre hommes et femmes. La réflexion sur l'accumulation du capital humain ne se limite pourtant pas à l'analyse du lien entre éducation / formation et niveaux de salaires ou de productivité. Elle fournit aussi des clefs d'analyse entre accumulation du capital et croissance.

b/ la théorie de filtre :

Les tests empiriques ont montré que la théorie du capital humain explique peu les faits. En particulier, des individus de même niveau obtiennent des gains très différents. La théorie de Becker a été remise en cause à la fois dans son développement et ses hypothèses. La formation, et en particulier le diplôme, sert à apporter de l'information sur les qualités des individus (intelligence, capacité de travail...). L'éducation ne sert donc pas à accroître les capacités des individus mais à les identifier afin de pouvoir les filtrer. Le système productif filtre les individus en fonction des qualités qu'il recherche. Des tests à l'embauche pourraient toutefois servir eux aussi de filtres, à un coût inférieur à celui du système éducatif.

c/Théorie du signal :

La théorie du signal est un prolongement sur le marché du travail de celle du filtre.

Les employeurs sont considérés comme étant en asymétrie d'information vis-à-vis des offreurs de travail. Ils disposent de données intangibles telles que le sexe. D'autres, comme le niveau de qualification, peuvent au contraire être modifiées par les individus à la recherche d'un emploi. Le diplôme constitue donc un signal envoyé aux employeurs potentiels. Il reste aux individus à choisir la formation qui permet d'envoyer le meilleur signal, soit celle qui offre le plus de possibilités pour trouver un emploi, soit le meilleur taux de rendement.

Michael Spence, que l'on peut présenter comme l'un des principaux promoteurs de la théorie du signal, fait par exemple l'hypothèse que les études ne sont pas un investissement pour augmenter le capital humain mais un simple moyen de sélection. *L'éducation n'aurait pas pour effet d'augmenter la productivité de l'agent mais de sélectionner les agents qui sont déjà et seront les plus productifs.* Il y a lieu dans ce cas de remettre en cause la rentabilité sociale d'une éducation qui comporte des coûts

importants sans pour autant améliorer la productivité des travailleurs. Le diplôme obtenu est donc simplement un signal pour l'employeur, c'est une preuve que l'agent est meilleur que les autres et qu'il a été sélectionné.

Dans cette approche, les employeurs sont considérés comme étant en asymétrie d'information vis-à-vis des offreurs de travail. S'ils disposent de données intangibles telles que le sexe, d'autres variables, comme le niveau de qualification, peuvent au contraire être modifiées par les individus à la recherche d'un emploi. Le diplôme constitue donc un signal envoyé aux employeurs potentiels. Il reste aux individus à choisir la formation qui permet d'envoyer le meilleur signal, soit celle qui offre le plus de possibilités pour trouver un emploi, soit le meilleur taux de rendement. La formation dispensée dans des écoles prestigieuses est alors la plus valorisée puisque les étudiants ont été sélectionnés pour y entrer.

La théorie du signal est un prolongement sur le marché du travail de celle du filtre. Selon cette dernière approche présentée initialement par Kenneth Arrow, la formation, et en particulier le diplôme, sert à apporter de l'information sur les qualités des individus (intelligence, capacité de travail...). L'éducation ne sert donc pas à accroître les capacités des individus mais à les identifier afin de pouvoir les filtrer. Le système productif filtre les individus en fonction des qualités qu'il recherche. Arrow s'intéresse aux coûts et avantages pour la collectivité d'un tel processus.

En définitive, dans un contexte d'accentuation de la poursuite des études, *la théorie du capital humain reste pertinente pour analyser la demande d'éducation et justifier une relation positive entre l'éducation et les salaires mais aussi entre éducation et emploi*. Il est par ailleurs tout à fait envisageable que la sélection selon les titres par les employeurs donne une incitation à produire le signal qui maximise la probabilité d'être sélectionné ; cette incitation résulte justement du taux de rendement privé de l'investissement en éducation. On parvient ainsi au point de vue de Blaug qui est celui de la complémentarité des théories du capital humain et du signalement. Il paraît en effet difficile de limiter le rôle de l'éducation à la seule fonction de signalement. Cela laisserait peu de marge au système éducatif pour contribuer à la croissance économique.

En outre, la théorie du capital humain traite l'éducation en acceptant l'hypothèse d'une

relation éducation-salaire. En ce sens elle est cohérente avec la théorie de sélection qui considère que l'école identifie des qualités appréciées sur le marché du travail. Sur le plan empirique, ces théories sont difficiles à distinguer. Ainsi, un individu très diplômé peut gagner plus parce qu'il a acquis des connaissances supplémentaires (éventuellement valorisées par un plus ou moins grand niveau « d'aptitudes ») que parce qu'il s'est « signalé » aux yeux des employeurs.

d/ Le modèle de concurrence pour l'emploi

Ce modèle rejette l'hypothèse forte de la théorie du capital humain : la productivité n'est plus apportée par le travailleur mais elle est considérée comme faisant partie du poste de travail. Deux caractéristiques comptent dans l'entreprise : la capacité d'adaptation du travailleur à la structure de la firme et son efficacité à son poste de travail. Il existe deux marchés du travail, l'un interne à l'entreprise, l'autre externe. Pour recruter son personnel, un dirigeant peut recourir à l'un ou l'autre. Le premier est le moins coûteux mais il n'est pas toujours possible. Sur le marché externe, le niveau de formation considéré comme un gage d'ouverture d'esprit et d'adaptabilité constitue le premier critère de sélection.

2/Définition de capital humain :

Pour Gary Becker, le capital humain « est relatif aux activités qui influent sur les futurs revenus : monétaires, psychiques et accroissent les ressources de la population, ces activités sont nommées : investissement en capital humain. »³⁴

2-1) Définition générale :³⁵

Le capital humain peut être défini comme l'ensemble des connaissances, aptitudes, savoir-faire et comportement acquis au cours de la vie dans des contextes variés : familial, scolaire, professionnel, vécu quotidien,...

Michelle Riboud avait défini le capital humain comme étant « un ensemble de connaissances et de qualifications qui exercent la double fonction de bien de production et de consommation durable, ce caractère à la fois durable et productif des connaissances

³⁴

³⁵ GUILLARD Alexandre- ROSSEL Josse, « Evaluation et développement de capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».

conduit à leur donner le nom de capital, l'adjectif humain vient préciser qu'il ne peut être dissocié de celui qui le possède. »³⁶

2-2) Définition par rapport aux types de capital humain³⁷ :

2-2-1-Le capital humain général :

Englobe des connaissances et compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations), essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

2-2-2-le capital humain spécifique à la tâche :

S'accumule essentiellement par des formations professionnelles et au moyen de l'expérience professionnelle, il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail.

2-2-3-le capital humain spécifique à la firme : Correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié sur la base d'un corpus de connaissances et des connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée.

2-3) Définition de capital humain selon l'OCDE³⁸ : Le capital humain est l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.

Selon l'OCDE, le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité, subissant différentes influences, il peut croître, se réduire, et dans certains cas, il peut devenir inutile.

Le capital humain selon l'OCDE, résulte de différentes origines et pas seulement d'un apprentissage organisé, sous la forme de l'éducation et de la formation ; les connaissances, les qualifications, et autres qualités personnelles, peuvent se combiner de différentes manières suivant les individus et suivant les contextes dans lequel ils sont utilisés.

³⁶ Michelle Riboud, Accumulation de Capital Humain, ed Economica, Paris, 1978, p 1.

³⁷ GUILLARD Alexandre- ROSSSEL Josse, « Evaluation et développement de capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».

³⁸ Brian Keeley, « le capital humain comment le savoir détermine notre vie ». www.oecd.org/lesessentiels

Les trois approches suivantes nous permettent de mieux comprendre la notion de capital humain :

3 / Les approches de capital humain :

3-1) L'approche économique de capital humain :

Gary Becker en (1964) a donné naissance à la théorie économique de capital humain, cette théorie est construite à partir de postulat suivant :

Un individu qui prend la décision de se former ou de suivre des études, il va faire le pari qu'on développant son propre capital humain à court terme, cela va lui apporter des bénéfices sur le long terme, et il va évaluer les avantages que vont lui procurer le temps et l'argent investis. Un individu qui renonce à un travail pour suivre une formation dans le but d'enrichir son capital humain, en vue d'un rendement futur, raisonne comme un investisseur, c'est dans ce point que la théorie de capital humain représente une analogie avec le capital humain.

L'analogie de capital humain au capital physique présente cependant certaines limites liées au fait que le capital humain est indissociable de son détenteur : il est incorporé dans l'individu. Cette incorporation représente trois caractéristiques :

La personnalisation : Elle explique l'importance de temps que l'individu consacre à son investissement, dans le coût de cet investissement. Elle garantit également la propriété de l'individu sur son capital. Un employeur n'a donc aucune incitation à participer au financement d'une formation générale, valorisable par le salarié dans toutes les entreprises. En revanche, il pourra avoir intérêt à financer des formations spécifiques : La mobilité potentielle du salarié conduit à un partage équitable des coût/bénéfices de la formation.

La limitation :

Les possibilités de l'accumulation des connaissances sont tributaires des capacités physiques et cérébrales des individus et sont bornées par la fin de la vie professionnelle. Il s'agit donc pour l'entreprise d'un investissement risqué. Cela

explique une individualisation de l'investissement sur les salariés jugés les plus aptes à l'apprentissage et se trouvant plutôt dans les premières années de vie professionnelle.

L'opacité :

Le capital incorporé par l'individu est difficilement perceptible par les autres. Cela explique la place importante occupée par les titres et les diplômes. Ceux-ci constituent des repères nécessaires face à la grande hétérogénéité des individus, des types et des qualités des formations suivies.

Ce phénomène d'incorporation du capital humain confère au salarié un certain pouvoir dans la relation d'échange qui limite l'intérêt pour l'employeur de recourir directement au marché.

Pour cette approche en investissant dans les études et la formation, mais plus largement dans les soins médicaux, la recherche d'informations, l'émigration, etc. les individus augmentent leur « capital humain », ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs.

3-2) L'approche gestionnaire de capital humain : L'approche gestionnaire³⁹ de capital humain s'inscrit dans le courant mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la firme. Selon cette approche, une firme dotée de ressources rares et de qualité est susceptible de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur ses rivales. Des écarts de rentabilité entre des entreprises de même secteur est expliquée par des dotations différentes en ressources et notamment immatérielles (exemple : capital immatériel).

Le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel ; pour cette raison l'entreprise doit le gérer et lui offrir un contexte favorable à son développement.

L'apparition au milieu des années 1990 des travaux de Kaplan et Norton avec la notion de Balanced Score Card, et les travaux d'Edvinsson et Malone sur le capital

³⁹ Livre Blanc « capital humain », les études du club n° 89 Mai 2011 consécutif au groupe de travail conduit par Messieurs Bernard MAROIS et Henri GHOSN rédigé par Madame Patrizia VALERO.
www.hec.fr/content/download/53978/478526

immatériel, ont élargi la question de l'évaluation de capital humain à toutes les ressources intangibles rares et de qualité, qui peuvent qui procure à l'entreprises un avantage concurrentiel.

3-2-2-Le tableau de bord prospectif :

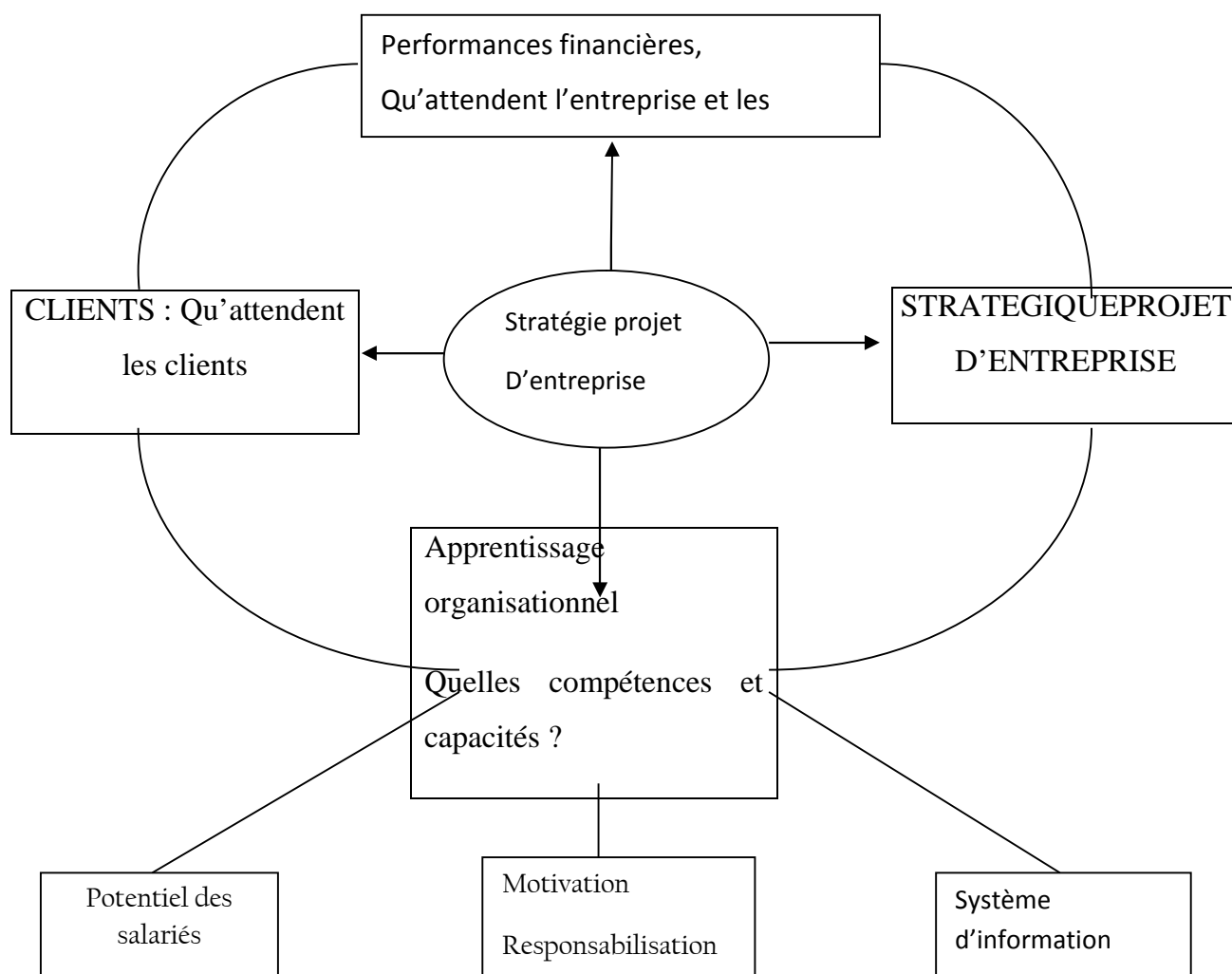
Les publications en 1992 de Kaplan et Norton⁴⁰ sur le Balanced Score Card ont véritablement entraîné une redéfinition des systèmes de mesure de la performance.

Le tableau de bord prospectif permet de prendre en compte les actions dans leur articulation avec la stratégie de l'entreprise ; elle permet également de cartographier les liens de cause à effet entre actions et résultats financiers (grâce aux indicateurs de mesure mis en place) et d'interpréter les relations selon quatre axes d'analyse :

- ✓ Financiers ;
- ✓ Satisfaction clients ;
- ✓ Processus internes et organisation pour l'innovation ;
- ✓ Apprentissage organisationnel.

FIGURE 3:Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton :

⁴⁰ KAPLON. R NORTON.D « le tableau de bord prospectif » Ed d'organisation 1992



Source : Alain Chamak/Céline Fromage, le capital humain. P 175

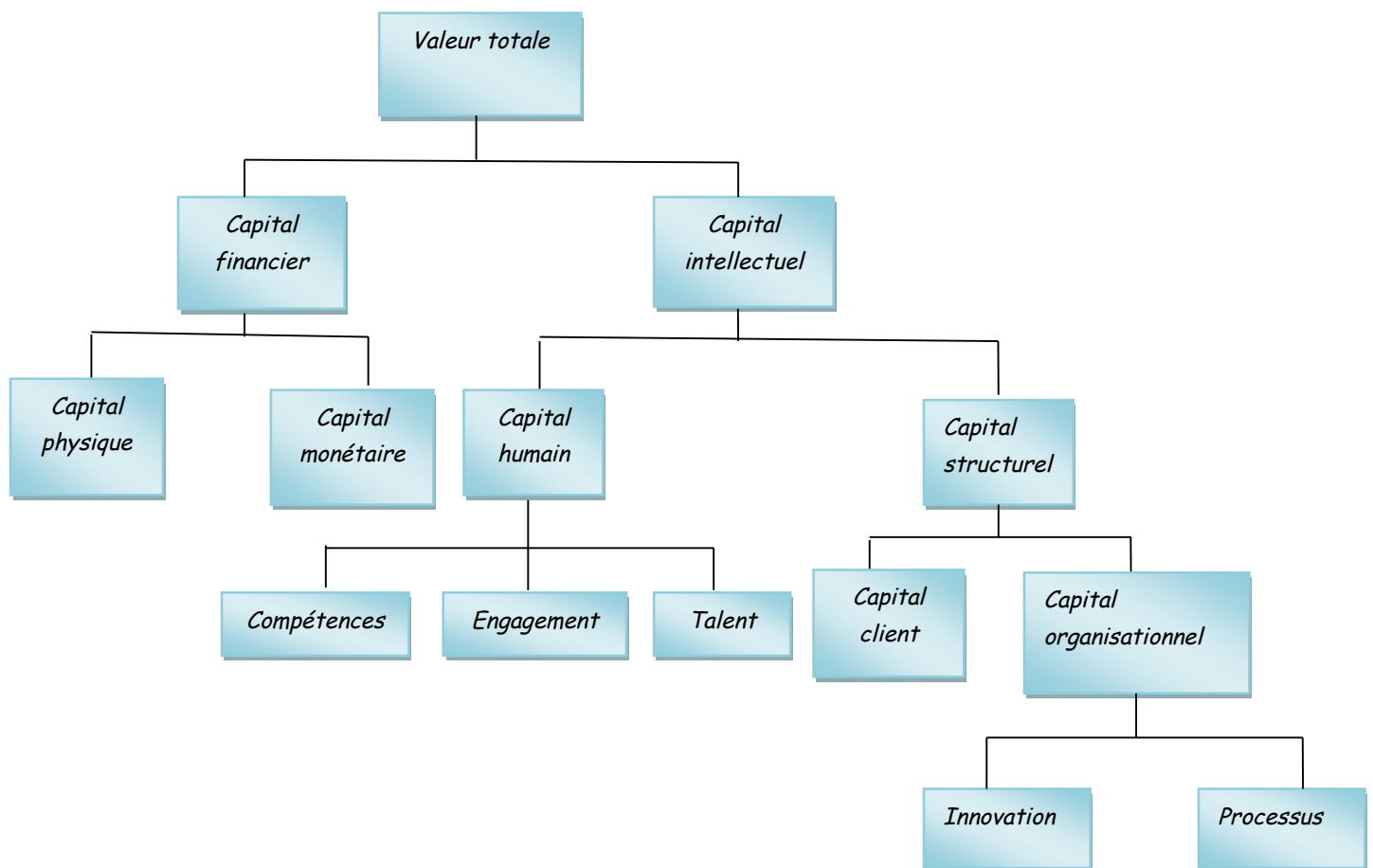
Ce tableau de bord attribue un rôle au capital humain et impose une nécessaire cohérence de la gestion de celui-ci avec la stratégie globale de l'entreprise et sa recherche de performance : dans le tableau de bord prospectif le capital humain est principalement pris en compte au niveau de l'axe apprentissage organisationnel aux d'indicateurs liés aux compétences et à la motivation du personnel. Il apparait ainsi exclusivement comme un support actif à la satisfaction du client et de l'actionnaire.

3-2-3-Leif Edvinsson et le tableau de bord du capital humain:

Pour répandre à l'éternelle, question de la différence entre valeur comptable et valeur de marché. L'outil de Leiff Edvinsson se base sur le concept de l'arbre de valeur ; elle

détaille précisément les différentes formes de capital immatériel et les met en lumière sous forme schématique, en identifiant plusieurs facteurs qui composent le capital humain : les compétences (savoirs et savoir-faire), les attitudes (motivations, comportements, conduite), et l'agilité (le désir d'approfondir les connaissances, la capacité d'imitation et d'adaptation, que l'on peut relier au degré d'innovation).

FIGURE4 :L'arbre de la valeur(SKandia)



Source : Alain Chamak/Céline Fromage, le capital humain. P178

L'arbre de valeur permet d'expliquer la différence de la valeur de marché d'une entreprise et celle qui résulte directement de son bilan. La différence est plus souvent liée à deux séries de raisons :

- ✓ Les biens acquis par l'entreprise sont comptabilisés à leur coûts d'acquisition et peuvent se valoriser avec le temps ;

- ✓ La plupart des facteurs dépanadant de la rubrique capital intellectuel et tous ceux ressortant de capital humain ne sont pas valorisés.

3-2-3-1-Le navigateur Skandia :

L'intégration de la variable humaine dans les tableaux de bord : Le navigateur d'Edvinsson⁴¹ reprend les quatre axes du tableau de bord prospectif en mettant définitivement les ressources humaines au centre du dispositif de création de valeur : dans l'axe humain, les compétences des salariés et les efforts de capitalisation et pérennisation représentent clairement l'essentiel de la notion de performance sociale/sociétale de l'entrepris

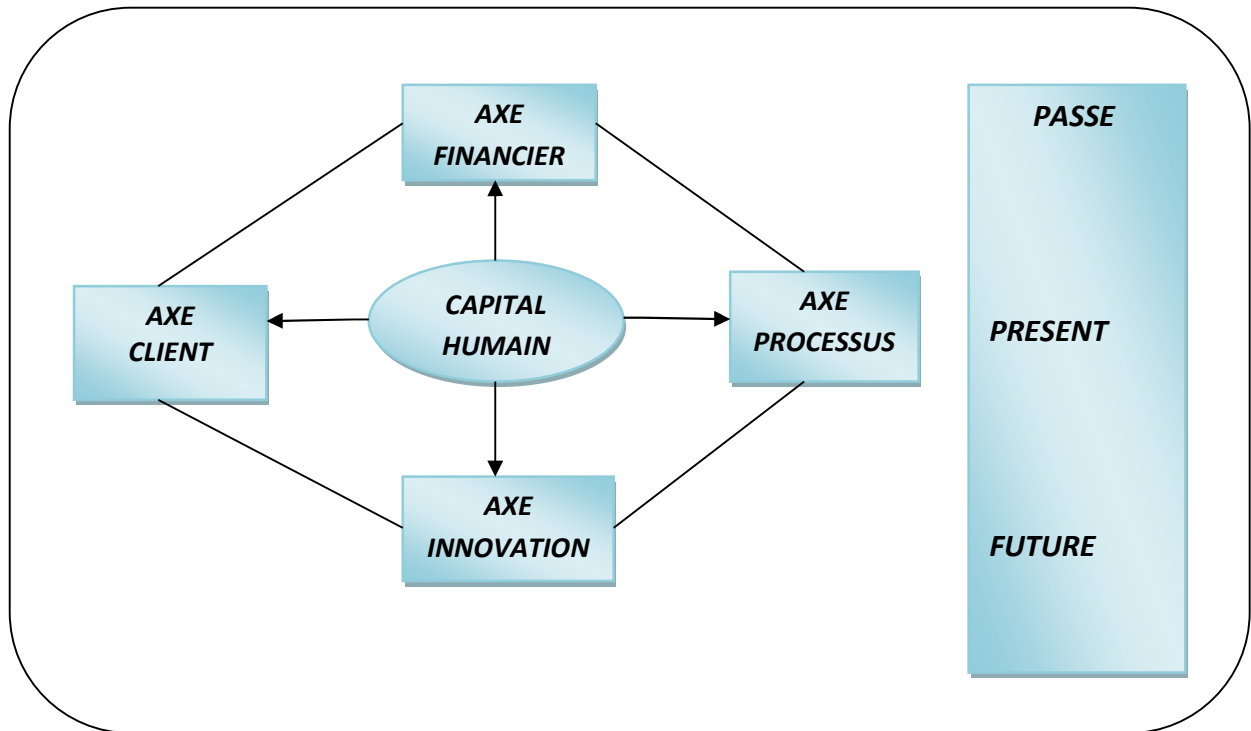
Avec l'objectif d'intégrer la variable humaine dans le modèle du tableau de bord prospectif et de baser sa stratégie sur le facteur humain, une société d'assurance suédoise a créé le navigateur Skandia pour ses propres besoins. L'objectif est de dépasser la vision financière et de définir des indicateurs de suivi du capital immatériel de l'entreprise.

3-2-3-1-1-L'humain au centre de l'entreprise :

La société Skandia a mené, il y a une dizaine d'années, une étude visant à produire un tableau de bord sur le modèle du tableau de bord prospectif mais en donnant une place plus importante à l'humain et au social. L. Edvinsson, le principal concepteur, a voulu faire du navigateur Skandia une alternative de pilotage social d'une entreprise par différence avec les autres approches essentiellement centrées sur le domaine financier. Le navigateur reprend les quatre dimensions du tableau de bord prospectif et ajoute la dimension humaine. Il part de l'hypothèse que le capital humain est le principal générateur de profit pour une entreprise, et la perspective financière n'est qu'un des cinq facteurs de performance parmi les autres.

Figure 5:le capital humain au centre de l'entreprise

⁴¹ LORIO PHILIPPE « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, Paris 2003



Source : Alain Chamak/ Céline Fromage. Le capital humain. Ed liaisons ; p 179.

Pour présenter cette méthode les auteurs utilisent la métaphore de la maison.

- ✓ L'axe financier serait le toit : il résume ce qui a été fait dans le passé.
- ✓ L'axe clients et l'axe processus seraient les murs : ils ramènent à la création de valeur que l'entreprise peut réaliser aujourd'hui.

L'axe innovation serait les fondations : il représente la façon dont l'entreprise prépare son avenir et la distance prise par rapport au passé. Pour finir, à ces quatre axes, constituant le capital structurel de l'entreprise, vient s'ajouter l'axe humain qui est au cœur de la maison, il alimente tous les autres domaines du capital immatériel. Les indicateurs de l'axe humain

Dans le modèle du navigateur, l'axe humain occupe une place centrale et se décompose en deux parties : le capital humain et le capital structurel.

Le capital humain : Le capital humain peut se définir comme le potentiel des salariés. Il se décompose en trois critères génériques de performance, qui se décomposent à leur tour en indicateurs.

- Les compétences des employés : taux de couverture des compétences stratégiques de l'entreprise, niveau de performance technique et managérial.
- Le comportement des salariés : taux de motivation, taux d'attachement à l'entreprise, taux de reconnaissance dans les valeurs de l'entreprise, pourcentage de proactifs dans les projets de changement, taux d'absentéisme.
- L'agilité intellectuelle des salariés correspond à leur désir d'approfondir leurs connaissances, de chercher à en acquérir de nouvelles et leur aptitude à intégrer ces nouvelles capacités dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle se mesure par des indicateurs tels que le temps de déploiement d'une nouvelle technologie ou d'un projet, le nombre de diagnostics de remise en cause et d'analyse critique des fonctionnements, le pourcentage de procédures mise à jour.

Le capital structurel : Le capital structurel désigne les capacités relationnelles de l'organisation. La notion de structure ne renvoie pas aux organigrammes et fonctions, mais à la dynamique de structuration et de capitalisation de l'entreprise. Le capital structurel s'analyse aux travers de trois items et de leurs indicateurs correspondants.

- Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, actionnaires...). On retrouve l'idée d'une structuration de l'entreprise en termes de relations avec les parties prenantes, les stakeholders. Cela se matérialise par le nombre de clients, de fournisseurs, de partenaires, le nombre et l'intensité des rencontres avec eux, le nombre de projets réalisés en commun.
- L'organisation de la firme évalue la capacité des dispositifs de gestion (organigramme, procédures, processus, tableaux de bord, style de management, la culture) à créer de la coordination et de l'envie chez les salariés. Cela se traduit par des taux de satisfaction à l'égard des différents outils de gestion, mais également par une évaluation des styles de management et du système de valeur de l'entreprise.
- Le développement formalise la dynamique de l'organisation, ce que les Anglo-Saxons nomment « organizing ». Cette volonté de formalisation est issue de la recherche de réponses à la question : « Est-ce que l'entreprise est dynamique ? ». Outre des indicateurs comme le pourcentage du chiffre d'affaires en recherche et

développement, le nombre de brevets et le nombre de nouveau produit, on trouve des indicateurs comme le nombre de nouveaux embauchés, des évaluations de diversité chez les salariés, le nombre de citations positives dans la presse, les pays couverts commercialement ou en termes de prospection.

Un modèle destiné à tous ?

L'étude de la structure du modèle montre clairement la place prépondérante accordée aux indicateurs du capital humain, à égalité d'importance avec les indicateurs des quatre autres axes stratégiques. L'analyse, dans cet outil, s'appuie d'abord sur la description des ressources et des compétences internes ; l'étude des caractéristiques de l'environnement vient seulement ensuite.

Le navigateur est basé sur une approche normative. Selon Edvinsson, il est généralisable à chaque entreprise. Pourtant, il renferme implicitement une vision de l'entreprise qui s'adresse surtout aux sociétés de services.

Le navigateur est le fruit d'une démarche analytique, consistant à décomposer la performance de l'entreprise selon une certaine logique. Or, cette démarche pose problème lorsqu'on cherche à caractériser la performance globale de l'entreprise de façon synthétique. Le navigateur, orienté selon une problématique de contrôle de gestion, ne permet pas de saisir l'influence des comportements humains sur le fonctionnement d'un tel instrument et réciproquement.

En plaçant l'humain au centre du pilotage, le navigateur Skandia est une alternative au tableau de bord prospectif dans les outils de pilotage. Dans un contexte où le sens, la responsabilité sociale et la reconnaissance sont au cœur des problématiques de management, le navigateur Skandia constitue une méthodologie de construction des tableaux de bord sociaux.

3-2-3-1-2- Les indicateurs périphériques : Les indicateurs utilisés pour les quatre axes communs au navigateur et au tableau de bord prospectif sont différents, car l'optique des

deux tableaux n'est pas la même. Les indicateurs du navigateur Skandia insistent sur la dimension prospective et sociale.

➤ L'axe financier:

Il est composé d'indicateurs qui permettent d'expliquer le résultat financier global de l'entreprise. Cette explication passe des indicateurs relatifs aux thèmes suivants :

- mesure de la productivité des salariés : bénéfice par salarié ;
- mesure de l'importance des nouvelles activités : pourcentage du chiffre d'affaires des nouvelles activités ;
- mesure des coûts de la relation clients et des coûts de recherche : coût/transaction client, pourcentage des dépenses de recherche/chiffre d'affaires ;
- mesure de l'utilisation des investissements pour enrichir la valeur de l'entreprise : ROI (return on investment) des investissements.

➤ L'axe client

Il propose des indicateurs sur les thèmes suivants :

- mesure de l'attention portée aux clients par l'entreprise : temps consacré aux clients/temps de présence des salariés ;
- mesure de la fidélité des clients : taux de fidélisation ;
- mesure du potentiel commercial des différents segments de clients : chiffre d'affaires potentiel par catégorie de client, pourcentage d'évolution par catégorie de client... ;
- mesure du partenariat avec les clients : nombre de produits coréalisés, nombre de rencontres avec les clients ;
- mesure de l'assistance au client : montant des dépenses de service après-vente par client... ;
- mesure de la réussite de la relation client : parts de marché détenues, montant annuel d'achat par client, proportion des réclamations...

➤ L'axe processus

L'axe processus s'intéresse surtout à l'informatique, il tente d'évaluer :

- l'obsolescence du parc informatique : pourcentage des équipements informatiques qui sont maintenus/ensemble de l'équipement informatique »...
- la performance des outils informatiques : gains de temps et de coûts permis par l'informatique sur les principaux processus de l'entreprise ;
- les compétences informatiques des utilisateurs : taux de couverture des compétences informatiques, taux d'utilisation des applications.

➤ L'axe renouvellement et équipement :

Il définit comment l'entreprise se prépare à saisir les opportunités futures. Il est possible d'évaluer la capacité de renouvellement d'une entreprise aux travers des thèmes suivants et de leurs indicateurs :

- évolution des besoins des clients : montant des investissements dans de nouveaux services/montant des investissements ;
- attrait de l'entreprise sur les marchés : montant des investissements réalisés pour développer les relations avec les clients/montant des investissements ;
- poids de la nouveauté dans les produits et services réalisés : part de nouveaux produits dans l'ensemble de la gamme, nombre de brevets déposés... ;
- rôle du partenariat dans le développement de la firme : nombre de produits conçus avec des partenaires ;
- évolution prévue des infrastructures : nombre de projets de reengineering des infrastructures ;
- niveau de formation et de dynamisme des collaborateurs : proportion d'employés de moins de quarante ans, coût de formation/employé, niveau d'attachement à l'entreprise...

Toutes ces rubriques constituent l'architecture du navigateur Skandia à partir desquelles il est possible de décliner une batterie d'indicateurs comme les exemples cités.

3-2-4-Le tableau de bord du capital humain : Dans le modèle de tableau de bord CORE d'Alain Chamak et Céline Fromage⁴², la valorisation en termes économiques ou

⁴²Alain Chamak, Céline Fromage, 2006, Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser, éditions Liaisons.

financiers du capital humain ne paraît plus pertinente : le tableau de bord organise des indicateurs essentiels pour le pilotage de la gestion du capital humain mais ne se substitue pas aux tableaux de bord financiers, dans lesquels le capital humain doit être plutôt repris, selon Alain Chamak, sous la forme des indicateurs classiques de « return on investment ».

Tableau 6 : Le tableau de bord de capital humain

| Axes | Principaux indicateurs stratégiques |
|---|---|
| Développement et mobilisation des compétences | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de nouveaux recrutés ; ✓ Durée moyenne de recrutement ; ✓ Taux de salariés bénéficiant de plan de formation ; ✓ Taux de masse salariale consacrée a la formation ; ✓ Taux de salariés dotés d'objectifs pour l'année N ; ✓ Taux de salariés promus ; ✓ Taux de salariés ayant bénéficiés d'une augmentation de rémunération ; ✓ Connaissances et savoirs faire des collaborateurs ; ✓ Professionnalisme (créativité, ponctualité) ; ✓ Compréhension des problèmes et qualité des solutions apportées. |
| Cohésion et engagement | <ul style="list-style-type: none"> ✓ J'estime que mon travail et mes efforts sont reconnus ; ✓ J'espère que mon entreprises est un bon employeur ; ✓ Je suis fière de travailler dans cette entreprise ; ✓ Taux d'absentéisme ; ✓ Taux de turnover ; |
| Structure et organisation | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de salariés au 31/12 de l'année; ✓ Age moyen des salariés ; ✓ Taux de salariés dont le diplôme est supérieur au diplôme cible ; ✓ Taux d'encadrement/nombre total des salariés ; |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de postes clé vacants ; ✓ Nombre de salariés atteignant l'âge de la retraite dans les trois prochaines années. |
|--|--|

Source : Alain chamak, « le capital humain », éd : liaison2006, P/ 184

3-2-4-1-L'axe développement et mobilisation des compétences :

L'axe développement et mobilisation des compétences identifie les points de développement et diffusion des compétences ainsi que la mobilisation des énergies pour les mettre en œuvre eu service des clients.

3-2-4-2-L'axe cohésion et engagement :

L'axe cohésion et engagement identifie et recense les informations permettant de porter une appréciation sur le niveau de l'adhésion des salariés, sur leur degré d'engagement au profil de l'entreprise sur le sentiment de cohésion de l'ensemble des équipes.

Les salariés dont le niveau d'engagement est élevé sont généralement des collaborateurs motivés, satisfaits de leur entreprise, qui mettent leurs compétences, leur intelligence et leur créativité au service des objectifs de l'entreprise.

3-2-4-3-L'axe structure et organisation :

Il s'agit de recenser des indicateurs présentant les éléments relatifs à la structure et à l'organisation du capital humain de l'entreprise, et à leur évolution. La mesure et la valorisation du capital dans une approche gestionnaire :

Le capital humain, est l'un des déterminants de la performance de l'entreprise, et comme tout capital, il nécessite d'être évalué.

Trois méthodes d'évaluation peuvent être utilisées pour valoriser le capital humain :

La première méthode a pour objectif d'évaluer le stock de capital humain à partir des connaissances ; en tenu compte du niveau de formation des collaborateurs, de la mesure de la qualification des collaborateurs par des tests et des entretiens.

- La deuxième méthode consiste à évaluer l'investissement complet en capital humain en distinguant les coûts de remplacements des ressources humaines⁴³, les couts d'utilisation des ressources humaines, et les couts sociaux globaux.
- La troisième méthode consiste à évaluer la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur les services rendus par le capital humain d'un individu, c'est-à-dire par le prix que différents services de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service.

3-3) L'approche comptable de capital humain :

L'émergence de la comptabilité des ressources humaines est due aux travaux d'Hermanson⁴⁴ en 1964. Cette approche recommande aux entreprises de traiter les dépenses destinées à recruter, à former le personnel,... En vue d'un rendement futur comme des dépenses d'actif amortissable.

Plusieurs méthodes d'évaluation, basées sur l'évaluation économique et l'actualisation, ont été proposées chacune avec ses atouts et ses inconvénients⁴⁵, car leur limite principale réside dans l'obtention de données quantifiables et facilement analysables pour toutes les entreprises considérées.

3-3-1-La méthode du coût historique :

Cette méthode est proposée par Brummet, la méthode se base sur l'idée que les coûts d'investissement dans le capital humain à l'instant t (coûts de recrutement, de formation, d'intégration dans l'entreprise, d'adaptation à l'emploi et de promotion...) donnent lieu à

⁴³Flamholtz E.G « human resources management », jossey-Bass publishers.1985.

⁴⁴ HERMANSON R. "accounting for human assets", bureau of business and economic research, Michigan State university, 1964.

⁴⁵Parmi les approches comptables, une est restée célèbre : au début des années 1970, R. G. Barry Corporation a publié un bilan « bis » intégrant une « valeur de l'actif humain ». Cependant, l'impact de cette initiative est resté au stade académique, et ces « jeux d'écriture comptables », qui suscitent une interrogation sur leur impact réel, n'ont jamais été intégrés aux normes comptables, tant nationales qu'internationales

des bénéfices futurs et doivent par-là être considérés comme des actifs comptables en dépit des doctrines classiques. Mais les coûts ne reflètent pas la valeur du capital humain acquise : la performance globale doit être prise en compte et rapportée à l'ensemble des coûts capitalisés.

E. Marquès propose d'amortir ces investissements en fonction de la durée de vie des individus, de leur état de santé, de l'âge de la retraite.

3-3-2-La méthode du coût de remplacement :

Le capital humain d'une entreprise est évalué sur la base des coûts qu'il faudrait engager pour le reconstituer à l'identique, au niveau individuel et collectif. Mais ce calcul reste hypothétique et ne reflète pas les coûts réels ainsi que la globalité des contributions du capital humain à la performance de l'entreprise.

3-3-3-La méthode de l'évaluation économique :

B. Lev et A. Schwartz proposent d'évaluer le capital humain à partir des dépenses de recrutement et formation augmentées de la valeur actualisée des salaires que recevra un employé pendant toute la période d'activité dans l'entreprise ; la version de Flamholz introduit dans le calcul la variable du « poste » que la personne occupe et les conséquences des mutations successives de l'individu, avec toutes les réserves qu'une telle prédictibilité présente au niveau statistique ; la version de Hermanson introduit une pondération en regard de la performance obtenue au cours des cinq années précédentes et propose d'inscrire au passif le montant des salaires sur cinq ans. Mais ce faisant, la méthode suppose les mêmes résultats pour des causes égales : le profit est uniquement obtenu par les efforts du personnel, les facteurs externes à la réalisation des profits et dépendant de la contextualisation de l'entreprise (taille, localisation, marché) ne sont pas pris en compte.

3-3-4-La méthode du coût d'opportunité:

Dans ce modèle, l'allocation des ressources monétaires et humaines est fonction des activités les plus lucratives, selon le calcul des opportunités d'obtention des 'hommes clés' en fonction des retours sur investissement attendus⁴⁶.

⁴⁶Ex. dans un service visant un retour sur investissement de 16% sur un capital de 100 unités avec un bénéfice de 130 mais inférieur de 30 unités aux attentes, on envisage l'opportunité de s'adjoindre les compétences d'un directeur qui pourrait rapporter 40 unités. Le profit serait alors de 170, soit 10 unités en plus que le profit espéré : le juste prix à payer pour ce directeur est 16% des 10 unités

3-3- 5-La méthode du modèle comportemental behavioral:

Dans ce modèle, des ensembles interdépendants de variables sont appliqués pour évaluer les conditions de travail dans l'organisation à travers des tests psycho-sociaux et en fonction d'objectifs à atteindre.

L'investissement en termes de ressources humaines est amorti sur plusieurs années, en fonction des conditions atteintes. Ce modèle demeure toutefois peu fiable du point de vue de l'évaluation du capital humain, car le lien n'est pas clairement fait entre la performance et la mesure psycho-sociale des conditions du système d'organisation.

4 /Risque de dépréciation de capital humain :

L'utilisation de terme capital, dans le concept capital humain, est une indication que la valeur de ce dernier est variable au cours de temps.

L'investissement en formation permet d'augmenter la valeur de capital humain, dans ce cas il ya une hausse de la valeur de ce capital. Cependant, le capital humain des collaborateurs peut se déprécier au cours du temps, et parmi les facteurs de dépréciation de capital humain on peut citer les suivants :

4-1) L'insuffisance des investissements en formation :

Certains entreprises estiment que l'argent qui peut être investi dans la formation des moins qualifiés est mieux utilisé sous la forme de rémunération plus élevées pour les salariés dotés d'un capital humain de haut niveau, donc certaines entreprises contribuent de manière progressive à déprécier le stock de capital humain des salariés les moins formés.

4-2) Inadéquation entre qualification (diplôme, expérience,...) et l'emploi occupé :

Ce phénomène, on peut le qualifier de surqualification. La surqualification est une source importante de dépréciation de capital humain des salariés.

4-3) La perte de l'emploi : Une longue inactivité, est l'un des facteurs clé de la dépréciation du capital humain. Le salarié qui retrouve un emploi après une période de

chômage perçoit une rémunération inférieure à celle obtenu avant la perte d'emploi. La décote est d'autant plus importante que la période d'inactivité est longue et le niveau de formation faible.

5 /Évaluation de risque de dépréciation du capital humain :

Les éléments suivants nous permettent d'évaluer le risque de dépréciation de capital humain des salariés :

- Identification des salariés en situation de déclassement (salariés dont les revenus sont inférieurs à la moyenne des salariés perçus par des salariés de même secteur d'un niveau de formation équivalente) ;
- Identifier les salariés les moins bien formés (formation initiale faible, formation professionnelle insuffisante) ;
- Identifier les salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis une longue période ;
- Identifier les salariés dotés d'un capital humain essentiellement de type spécifique à la tâche (une gestion de carrière impliquant un changement important de tâches est susceptible de déprécier le capital humain du collaborateur) ;
- Évaluer le « capital humain gap », dans les procédures de promotion et identifier des formations correctives ;
- Procéder à un benchmarking des rémunérations en comparant d'une manière régulière les rémunération perçus au sein de l'entreprise à celles des firmes du même secteur (si l'écart est faveur des autres firmes cela augmente le risque de départ des collaborateurs –éviction de capital humain-).

6/La mesure d'investissement en capital humain :

6-1) Les approches quantitatives de mesure d'investissement en capital humain :

Plusieurs manières de mesurer le capital humain susceptible de s'appliquer :

6-1-1-Le coût historique des ressources : L'ensemble de charges attachées à la ressource humaines en termes de rémunération, d'avantages en nature, de fonds de retraite, de dispositif de sortie,...Deux problèmes se posent dans cette méthode :

-l'accès aux informations nécessaires pour reconstituer l'ensemble des éléments de coût, notamment les coûts cachés ;

-l'amortissement : il influence de manière sensible la décision d'investissement.

6-1-2-Le coût de remplacement :

Elle consiste à évaluer le coût pour remplacer le salarié en se basant sur des références de marché, la limite de cette méthode tient au fait qu'il faut y inclure des coûts associés liés au capital organisationnel et relationnel difficile à estimer (coût d'apprentissage, coût de développement des compétences, ...)

Une troisième méthode plus économique : elle consiste à évaluer la valeur actualisée attachée à l'investissement dans une équipe de direction en prenant en compte les revenus nets, les coûts de recrutement et de formation ainsi que les rémunérations perçues sur la durée estimée de l'exercice des fonctions.

6-2) Les méthodes d'évaluation qualitatives :

La GRH dispose actuellement d'éléments et de référentiels solide pour décrire les compétences d'un salarié dans un contexte donné :

Exemple d'évaluation de la performance d'une équipe dirigeante

- Chaque membre dans sa carrière actuelle ou antérieure maîtrise ou a maîtrisé le métier dont il est représentant ;
- L'équipe fait confiance à chacun de ses membres pour sa capacité de réponse à des problèmes difficiles et imprévus ;
- Le groupe travaille sans tension excessive, sans ennui exclusif des intérêts personnels ;
- Les échanges d'informations sont intense systématique, et focalisés sur les problèmes du groupe. L'écoute de l'autre est générale, authentique et positive ;
- Les relations interpersonnelles sont multilatérales, confiantes, empreintes d'attention, d'intérêt et de respect ;

- Chaque membre prends ses responsabilités et assume les obligations de son rôle en tenant compte de l'interdépendance nécessaire au niveau des
- membres de l'équipe ;
- L'esprit critique positif et les débats contradictoire sont favorisés ;
- Les causes de divergences de vue sont reconnues et discutées ;
- Les décisions traduites en termes d'objectifs et de responsabilités individuelles ;
- Le leader n'est qu'une instance de recours ultime et le leadership varie selon les problèmes et les souhaits de groupe ;
- Chaque membre se sent comptable des conséquences des décisions prises collectivement ;
- Le leader se sent responsable de la performance globale et de chacun de ses membres. A ce titre il se définit, se perçoit et s'évalue en tant que impulseur et facilitateur du changement, réducteur de tension médium et
- catalyseur d'échanges professionnels ;
- Le leader est une personne « autonome » qui ne cherche pas à asservir affectivement es membres de groupes ;
- Le leader aime l'exercice du pouvoir en tant que moyen de réalisation des buts de l'organisation.

Conclusion de la première section :

Le principe d'une valorisation de l'entreprise uniquement articulée autour des actifs financiers, ne répond plus aux besoins de l'économie moderne dans laquelle les facteurs de croissance sont de plus en plus liés aux actifs immatériels. Désormais, pour rester compétitives, les entreprises se doivent d'investir dans leurs actifs immatériels, une part croissante d'éléments non financiers entre désormais en ligne de compte pour définir la valeur d'une entreprise et son positionnement concurrentiel. Des actifs immatériels dont le capital humain, basé sur les compétences et expertises de femmes et d'hommes, constitue l'élément clé. La valorisation de ce capital humain permet de mobiliser les collaborateurs autour des objectifs stratégiques de l'entreprise et de les inciter à s'inscrire dans une dynamique de performance tout en respectant des valeurs d'éthiques et de professionnalisme. Il est à ce titre devenu indispensable de construire

des politiques de gestion du capital humain qui soient cohérentes avec les stratégies d'entreprises et ses objectifs en terme de résultat, tout en étant créatrice de valeur. Parmi les différentes méthodes de développement et de valorisation du capital humain, la formation représente l'une des ressources contributives dont l'entreprise dispose.

Section 2 : Le développement des compétences des salariés par l'entreprise

Introduction :

Actuellement, les entreprises doivent être consciente de la nécessité d'investir massivement dans le développement des compétences de leurs employés, les connaissances sont rapidement dépassé et la loi de la destruction créatrice de la technologie développée par Shumpeter est fortement appliquée, de plus en plus de nouvelles technologies sont mise en application dans les lieux de travail.

A cet effet les entreprises devront donc porter une attention particulière, à l'utilisation de techniques efficace et d'élaborer des programmes efficace pour l'optimisation des compétences de leurs employés.

L'entreprise qui gère ses compétences fait de l'homme le moteur de sa performance, elle reconnaît que la compétence est génératrice de la valeur est que le capital humain est la clé de la réussite, à cet effet l'entreprise ne doit pas se limiter à recenser les compétences mais elle doit les entretenir et les faire développer.

1/L'émergence du modèle de la compétence :

L'émergence du modèle de la compétence est fréquemment associée à un changement de paradigme. Deux grandes conceptions existent:

- Celle de l'économie et de la sociologie, qui abordent la gestion des compétences comme une mutation du système productif et un tournant dans les exigences formulées à l'égard de la main-d'œuvre ;

- Celle des sciences de gestion pour qui la gestion des compétences est présentée comme un ensemble de nouvelles démarches de GRH.

1-1) Les chercheurs en économie :

L'école Française de la Régulation, insistent sur la rupture du compromis fordien. La notion de compromis salarial fordiste exprime l'adéquation entre les besoins en capital humain déterminés par la politique générale de l'entreprise et la légitimité du mode d'accumulation et de rémunération des salariés⁴⁷. La congruence entre l'ancienneté des salariés, leur niveau de qualification, leur productivité et donc leur rémunération durant les Trente Glorieuses, va être remis en cause dans les années70.

En effet, les compromis salariaux sont alors mis à mal et des pressions fortes sont exercées pour parvenir à une flexibilité salariale accrue dans un contexte d'affaiblissement des syndicats. De plus, dans ce nouvel environnement, les jeunes sont souvent les plus compétents. La rémunération à l'ancienneté devient alors économiquement et socialement injustifiée.

Pour le sociologue Zarifian⁴⁸ le modèle de la compétence est analysé comme une rupture par rapport au modèle Taylorien.

Cet auteur le présente comme un ensemble de pratiques :

- le recrutement ne se fait plus exclusivement en référence au poste et la référence au diplôme devient systématique ;
- constitue des fichiers de compétences permettant un suivi individualisé des personnes,
- un cadre relationnel entre le salarié et la direction (notion de « responsabilisation ») est défini,
- La mise en place des procédures de ciblage des formations en coopération avec la hiérarchie opérationnelle.

Cependant, le modèle de la compétence, n'est pas sans effets pervers. Ainsi, comme le souligne Zarifian, ce modèle conduit à porter un nouveau regard sur la main-d'œuvre et de

⁴⁷M. Ferrary et G. Trépo (1998), « La gestion par les compétences : pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la Gestion des ressources Humaines », actes du 9ème congrès de l'AGRH, p.500.

⁴⁸P. Zarifian (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-Taylorisme, dir. F. Stankiewicz, Economica, p.82

la juger compétente ou incompétente⁴⁹. Des ouvriers qui jusqu'alors étaient « *considérés comme faisant l'affaire, détenteurs d'une qualification réelle et nullement incités, pendant des années, à remettre en cause leur savoir et leurs pratiques* » sont jugés incompétents. D'autres auteurs portent un regard plus critique vis-à-vis du modèle de la compétence. Tout d'abord, pour Dubar⁵⁰, la référence à la compétence conduit à la mutation des identités professionnelles. Ensuite, selon Dugué⁵¹ qui adopte une position très critique, l'appel des compétences renforce les processus de domination managériale tout en construisant l'illusion d'un consensus.

1-2) Concernant les Sciences de Gestion :

En ce qui concerne notre recherche, nous nous intéresserons plus particulièrement au champ de la Gestion des Ressources Humaines. Le recours à la notion de compétence est vu par un certain nombre d'auteurs comme une nouvelle logique de gestion des ressources humaines.

La notion de compétence apparaît être un concept pivot remplaçant le concept de qualification et sur lequel pourraient s'articuler les composantes d'un système complet de gestion⁵².

La notion de qualification qui est une des inventions de la pensée taylorienne, permet de déterminer de façon abstraite et préalable, le contenu, les gestes et les rythmes en référence à une production⁵³. Cette perspective d'analyse en termes de poste est devenue progressivement obsolète au vue non seulement des nouveaux critères de performances des entreprises (en quête de productivité en 70, flexibles en 80 et enfin innovantes en 90), mais aussi des évolutions culturelles de notre société (de plus en plus individualiste).

La logique de compétence est décrite par Gilbert, comme une tendance à l'accentuation sur la personne dans le couple « homme-situation de travail », à l'affaiblissement des

⁴⁹P. Zarifian (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-Taylorisme, dir. F. Stankiewicz, Economica, p.78.

⁵⁰C. Dubar (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin, p.218-228.

⁵¹E. Dugué (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. », Sociologie du travail, n°3, p. 273-291.

⁵²P. Gilbert et Thionville R. (1990), Gestion de l'emploi et évaluation des compétences, Les hommes et l'entreprise, ESF éditeur, p.42.

⁵³M. Dubois et D. Retour (1998), « Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », Journées des IAE, p.325

organisations syndicales, à la référence plus large à la situation de travail et enfin à une remise en cause des cadres d'organisations formels du travail.

Le modèle de la compétence ne doit pourtant pas être analysé de façon statique. Aussi, s'il est apparu dans les années 80, ce modèle a connu un certain nombre d'évolutions, dont trois sont considérées comme majeures :

- au début des années 80, la gestion des compétences apparaît dans les pratiques des entreprises ;
- au début des années 90, il y a un déploiement de l'instrumentation qui se traduit par une institutionnalisation de l'offre des méthodes et des premières recherches ;
- enfin, la troisième période est marquée par une consolidation de la gestion des compétences. La gestion des compétences prend alors place dans la boîte à outils du gestionnaire et les recherches en gestion se multiplient.

D'après Igalens et Scouarnec⁵⁴, une nouvelle orientation semble se dessiner actuellement : celle d'une gestion non seulement des compétences mais d'une gestion par les compétences.

La gestion par les compétences implique des changements pour le salarié mais aussi pour le directeur des Ressources Humaines (DRH). Concernant le salarié, il devient acteur de sa vie professionnelle, un gérant de portefeuille. Il appartient ainsi au salarié d'actualiser ses compétences, de les transformer. Concernant le DRH, gérer par les compétences, c'est refuser la logique de poste et reconstruire l'organisation à partir des exigences stratégiques, donc des compétences stratégiques, pour en arriver aux compétences individuelles via les compétences collectives. Le DRH doit aussi classer, répertorier, rémunérer et essayer de garder en mémoire les compétences à travers le « knowledge management ». C'est enfin mettre en place une gestion différenciée selon la rareté et la valeur des porteurs de compétences. Ce passage à la notion de compétence présente cependant un certain nombre d'inconvénients pour le salarié. Pour Courpasson et Livian⁵⁵, le glissement idéologique de la notion de compétence à la notion de qualification, conduit à une individualisation croissante en gestion des ressources humaines. Le salarié est

⁵⁴G. Le Boterf (2000a), Construire les compétences individuelles et collectives de l'entreprise, Edition des Organisations, p.193.

⁵⁵D. Courpasson et Y-F. Livian, « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre 1991

désormais seul face à l'entreprise. De plus, la notion de compétence, telle qu'elle est utilisée par les entreprises, est en contradiction avec les transformations actuelles des métiers. De par son caractère contingent et local, cette notion va à l'encontre des stratégies de carrières actuelles plus déconnectées de l'entreprise.

2/Définition de la compétence :

Philippe Zarifian⁵⁶ définit la compétence comme « une prise d'initiative de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »

Jean-Yves Buck⁵⁷ définit la compétence comme un engagement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de savoir relationnel, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné.

« La compétence est un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution que la firme pose⁵⁸ »

A côté de ces définitions on peut citer aussi les différentes approches qui existent et les plus répandues en entreprise (pratique), on peut rencontrer quatre types d'approches assez courantes :

Première approche : la définition de la compétence d'après les effets produits :

La compétence est un ensemble complexe de dispositions, de connaissances, de motivations, d'habiletés et de comportements, chacun de ces éléments interagissant avec les autres. Et par la suite la compétence devient un produit d'un processus de relation au réel, processus « itératif et progressif ». (L'analyse du processus d'évaluation des compétences).

⁵⁶ Philippe Zarifian « objectif compétence », éd LIAISAN, Paris, 2001, P65.

⁵⁷ Jean-Yves Buck « le management des connaissances et des connaissances en pratique », éd D'ORAGANISATION, Paris 2003, P. 106.

⁵⁸ Patrick Cohendet et Patrick Lerrena, « la conception de la firme comme processus de connaissance », revue d'économie industrielle, n° 88, 1999. P 211-233.

Deuxième approche : cette approche met l'accent sur *les* déterminants environnementaux de la compétence :

L'existence de déterminants environnementaux obligent les entreprises à s'adapter aux changements ainsi la notion de compétence est percuté la notion de qualification, car les compétences interrogent directement la dynamique des relations sociales dans l'entreprise quelle se traduit par :

- l'incertitude et de l'ambiguïté ressenties par les opérateurs ;
- transformations du travail et à l'élévation des formes d'emploi
- maîtriser des incertitudes dans un contexte de résolution de problèmes;
- renforcement de l'individualisme.

Troisième approche :

Dans cette approche, la compétence est perçue comme un *construit social* qui donne sens et valeur aux comportements humains efficaces pour *augmenter l'efficacité* des organisations. Si dans ces organisations que la compétence réunit la valeur individuelle et la valeur sociale pour devenir un *processus d'attribution, de jugement social* appliqué à la *performance* et au résultat qui en est issu.

Quatrième approche : dans cette approche ; la compétence est centrée sur la dimension cognitive :

Selon *Antolin -Glenn* les compétences se trouvent : « à l'interface des situations et des fonctions cognitives les plus complexes de l'opérateur ; elles sont mobilisées par l'individu en fonction des buts assignés par la tâche dans une activité cognitive complexe fondé sur l'identification des éléments pertinents de la situation ».

3/la compétence dans la littérature de France (l'apport G.Le.Boterf et B.Sire)

La compétence est une *combinaison des ressources* pour produire une *performance*. Elle est produite par *un individu ou par un collectif*, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources). Cette intégration ne se fait pas au hasard ; elle suppose une logique afin de générer une performance. La compétence se décline en *savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétence pratique) et savoir être (compétence sociale et comportementale)*.

Selon *Guy Le Boterf* la compétence est une *résultante* entre : un *savoir agir, un vouloir agir et un pouvoir agir*. C'est-à-dire la compétence est l'ensemble des prédispositions qui

confèrent à un individu, l'aptitude (la capacité) à réaliser une tâche donnée, elle dépend de trois facteurs : le savoir, le vouloir, le pouvoir.

- Le savoir agir : Ce sont des connaissances dépendantes du contexte de l'activité professionnelle. Elles s'acquièrent en milieu de formation et d'informations par l'expérience et peuvent concerner une unité de travail (service) ou une entreprise, ce qui permet à l'individu d'agir sur mesure. C'est un savoir combiné en fonction des situations rencontrées, des ressources personnelles telles que : les savoir-faire et les savoir-être, avec des ressources extérieures à l'individu telles que : les méthodes de travail, les réseaux d'informations, les documents. L'individu est considéré comme « *un entrepreneur de ses compétences de la même façon qu'un entrepreneur combine différents moyens pour produire des biens et des services, un individu va combiner différentes ressources pour réaliser une activité avec compétence* »⁵⁹
- Le vouloir agir : C'est d'accepter à s'engager dans la situation rencontrée, ce qui signifie : la reconnaissance de sa contribution ; la correspondance entre ses valeurs professionnelles et ce qui est attendu de lui et l'image positive et réaliste de soi.
- Le pouvoir agir : C'est disposer de tous les moyens nécessaires pour s'engager dans la situation, lesquels concernent : la détermination du cadre d'autonomie et de responsabilité de l'individu, le partage des enjeux et la clarification des modalités de coopération ; et l'amélioration des conditions de travail : réduction des risques professionnels, charges de travail acceptables, etc.

4/La compétence dans la littérature anglo-saxonne, (l'apport de P.Zariffian et C.Dejoux)

Dans la littérature anglo-saxonne, l'approche de la compétence procéderait d'une vision plus complexe. Elle distingue :

⁵⁹G.LeBoterf, construire des compétences et réussir la professionnalisation, 1998. ([http // 172.23.198.9/ RICF TRAVAIL /diagnostiquer/diagnostiquer.htm](http://172.23.198.9/RICF%20TRAVAIL%20diagnostiquer/diagnostiquer.htm)).

- les habilités : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité. sont des facteurs qui font partie de la personnalité sans les exprimer toute entière. Les habilités se traduisent et s'extériorise dans une activité donnée⁶⁰
- les behaviors : conceptions de soi qui se déclinent en attitude, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe) ;
- les knowledges : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier ; on distingue deux types de connaissances : Connaissances explicites : Elles sont remarquable directement, compréhensibles et exprimables par chaque individu, et les connaissances tacite qui sont propres à chaque individu, sont le résultat de son expertise, des croyances
- et des aspirations personnelles.⁶¹
- les skills : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise ;
- les personality variables (traits de personnalités) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative) ;

4-1) les niveaux de la compétence :

La notion de compétence englobe trois niveaux:

- ✓ le niveau individuel (compétences individuelles) ;
- ✓ le niveau collectif (compétences collectives) ;
- ✓ le niveau organisationnel (compétences organisationnelles).

4-1-1-Les compétences individuelles :

C'est au début des années 90 que le concept de la compétence individuelle prend une place centrale dans le domaine de la gestion des ressources humaines⁶².

La compétence individuelle est liée à la personne et mises en œuvre dans les situations de travail, par une combinaison pertinente de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, dont chaque individu peut avoir son propre portefeuille de compétence,

⁶⁰ Madeleine Grawitz « les méthodes des sciences sociales », 11^{ème} édition. Dalloz 2000.

⁶¹I .Nonaka. H, T keuchi, « la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante », édition Eyrolles, 1997.

⁶² Jean Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition. Vuibert 2004 .P 409.

construit autour des compétences prouvées en situations réelles de travail .Ensuite l'individu peut acquérir de nouvelles compétences tout au long de sa vie professionnelle ou privée, tandis que d'un autre côté il risque de perdre ou d'oublier des compétences antérieurement acquises et non utilisées régulièrement.

4-1-2-Les compétences collectives :

Selon O.Nordhaug : « *les compétences collectives représentent bien plus qu'un agrégat entre les connaissances, les capacités et les aptitudes que possèdent les individus d'un groupe* ». En d'autres termes, elle est la somme des compétences individuelles augmentée d'un "effet groupe" provenant de l'ambiance et de la dynamique collective des acteurs⁶³. A cet égard, la mobilisation des compétences individuelles dans un projet collectif, devient nécessaire pour assurer un fonctionnement efficace des nouvelles organisations privilégiant le travail en équipes.

4-1-3-Les compétences organisationnelles : La compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire par rapport à ce qu'elle possède ; parmi lesquelles se trouvent les compétences stratégiques qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

Tableau 7 : Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences :

| Approche | Dimension de la compétence | Dimension de la compétence | Approche française |
|---------------|----------------------------|--|--------------------|
| Anglo-saxonne | Knowledge | Savoirs (Compétence théorique) | |
| | Skills | Savoir faire (Compétences pratique) | |
| | Behaviours | Savoirs être | |

⁶³D.WEISS, « ressources humaines » 2^{ème} éd, organisation, Paris, 2003, P : 408.

| | | | |
|--|--------|---|--|
| | Traits | (Compétences sociales et comportementales) | |
| | Motive | | |

Source : Tremblay et Sire .B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités », revue française de gestion .novembre et décembre 1999

5/ les caractéristiques de la compétence :

- La compétence est le reflet de la valeur de capital humain : le capital humain d'un individu ou d'un groupe d'individu au sein de l'entreprise s'apprécie au travers de la compétence. Le capital humain a en réalité peu de valeur ; s'il n'est pas mis en mouvement de manière à faire surgir la compétence.
- La compétence naît de la combinaison de ressources : connaissances théoriques, savoir-faire et qualité comportementale,...
- La compétence s'exprime dans le cadre d'une mise en situation dans un contexte : la combinaison de ressources est mise en œuvre face à une problématique spécifique et unique.
- La compétence vise à produire un résultat : la combinaison de ressources doit permettre de résoudre une problématique.

6/ l'importance de développement des compétences : Le développement des compétences des employés consiste à permettre à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissage qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leurs habilités et leurs attitudes :

- Enrichir les connaissances des employés,
- Mettre à jour leurs habilités,
- La préparer à des changements de carrières,
- Susciter des attitudes positives chez les employés à l'égard de leur emploi et de l'organisation.

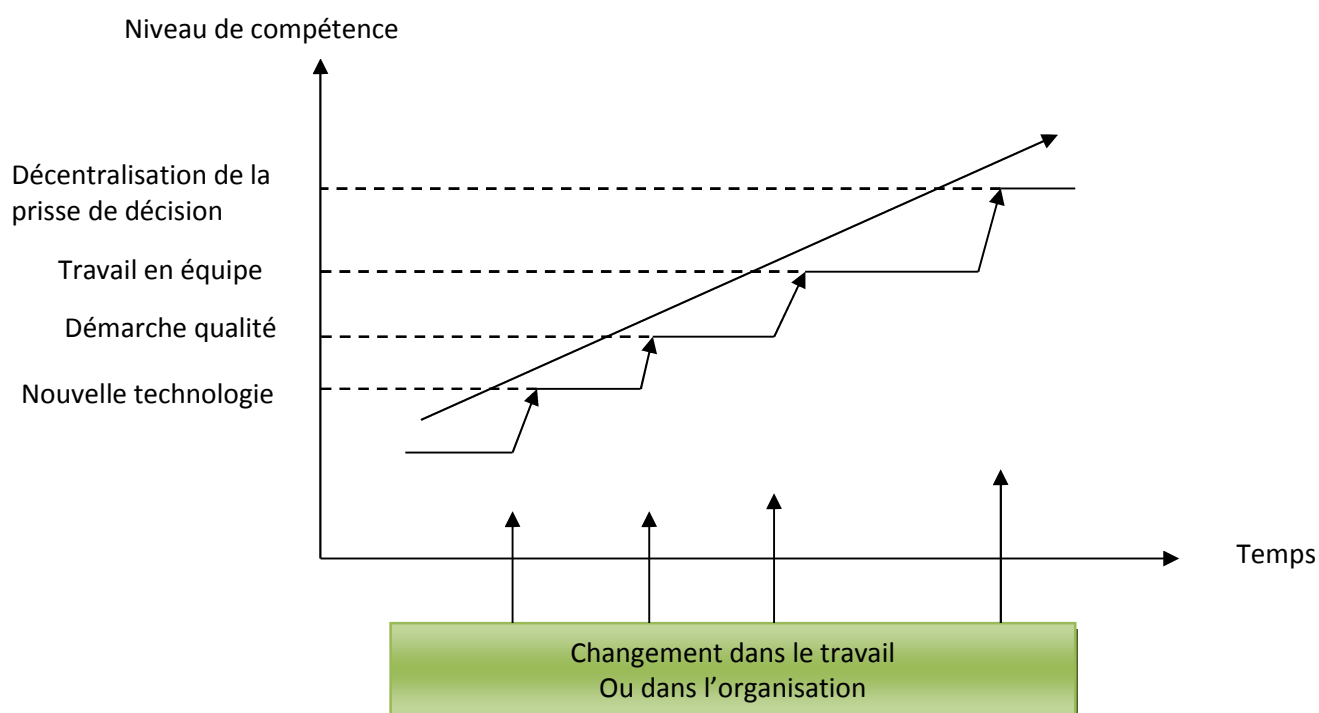
L'importance de développement des compétences est de :

- Comblar les lacunes actuelles et futures des employés,

-permettre aux employés de maîtriser les nouvelles technologies intégrées à l'entreprise,

-le développement des compétences permet d'accroître le sentiment d'appartenance. Ainsi que l'importance de développement des compétences deviennent très claire lors des changements continus inducteurs de nouvelles compétences ; comme il montre le schéma ci-dessous :

Figure 6: des changements continus inducteurs de nouvelles compétences



Source : Shimon L.Dolan « la gestion des ressource humain », 3^{ème} édition, P 327

Ce schéma nous montre que les compétences ne sont pas une donnée stable qui, une fois acquise, ne subira aucune modification. L'arrivée de nouvelles technologies sur le marché peut faire en sorte que les compétences perdent de leur pertinence et que les connaissances deviennent obsolètes.

L'évolution des formes d'organisation de travail a eu un effet considérable sur les compétences, les habilités et les comportements attendus.

L'analyse des besoins doit viser à déceler les lacunes sur le plan des Compétences actuelles et futures en vue de les corriger

7/ Développement de compétences, une coresponsabilité salarié-employeur :

7-1) Les obligations de l'employeur :

Le développement des compétences des salariés est un devoir de l'entreprise ; l'entreprise doit prévoir, dans le cadre de son plan formation :

*des formations visant l'adaptation des salariés à leurs postes de travail ;

*des formations visant l'adaptation des salariés à l'évolution des emplois afin de garantir le maintien dans l'emploi.

Ne pas respecter ces deux obligations peut mettre l'employeur en difficulté dans le cadre de sa gestion des ressources humaines : par exemple tout licenciement pour insuffisance professionnelle est nul si le salarié apporte la preuve que son employeur n'a pas mis les moyens nécessaires à son adaptation dans le poste, et sera effectué hors temps de travail.

7-2) Les obligations et les droits du salarié :

Le salarié a l'obligation de suivre les formations qui sont proposées par son employeur, au titre de l'adaptation dans le poste ou dans le cadre de l'évolution du poste.

8/Les théories de développement des compétences : Les entreprises sont confrontées de nos jours à un marché fortement concurrentiel. Cette situation est liée à la mondialisation et la rapide évolution technologique, auxquelles doivent s'adapter toute entreprise qui se veut viable. Pour y parvenir, le GRH, est amené à prendre des décisions, tant stratégiques, qu'opérationnelles qui concernent le développement des compétences. Pour ce faire, nous verrons les théories de développement des compétences, sous l'angle de l'approche systémique (A) et celui de l'approche compétence (B).

8-1) L'approche systémique :

Pour les théoriciens de cette approche, l'objectif est de rendre efficace la formation professionnelle des agents. Le développement des compétences, selon cette approche, s'appuiera sur la démarche de Jacques SOYER (2000) et de Alain MEIGNANT (2006).

8-1-1-La démarche de Jacques SOYER :

Pour Jacques SOYER⁶⁴, une logique fonctionnelle doit être respectée pour la mise en œuvre de la formation en entreprise. Ainsi, il propose une structuration de la formation basée sur une analyse systémique.

L'intégration de quatre sous-systèmes de la formation est préconisée dans sa démarche.

Ces sous-systèmes se résument au technique, l'organisationnel, le social et l'humain.

Par ailleurs, la fonction formation se compose de quatre sous fonctions que sont le pilotage, la régulation, la réalisation et le contrôle.

La *fonction pilotage* vise à maintenir le système en adéquation avec son environnement, anticipe, structure pour optimiser les compétences et les coûts, organise, anime l'ensemble de l'entreprise dans l'assurance d'une convergence et d'une cohérence avec les autres systèmes.

Fonction régulation est chargée de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies.

Fonction réalisation, elle vise concrètement les actions de formation.

Fonction contrôle se charge de l'analyse des informations sur la formation au profit de la fonction pilotage. Elle détermine les écarts issus de l'analyse des tableaux de bord, des bilans de formation.

De multiples raisons peuvent inciter les organisations à entreprendre un programme de formation. Ce programme doit s'inscrire généralement dans un cadre plus vaste de politique de la formation.

⁶⁴ SOYER Jacques, « fonction formation », Editions d'Organisation, Paris 2000.

8-1-2- La démarche de Alain MEIGNANT⁶⁵ :

De son point de vue, le management de la formation s'inscrit dans la finalité de la gestion des ressources humaines, finalité qui se résume à l'action sur ces ressources de manière à « disposer à temps, en effectif et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en valorisant leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial comptable avec ses objectifs économiques et dans un climat social le plus favorable ».

Le management de la formation repose sur **quatre piliers de réussite**, qui sont : le processus de sélection, la qualité pédagogique, le bon moment et l'importance perçue.

8-1-2- 1-Le processus de sélection : Il s'agit d'utiliser tous les procédés de sélection fiables des candidats. L'entretien annuel est un outil pratique. C'est une étape qui demande de bien maîtriser le processus d'analyse des besoins en les liants explicitement aux résultats attendus en termes de compétence à acquérir.

8-1-2- 2- La qualité pédagogique :

Il convient à ce niveau d'adapter les contenus et la pédagogie au public. La qualité du matériel utilisé, les compétences du formateur, sont des données non négligeables.

8-1-2- 3-Le bon moment :

La programmation d'une action de formation doit tenir aussi compte du contexte. Le changement de matériel, l'expression de besoins par les employés sont à prendre en compte pour la réussite de la formation.

8-1-2- 4-L'importance perçue :

Il s'agit d'analyser la perception qu'ont les travailleurs de la formation. La perception que les individus se font de la formation les incite à s'investir dans les apprentissages.

⁶⁵ MEIGNANT Alain « Manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions liaisons 2009

8-2) L'approche compétence :

Le concept de compétence est d'actualité de nos jours, et ressort dans bon nombre de plans d'actions, tant sur le plan national qu'international.

Nous verrons les modèles de certains auteurs de la logique compétence et la théorie du capital humain.

8-2-1-La logique compétence :

Des chercheurs en GRH tel que Guy Le BOTERF et Philippe ZARIFIAN développent cette logique de compétence dans les démarches suivantes :

8-2-1-1-La démarche de Philippe ZARIFIAN : Ce chercheur, sociologue, trouve dans la compétence, un substitut de la conception Taylorienne. Il tente de définir la compétence en insistant sur le fait que les salariés, l'organisation et le travail sont les objets. Ainsi, il montre qu'il y a une synthèse entre les mutations, le travail et le besoin des salariés.

En effet, les transformations sociales et l'évolution technologique influencent les individus et les modes de travail. Ensuite, les transformations des situations de travail font référence à l'influence des technologies, mais aussi à la rationalisation des tâches. Enfin, la montée de la notion économique de service conduit les travailleurs compétents à produire des services dans leur domaine de responsabilité.

En somme, du point de vue de Philippe ZARIFIAN, la GRH doit s'inscrire dans une logique de gestion des compétences. Cela inclue non seulement la mise en place d'un système organisationnel prenant en compte les compétences des individus, mais aussi leur formation.

8-2-1-2- La démarche de Guy Le BOTERF : Il est l'auteur de nombreux ouvrages sur la notion de compétence. Ainsi, il prône la conception de la nécessité d'une démarche compétence dans la gestion des organisations. Cette démarche est le pilier qui consolidera et valorisera les ressources humaines.

La compétence se reconnaît en situation de travail. Il s'agit alors, pour le gestionnaire de savoir déceler les situations à même de mettre les individus dans des conditions professionnelles pour pouvoir mettre en pratique leurs savoirs et leurs savoir-faire.

8-3) La théorie du capital humain :

La théorie du capital humain considère la formation comme un investissement, au même titre que les autres actifs de l'entreprise. De son point de vue, de l'investissement dans ce capital dépend la rentabilité, la compétitivité de l'entreprise et le maintien des compétences des salariés. Nul ne doute que la formation peut contribuer à développer les compétences. Cela tient aussi en ce qu'elle constitue un moyen d'action dont l'activation n'est remise en cause par aucun acteur. La distinction introduite ici entre la formation générale et la formation spécifique renvoie aux distinctions introduites par la théorie du capital humain.

Cette théorie part du constat de l'hétérogénéité du facteur travail et se focalise sur les stratégies individuelles des agents. Les efforts des salariés pour développer leur niveau d'éducation générale sont alors justement rémunérés sur le marché de l'emploi. Au-delà du capital humain général qu'elle acquiert à l'embauche, l'entreprise peut également contribuer elle-même à développer un capital humain spécifique que les agents acquièrent alors essentiellement par l'expérience.

Dans la relation salariale, le caractère consensuel de la formation n'est qu'apparent. Lorsque la formation est organisée à l'initiative du salarié, il se prive de consommer dans l'espoir de gains futurs.

Organisée à l'initiative de l'entreprise, elle est un détour de production. Elle sort des individus du cycle de production dans l'espoir de gains engendrés dans le futur par des individus compétents.

En somme, l'approche systémique et l'approche compétence sont importantes pour une organisation qui envisage de disposer des ressources humaines compétentes.

En effet, l'approche systémique s'appuie sur les évolutions et le processus d'analyse des besoins. Quant à l'approche compétence, elle s'attache à la mise en

Place d'un système organisationnel (organisation qualifiante)

9 /La gestion des compétences :

9-1) La logique de gestion par poste ou gestion par compétence : Elle présente comme une nouvelle approche de la GRH qui dépasse la gestion par poste de travail ainsi mise en relation des emplois et des hommes. C'est-à-dire la gestion par compétence a remplacé la gestion par poste et le tableau ci-après décrit la distinction entre les deux modes de gestion.

Tableau 08: la distinction entre la logique de gestion par poste & gestion par compétence :

| Gestion par postes | Gestion par compétences |
|--|--|
| met l'accent sur les tâches | met l'accent sur la personne dans sa globalité |
| description détaillée des tâches | description d'individus et des compétences à développer |
| met l'accent sur : les connaissances et les savoir-faire | met l'accent sur : les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être |
| la notion de poste est le pivot de tous les aspects de la GRH et de l'organisation taylorienne ; | la notion des compétences est le pivot de tous les aspects de la GRH et de l'organisation post taylorienne ; |
| sélection d'individus en fonction d'un poste ; | sélection des individus capables d'acquérir des compétences ; |
| rémunération sur la base de l'évaluation du poste ; | rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus ; |
| évaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production ; | évaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences ; |

Source : Dubois cité par J.Chekir « le paradigme de la gestion par les compétences : application au cas tunisien »N°3, management des savoirs et développement des

compétences .faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, université de Tlemcen, Mars 2004, P : 91

Nous constatons que la logique par compétence est tout à fait en opposition avec la logique par poste .Dans le cadre de *la gestion par poste*, chaque individu doit être affecté à une ou plusieurs tâches répétitives, sans rendre compte l'importance du travail collectif d'une part et les qualités personnelles individuelles (savoir-être) d'autre part. Contrairement à *la logique par compétence*, elle met l'accent sur l'amélioration de rendement et l'acquisition des nouvelles compétences.

9-2) La logique de gestion ou de management des compétences :

Elle comporte trois niveaux complémentaires les uns des autres qui peuvent être schématisés par une pyramide à trois étages comme on a souligné dans les deux figures ci-après

Figure 7 : pyramide des compétences.



Source: manager par les compétences, par Annick Cohen, Annette Soulier, édition Liaisons, 2004, P22.

Niveau 1 : *la gestion des compétences* : Ce premier niveau, qui est le niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétence complète.

Le premier niveau est descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la direction des ressources humaines requises par métier de l'entreprise, et d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

Niveau 2 : le management des compétences :

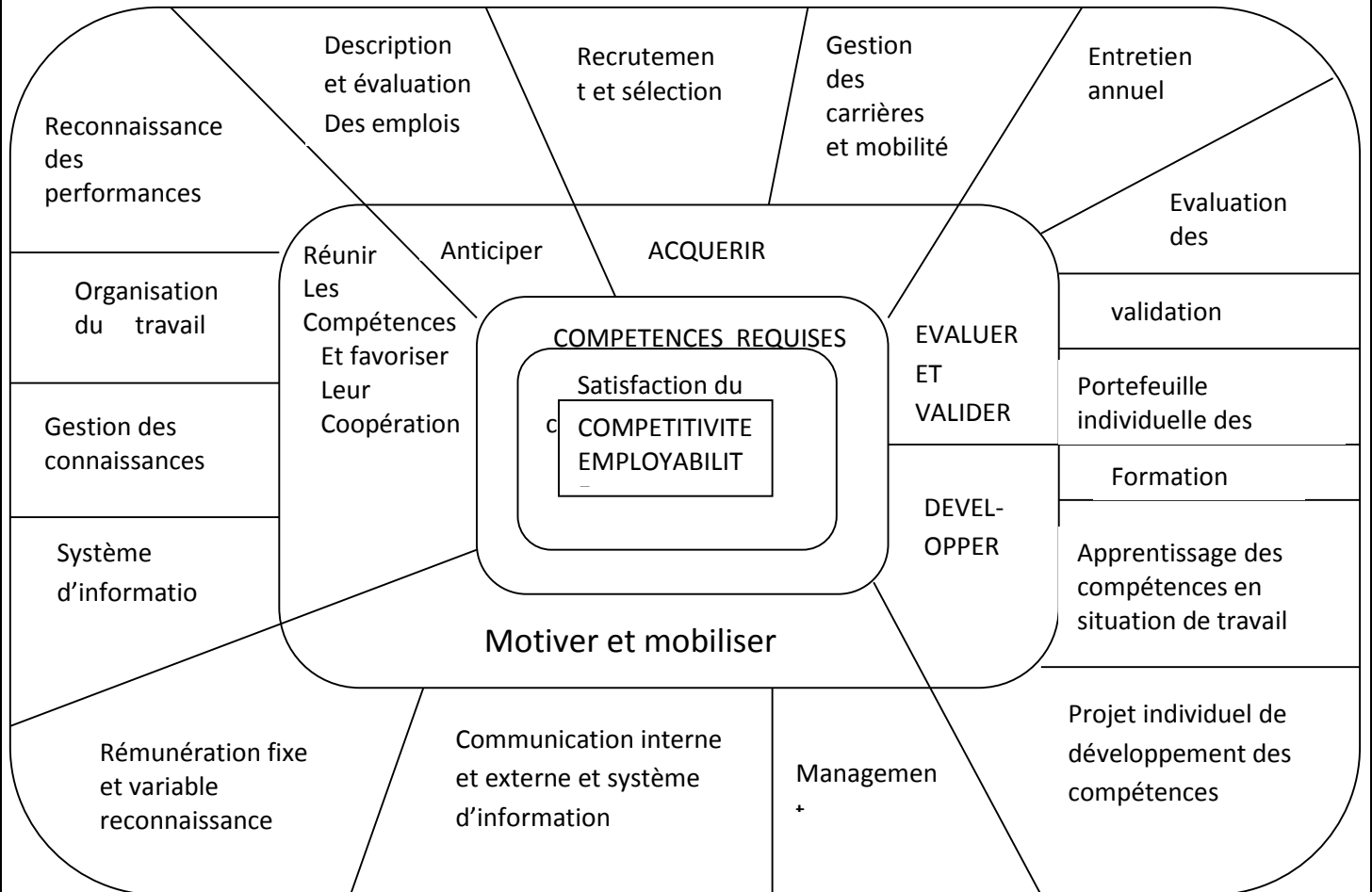
Le niveau 2 aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences de niveau 1. Le niveau 2 vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Il s'inscrit dans le champ managérial. La fonction ressource humaine s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et les acteurs clés. Ce transfert de responsabilité, plus difficile à mettre en œuvre car il nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en multiplier les bénéfices. Ce niveau nécessite

Niveau 3 : le management par les compétences :

Ce niveau permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence collective de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. L'entreprise qui manage par les compétences affiche également des valeurs fortes en matière de politique ressources humaines, à savoir qu'elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable.

Le schéma suivant propose un outil de pilotage pour mettre en œuvre une démarche compétence c'est-à-dire une politique cohérente de gestion et de développement des compétences.

Figure 8: la gestion par les compétences :



Source : Guy le Boterf « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, Paris 2001, page 216

Il indique les diverses variables (rémunération, formation, évaluation...) sur lesquelles il est possible d'intervenir de façon cohérente pour assurer la construction et la mise en œuvre des compétences dans une organisation.

Ce schéma nous permet d'identifier trois niveaux :

Niveau I: la gestion des compétences

Par la GPEC la DRH et les responsables hiérarchiques opérationnels, vont définir quelles sont les ressources requises par chacun des métiers et emploi de l'organisation, exprimé

en terme de savoirs, savoirs –faire et savoirs-être. Cette démarche traduit la manière dont les métiers et emploi sont exercés à l’heure actuelle, mais elle vise également à introduire des éléments correspondants à la vision prospective que l’on a de ces emplois.

**L’évaluation :*

Elle a pour finalité d’aboutir à un résultat qui doit être conforme à ce qui est attendu par l’entreprise. Evaluer une compétence, c’est évaluer la maîtrise des ressources mise en œuvre, la manière dans le poste est tenu au quotidien.

Il est possible d’évaluer les compétences selon trois entrées :

**Entrée par les performances:*

Elle consiste à inférer qu’il y a compétences si des résultats sont atteints selon certains critères de performance. Cette approche qui repose sur un jugement d’efficacité ou d’utilité, suppose qu’on puisse établir une relation directe entre un résultat observable et une pratique professionnel mise en œuvre.

**L’entrée par les pratiques professionnelles :*

Il s’agit de considérer que le salarié agit avec compétences dans la mesure où il exerce son activité conformément aux exigences professionnelles. Ce qu’on évalue dans ce cas de figure, c’est l’exercice même d’une activité, et l’ensemble des actions caractérisant l’activité.

**l’entrée par les ressources :*

Cette entrée consiste à évaluer un potentiel, des capacités a priori, plutôt qu’une compétence. En effet il s’agit d’évaluer la maîtrise des ressources du professionnel (connaissances, savoir-faire, qualité,...) qui, selon des standards admis par l’entreprise, doivent permettre de mener à la mise en œuvre de la compétence.

**La validation :*

On distingue deux niveaux de validation :

- La validation interne : Reconnaître officiellement par un acte social qu'un sujet a construit les compétences correspondant aux compétences requises. La validation interne se fait selon des référentiels de compétences et de certification interne à l'organisation.
- La validation externe : Il s'agit de donner aux compétences validées en interne une valeur par rapport à des repères collectifs externes. La validation externe se fait selon des référentiels de qualification externe, indépendant de contexte organisationnel particulier.

Niveau II : le management des compétences :

Ce niveau nécessite :

**Un plan de formation :*

La formation est indispensable, mais ce n'est qu'un levier d'action parmi d'autres pour contribuer au développement des compétences. Cette contribution spécifique est bien identifiée : faire acquérir des ressources (connaissances, savoir-faire,...), entraîner à combiner des ressources pour agir, proposer des modules à la carte pour rendre possible et efficaces les projets personnalisés.

**Le management :*

Trois grands acteurs sont engagés dans une démarche compétences : les salariés, le management et la fonction ressources humaines.

Sans l'implication du management et en particulier de l'encadrement de terrain, la démarche compétence ne peut fonctionner.

Le manager de proximité représente un acteur clé de la gestion des compétences, en effet il est la personne mieux placée pour évaluer les compétences et le potentiel des équipes. Les managers doivent constituer le vecteur de la mise en œuvre d'actions visant le développement des compétences.

Pour pouvoir jouer son rôle, l'encadrement de proximité doit non seulement y être préparé mais disposé d'un réel pouvoir managérial lui permettant de prendre des décisions sur la

formation, l'organisation de travail, la mobilité, les encouragements financiers, les propositions de changements de coefficients...

**La rémunération :*

C'est une variable clé de la logique compétence, sans sa prise en compte, la démarche compétence risque de perdre crédibilité. Si la politique de la rémunération globale n'est pas perçue comme équitable, à l'intérieur de l'organisation, et concurrentielle, à l'extérieur, les employés compétents sont susceptibles de quitter l'organisation dès qu'ils auront l'occasion.

La rémunération aide à améliorer la motivation au travail des employés en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes incitatifs.

**La communication interne et externe :*

La communication interne est affectée à jouer un rôle de représentation cartographique : visibilité et lisibilité des référentiel, des opportunités et parcours type de professionnalisation et mise en évidence des anticipations. Elle donne une vision des champs et des possibilités d'évolution. Elle donne un éclairage sur l'avenir. La communication externe organise un marketing pour attirer les meilleurs talents.

Le niveau III: le management par les compétences :

. Ce niveau nécessite :

**l'engagement de la direction générale :*

L'engagement de la direction générale est très indispensable, sans celui-ci la démarche sera très vite abandonnée ou limitée à quelques expériences locales.

L'engagement de la direction générale doit être relayé par celui des directions locales. La démarche appelle des choix politiques importants sur l'organisation de travail, la place accordée à la polyvalence, le système de classification et de rémunération, la délégation de pouvoir aux équipes de terrain.

**l'organisation de travail :*

Elle favorise la construction des compétences individuelles et collective. Elle assure la nécessaire articulation et cohérence et établir entre l'autonomie demandé aux équipes et la délégation de pouvoir qui doit y correspondre.

**la gestion des connaissances :*

La notion de gestion des connaissances présuppose une volonté de rationalisation, donc de sélectivité. Il est donc essentiel de :

- Identifier connaissances clés, en lien avec les compétences clés ;
- Identifier les sources des connaissances clés ;
- Procéder à la formalisation des connaissances ;
- Identifier les salariés devant bénéficier d'un transfert de connaissances ;
- Mettre en œuvre les moyens de diffuser les connaissances.

9-3) La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence

Il est très important de différencier *la gestion des compétences de la gestion par les compétences*. Cette distinction, peut se faire selon *le niveau d'intégration* de la notion compétence au sein du management de l'entreprise⁶⁶. Dans le cadre ou cette intégration s'effectue seulement *au niveau de la FRH*, c'est-à-dire lorsque les différents processus clés de la GRH (rémunération, recrutement, formation, etc.) sont liés à la notion de compétence, nous parlons alors de *la gestion des compétences*. Ainsi, dans le domaine des RH, la gestion des compétences se définit *comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs*⁶⁷.

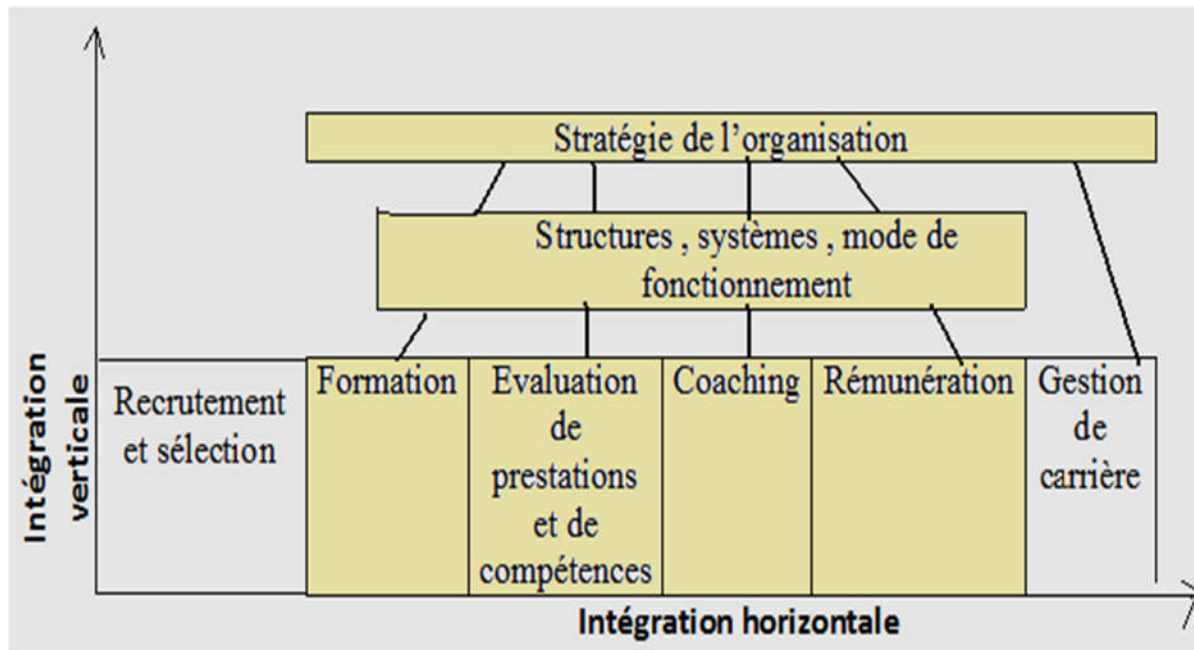
En d'autres termes la mise en œuvre d'une gestion de compétences cohérente et univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale. *L' intégration verticale,*

⁶⁶A.Saracchi ;soudir .de « entrer dans une démarche compétence »,Paris,2002 (<http://objectif-compétences.medef.fr/>)

⁶⁷Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise Par Lou Van Beirendonck

permet l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise, dont ces compétences doivent être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise. L'intégration horizontale, permet l'adaptation entre elles des différentes activités de GRH.

Figure 9 : intégration horizontale et verticale de la gestion de compétence:



Source : Lou Van Beirendonck Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise ; P 33.

Selon les compétences qui constituent le fil rouge de l'organisation, la GRH s'appuie sur des pratiques clairement définies et diffusées : « *recrutement et sélection, évaluation du potentiel, évaluation annuelle, formation et coaching, promotion, mutation, communication interne* »⁶⁸. Par contre, si cette intégration s'effectue au niveau stratégique de l'entreprise, il s'agit alors de *la gestion par les compétences*. Cette dernière, a pour objectif de mener un projet de changement d'organisation et de mode de fonctionnement, qui vise à traduire dans les compétences de chaque salarié, les éléments permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable. La démarche compétence ou la gestion par la compétence « renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise, des

⁶⁸ Lou Van Beirendonck, Tous compétent, le management des compétences dans l'entreprise, éd de Boeck et Larciens. 2006. P34

nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire la performance collective». Dans cette perspective, l'entreprise ne doit pas considérer les individus comme des occupants de postes, mais plutôt comme des détenteurs de compétences à mobiliser et à mettre en évidence. Bref, la gestion des compétences relève de la responsabilité *du directeur des ressources humaines(DRH)*, tandis que la gestion par les compétences est prise en charge par la *direction générale de l'entreprise*.

Les compétences des salariés sont celle qui assure leur employabilité tout au long de la vie. Ces compétences maintenues en permanence peuvent dépasser le cadre stricto sensu de l'emploi actuel, voir le cadre même de l'entreprise, et peuvent intégrer également les compétences développées dans la vie extra professionnelle.

Le développement des compétences des salariés, doit être clairement annoncé par les directions et s'inscrit dans la charte de management de l'entreprise, sans cet engagement de la direction générale, ce type de politique n'a aucune porté au quotidien.

10/Le développement des compétences par la formation

10-1) Définition de la formation :

Tahar LARADJ⁶⁹ définit la formation comme un ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuels et future.

Selon Bernard SCHWARTZ⁷⁰ la formation professionnelle est un investissement immatériel qui doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il

⁶⁹ Tahar (LARADJ), colloque international , formation (production de compétences en GRH, quelles perspective, Université d'Oran (05-06 juin 2005).

⁷⁰SCHWARTZ Bertrand « Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue » Ed. d'organisation, 1979.

rencontre dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient.

La pratique de la formation a connu selon LEVY-LEBOYER⁷¹ trois grandes phases :

La première phase était caractérisée par une nette séparation entre les activités de formation et les activités de travail, la formation était considérée comme elle devra se réaliser, avant l'intégration du travailleur dans le milieu de travail.

La deuxième phase était marquée notamment par l'apparition de la formation professionnelle continue et qui suppose que la formation doit intervenir sur le lieu même de travail, c'est-à-dire en accompagnement du travail.

La troisième phase était caractérisée par l'émergence de la conception actuelle de la formation, qui considère que la variable acquisition des compétences n'intervient ni avant, ni même au même temps que le procès de travail, mais s'opère au cours même du travail et par son intermédiaire.

10-2) Le processus de formation :

L'efficacité d'un processus de formation dépend en grande partie de sa bonne gestion commençant par l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats.

11-2-1-L'analyse des besoins :

L'entreprise doit sans cesse faire face à de nouveaux défis et tenter d'améliorer les compétences de ses cadres et de ses collaborateurs.

Dans chaque situation, il se peut qu'une action de formation appropriée puisse remédier aux exigences requises.

L'analyse des besoins devient alors utile et nécessite de procéder par étapes :

- Préciser la stratégie de l'entreprise et sa politique de formation ;
- Identifier les compétences existantes et celle attendues par l'entreprise ;

⁷¹CLAUDE LEVY-LEBOYER « La gestion des compétences ; une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », éd Organisation 2009.

- Recenser les besoins de formation ;
- Déterminer les acteurs concernés et leurs rôles respectifs.

10-2-2-traiter les besoin de formation : Les besoin de formation recensés doivent correspondre à la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit donc de :

- Evaluer la liste des besoins ;
- Cerner les signe et les critères d'un besoin réel, cohérent avec la culture d'entreprise ;
- Etablir des priorités ;
- Organiser la synthèse à l'aide de tableaux récapitulatifs.

10-2-3-définir les objectifs de la formation :

Déterminer les objectifs de la formation permet de définir le comportement visé et attendu, à la fin de la l'action de formation.

10-2-4-construire les programme de formation :

L'action de formation est un voyage. La traduction des objectifs en programme de formation nécessite plusieurs étapes :

- Définir la structure du programme et son fil conducteur ;
- Convenir d'une stratégie et d'un programme pédagogique ;
- Construire un scénario de l'action de formation.

10-2-4-1- Définir une structure :

Il est souhaitable de trouver un fil conducteur, à partir des choix de contenus définis dans le cahier des charges.

Exemple :

Faire évoluer un style de management qui encourage et facilite l'autonomie de l'équipe.

10-2-4-2- Convenir d'une stratégie pédagogique :

La démarche doit intégrer un ensemble de méthodes pédagogique en cohérence avec :

- la stratégie définie par le commanditaire ;
- le style d'apprentissage des participants ;
- le style du formateur.

Exemple

Utiliser une démarche participative qui prend appui sur des méthodes interactives et qui entraîne des prises de conscience et des changements individuels.

10-2-4-3-Construire un scénario :

Il s'agit de décrire le déroulement de l'action de formation. Le formateur organise le voyage et les étapes de la progression pédagogique en fonction des résultats à atteindre.

Deux critères sont à respecter :

- les conditions d'admission des participants
- L'étape finale de la formation

10-2-4-4-Organiser l'action de formation :

Une fois l'appel d'offre lancé et les formations choisis, il reste à organiser la logistique et à préparer les outils de l'action de formation.

10-2-4-5- L'évaluation des acquis :

L'évaluation des acquis se déroule tout au long de l'action de formation et immédiatement après, son but est de mesurer l'efficacité de la formation et de l'améliorer, ou la compléter au besoin.

10-2-4-6- Vérifier l'impact de la formation : Vérifier l'impact de la formation, c'est évaluer si les performances acquies durent dans le temps. Le but de cette évaluation est de :

- Contrôler les effets directs de la formation, si les objectifs prévus ont été atteints et s'ils durent ;

- Contrôler les effets indirects de la formation, si des comportements non-prévus au départ ont été acquis.

10-3) La relation entre la formation et la compétence:

Les nombreuses études de référence dans le monde sont unanimes pour reconnaître à la formation le rôle dans le développement et la conservation des compétences dans toute organisation. Nous savons tous que la compétence est une « denrée périssable » car sous l'effet des changements qui caractérisent l'environnement interne et externe de l'entreprise, les personnels sont appelés à ajuster leurs habilités sans cesse faute de quoi ils ne peuvent pas suivre le rythme des exigences de travail. Depuis l'apparition des premières théories des organisations, la formation avait toujours occupé une place importante dans cette littérature abondante pour illustrer son importance dans le développement de l'entreprise.

C'est pourquoi l'organisation de toute entreprise accorde une place bien claire à la formation en lui accordant un service ou une direction selon la taille de l'entreprise. Aussi, la gestion des carrières inclut aussi la formation dans l'itinéraire professionnel de tout employé.

Ainsi, la stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle. Plusieurs auteurs ont donné une définition particulière à la formation qui consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.). Chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

10-4) Le développement des compétences par la formation : Il est courant de classer les méthodes de développement des compétences selon l'endroit où la formation est donnée,

c'est-à-dire au milieu de travail où à l'extérieur de lieu de travail.

Ces méthodes comportent des avantages, mais également certains inconvénients, présentées dans le tableau ci-après :

TABLEAU 9:avantages et des désavantages des programme de formation offerts en milieu de travail et a l'extérieur de travail :

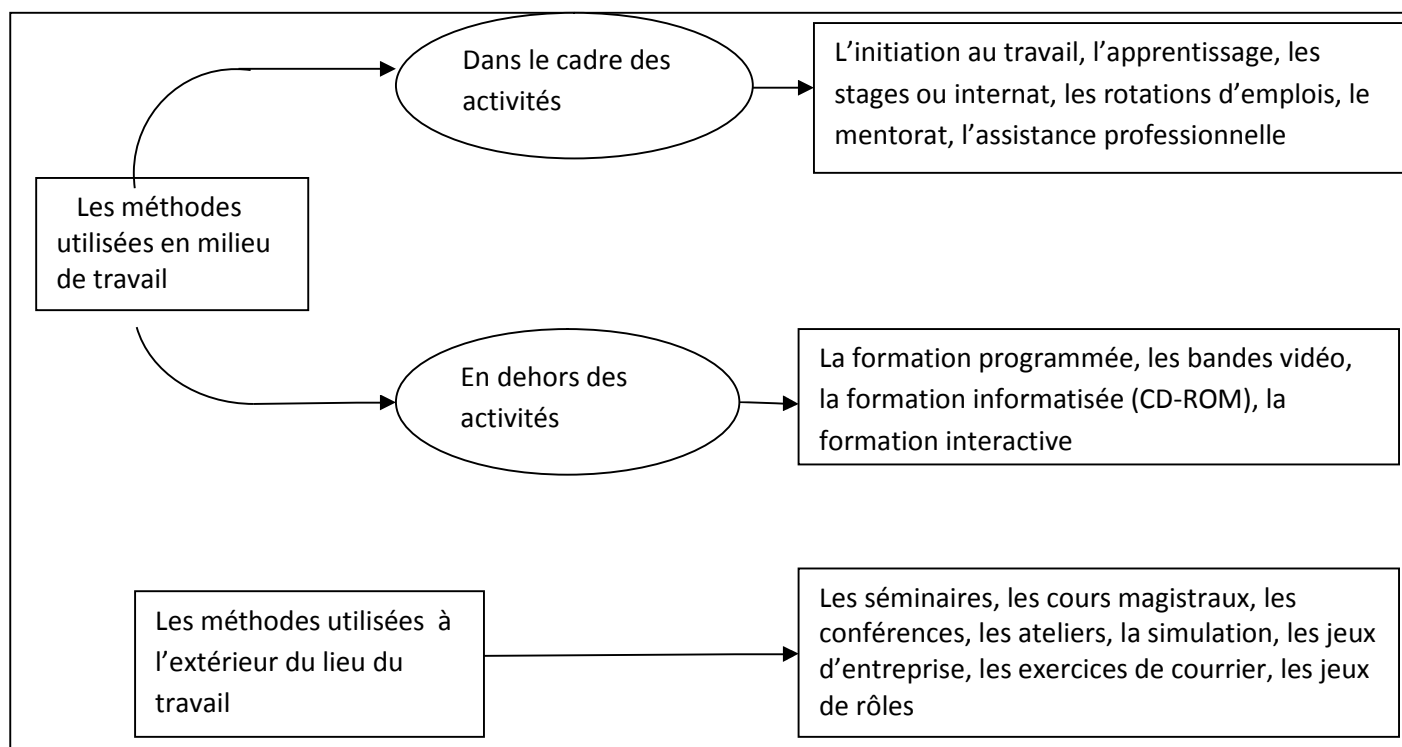
| | Avantages | Désavantages |
|--|---|---|
| Formation sur les lieux de travail pendant les heures de travail | <ul style="list-style-type: none"> • Procure des expériences d'apprentissage directement liées aux taches à exécuter ; •Correspond à un réel apprentissage ; •Ne nécessite pas l'interruption de travail pendant que l'on acquiert de nouvelles connaissances ; •Facilité le transfert de l'apprentissage ; •Permet une rétroaction constante sur le travail effectué. | <ul style="list-style-type: none"> • Suscite des mécontentements chez le consommateur ; • Risque d'engendrer des désagréments pour les formateurs (superviseur ou collègue de travail) ; • Risque de provoquer aux matériels des erreurs coûteuses ; • N'est pas toujours conçu de manière structurée |
| Formation sur les lieux de travail en dehors des activités régulières | <ul style="list-style-type: none"> • Permet un apprentissage rapide et individualisé ; • Maintien des contacts avec différentes unités de travail ; | <ul style="list-style-type: none"> • Est un processus dont la conception est coûteuse (matériel, formateurs, etc) ; |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Rends le perfectionnement possible sans que les activités régulières quotidiennes soient modifiées. | <ul style="list-style-type: none"> • Nécessite du temps. |
| <p>Formation à l'extérieur des lieux de travail</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Donne la possibilité aux travailleurs d'acquérir des compétences en demeurant à l'abri des pressions qui s'exercent au travail ; suscite des discussions ; • Réduit les possibilités des faire des erreurs coûteuses ou d'endommager du matériel ; • Est recommandée lorsque le but de la formation est de parvenir à maîtriser des habilités complexes ; • Permet l'utilisation des ressources externes compétentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Engendre des couts habituellement plus élevé que pour la formation en milieu de travail ; • Entraîne des difficultés de transfert de connaissance de lieu ou la formation est donnée au lieu travail. A ce sujet des recherches ont indiqués que plus l'environnement où se déroule la formation est différent de l'environnement de travail existant, plus les employés en formation ont de mal a appliquer l'apprentissage reçus dans le milieu de travail |

Source : Shimon L.Dolan « la gestion des ressource humain », 3^{ème} édition 2002, page 329

De façon générale, les programmes de développement de compétences offerts par les entreprises se divisent en deux catégories : ceux offerts sur le lieu de travail et ceux dispensés à l'extérieur, le schéma ci-après nous montre les différentes méthodes utilisées par les entreprises :

Figure 10: les méthodes de formation du personnel :



Source : Shimon L.Dolan « la gestion des ressource humain », 3^{ème} édition 2002. P 330.

10-4-1-Les techniques utilisées dans le cadre des activités régulières :

Plusieurs techniques peuvent être utilisées dans ce cadre :

10-4-1-1 -L'initiation au travail :

Elle est mise en place afin de fournir une formation tant aux cols bleus et aux cols blancs qu'aux techniciens.

Elle comprend quatre étapes :

*Choix de formateur et du participant et leur préparation adéquate pour l'expérience d'apprentissage ;

*Des explications et une démonstration complètes, données par le formateur portant sur la tâche que devra accomplir l'employeur en formation ;

*Une évaluation de rendement de l'employé pendant sa formation ;

*Une séance de rétroaction au cours dans laquelle le formateur et l'employé discuteront de rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.

10-4-1-2-L'apprentissage :

Ce type de programme doit tenir compte des différences individuelles dans les capacités d'apprentissage, et être suffisamment flexible pour faire face aux changements dans les exigences et la technologie de métier.

10-4-1-3-Stages ou internat:

Ils résultent souvent d'une entente entre les écoles et les organisations. Les participants de tels programme obtiennent une rémunération pendant leur formation, mais à un taux moindre que celui qu'obtiennent les employés à temps plein et les travailleurs passés maître dans leur domaine.

L'internat n'est pas seulement une source de formation, il permet également aux participants d'être soumis aux exigences d'un emploi et aux conditions de travail existant dans une organisation donnée.

10-4-1-4 - Assistanat :

C'est une méthode qui consiste à affecter un travailleur à plein temps à une grande variété de tâche. Cependant comme l'essentiel des fonctions de ce dernier consiste à prêter assistance aux autres travailleurs, son expérience d'apprentissage se trouve souvent réduite. Cet inconvénient peut être corrigé par les rotations d'emplois.

10-4-1-5- Les programmes de rotation de l'emploi :

Ils consistent à former et à faire habituer les employés à un large éventail de tâches et de situation dans lesquelles ils doivent prendre des décisions.

10-4-1-6-L'assistance professionnelle :

Consiste à fournir quotidiennement de l'assistance et des services d'orientation aux travailleurs sur la manière d'effectuer leurs tâches et de bien satisfaire les besoins de l'organisation.

10-4-1-7- Le mentorat :

C'est une forme d'assistance professionnelle, à l'exception toutefois que le rôle de mentor est assumé par un employé bien établi dans l'organisation, qui servira de guide à un travailleur moins expérimenté « son protégé ».

10-4-2- Les techniques utilisées en dehors des activités régulières :

Les nouvelles technologies ont fait augmenter rapidement le nombre de possibilités offertes aux organisations qui désirent de mettre à la disposition de leurs employés des programmes de formation.

10-4-2-1-La formation programmée :

Le matériel d'apprentissage est divisé en plusieurs parties, chacune de celle-ci correspondant à une petite composante de l'ensemble de sujet faisant l'objet de l'apprentissage, et devant être exécutée avec succès pour pouvoir passer à la partie suivante. Pour faciliter le processus d'apprentissage, le participant reçoit immédiatement une rétroaction concernant la justesse des réponses qu'il a fournies.

10-4-2-2- Les bandes vidéo :

La formation par vidéo fait appel à l'information enregistrée sur une bande magnétique, ce mode de formation est pratique, car il est possible d'arrêter et de mettre en marche l'appareil au moment désiré. L'un des avantages de cette méthode est lié au fait que la formation peut être uniformisée, ce qui est intéressant pour les entreprises dispersées géographiquement. Les vidéoconférences peuvent également constituer une méthode de formation qui permet de rejoindre des formateurs dans des pays ou des unités d'affaires situés dans diverses parties de monde.

10-4-2-3- La formation interactive :

Les programmes de formation interactive par vidéo sont constitués généralement d'une courte vidéo accompagnée d'un exposé narratif, à la suite duquel on demande au participant de répondre à des questions ou d'exprimer son opinion sur le sujet.

10-4-2-4- La formation informatisée :

La formation informatisée permet d'enseigner des programmes populaires comme les programmes de traitement de texte (Word Perfect), d'analyse statistique (SPSS, SAS), de gestion de données (Excel). Des centaines de logiciels sont offerts sur le marché pour aider les gens à comprendre le mode d'emploi de divers types de logiciels ou d'un ordinateur ; Appel et IBM ont mis sur pied un cours montrant comment utiliser leurs ordinateurs.

10-4-3-Les méthodes utilisées à l'extérieur de milieu de travail :

10-4-3-1-Les séminaires :

Cette formation est utilisée en raison de la masse de l'information qu'il est possible de transmettre à un grand nombre de personnes réunies en un même lieu. Cette méthode de formation permet l'acquisition de nouvelles connaissances et de concepts.

10-4-3-2- les conférences aux ateliers :

Les études de cas constituent des descriptions narratives de situations réelles ou fictives, préparées dans un but de formation. Les études de cas donnent l'occasion d'appliquer les connaissances conceptuelles et théoriques.

10-4-3-3- la simulation :

La simulation est une méthode qui consiste à présenter aux participants des situations similaires à celles auxquelles ils font face dans leur emploi.

Grace à ces méthodes pédagogiques utilisées en formation, notamment celles qui consistent à proposer aux salariés des simulations (jeux de rôle, mise en situation...), la formation permet d'approcher des situations de travail réelles, mais aussi de réfléchir sur la manière dont chaque salarié agit. Bien que toutes ces méthodes de formation

La valorisation de capital humain au sein des entreprises publiques algériennes. Cas de l'ENIEM.

contribuent d'une manière efficace au développement des compétences des salariés. Elle reste insuffisante s'il n'y a pas la mise en place d'une démarche à suivre en terme de gestion et de développement des compétences.

Conclusion de la deuxième section:

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable ; de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de gestion de grande turbulence et d'incertitudes.

C'est pour cette raison que la majorité des organisations investissent dans la formation professionnelle en développant les compétences de leurs employés ; par ce que c'est la seule voie de gagner en performance et de rester dans la course.

Les salariés dans ce contexte de grandes mutations tant technologiques qu'organisationnelles ne peuvent désormais plus rester sur ces acquis continuellement dépassés et mis en cause ; pour cela la démarche compétence constitue un outil majeur de pilotage qui permet la convergence des intérêts des de l'entreprise et des salariés, elle permet l'intensification du professionnalisme des salariés ; et cela va beaucoup contribuer à la compétitivité de l'entreprise.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

Conclusion de chapitre II :

Le capital humain est avant tout un capital individuel assimilable à l'accumulation des savoirs (savoir-faire, savoir-être) et des connaissances que l'individu collecte tout au long de sa vie. C'est aussi un actif de l'entreprise. Au niveau de l'organisation, le capital humain collectif n'est pas égal à la somme du capital humain des individus qui la composent, mais peut lui être supérieur (si les interactions entre individus créent de la survalueur) ou inférieur (si l'organisation des contacts entre individus est destructrice de valeur).

L'essor de l'économie de l'immatériel invite l'entreprise une meilleure prise en charge de ses salariés, car la valeur naît de la qualité et de la diversité des réseaux et des connaissances partagées. Ceci est tout aussi vrai au niveau des relations interentreprises et de l'économie. La gestion du capital humain est donc un enjeu majeur de l'économie de la connaissance et de l'immatériel.

Dans *Le capital humain : comment le développer et l'évaluer* (Editions Liaison, 2003), Alain Chamak et Céline Fromage présentent la compétence comme la combinaison entre les ressources du capital humain (connaissances, savoir-faire, etc.) mise en œuvre dans un contexte particulier, dans le but de répondre à un problème particulier. On comprend là l'utilité d'une cartographie du capital humain de l'entreprise pour une meilleure gestion du capital humain et la création d'une réelle survalueur.

Pour les entreprises du XXIème siècle, la maîtrise et la préservation des compétences semblent être au centre de la création de valeur. Plus précisément, on assiste simultanément à l'apparition d'une «guerre des talents» dans les activités à forte valeur ajoutée qui requièrent des compétences complexes, et à une dépréciation de la valeur du facteur travail dans la production industrielle.

Introduction au chapitre III

Avec l'Indépendance, le départ des gestionnaires et des techniciens français entraîne la disparition d'une partie du savoir-faire en matière de GRH. Dans les années 70, la fonction RH est vue en Algérie comme une fonction sociale, comprenant des aspects professionnels (recrutement, rétribution, promotion...), ainsi que des aspects sociaux (logement, transport, vacances...).

Dans ce chapitre nous allons présenter l'évolution des ressources humaines en Algérie, et les différents efforts pour le développement et la construction des compétences par notre pays.

Section 1 : Evolution de la fonction ressource humaine en Algérie

Introduction

La fonction Ressources Humaines en Algérie a vu son rôle et son champ de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initié par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancée par les grandes entreprises publiques du pays. L'Etat dans son rapport à l'entreprise surtout publique, avec la prééminence de son rôle dans la législation du travail (période 60-90).

Dès l'année 1990 la volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales, et une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteurs autonomes, ont permis de jeter les bases d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources Humaine.

1/L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :

Cinq grandes périodes d'évolution en Algérie depuis l'indépendance, sont mentionnées par Abdelaziz Dali⁷² qui sont le reflet de l'évolution sociaux économiques de notre pays :

⁷²Abdelaziz Dali, La gestion des ressources humaines en Algérie, in perspective sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie. Edition Vuibert 2006.

1-1) les années 1960 : Ces années ont été consacrées à combler le vide des organigrammes, due au départ massif des gestionnaires et techniciens français.

Malgré un analphabétisme gigantesque, et un grand vide en matière de qualification, le militantisme et le patriotisme étaient les facteurs principaux, qui motivent les gens à un fort engagement au travail.

L'autogestion « l'usine à ceux qui y travaille » était la solution principale pour faire face au vide laissé par le départ des colonnes.

1-2) Les années 1970 :

Cette période est marquée par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est la période des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales. Durant cette période la fonction ressource humaine est alors vue comme une fonction sociale complète : les entreprises recrutent, rémunèrent, forment,...

Concernant la formation le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachées à Sonatrach (c'est en cette période que naissent l'institut algérien des pétroles et l'institut national des hydrocarbures). Et comme cela ne répond pas à la demande et aux exigences des entreprises la formation à l'étranger est fortement sollicitée.

1-3) les années 1980 :

Durant cette période la fonction ressources humaines est devenue tributaire du système politique dirigeant. Pendant cette période la gestion des ressources humaines a vécu la promulgation de statut générale des travailleurs (SGT), pour renforcer la justice sociale entre les travailleurs en mettant en place une grille salariale nationale. Durant cette période une centaine de textes de lois et de décrets ont été promulgués (les modalités de recrutement, le système de formation, le régime indemnitaire,...).

1-4) Les années 1985-1990 : Durant cette période l'Etat décide de donner une autonomie et une liberté économique plus grandes aux entreprises consacrées par les lois de 88-01,

L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises. Et interdit toute ingérence dans les affaires des entreprises.

Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié.

1-5) Depuis le milieu des années 1990 :

Au niveau des entreprises privé, les outils de gestion des ressources humaines sont toujours mal développés, car il n'y a pas vraiment une séparation entre le rôle de managers et le rôle de propriétaire.

Concernant les entreprises publiques, les outils de gestion de carrière, de rémunération, de communication interne, des plans de formation, sont devenus courants. Et de plus en plus les responsables comprennent la nécessité d'accorder une importance primordiale à la ressource humaine.

Durant cette période, les managers sont retrouvés dans l'obligation d'introduire de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines : la rémunération sophistiquée accompagnée des actions préalable (analyse des emplois, référentiels de compétences, système d'évaluation pour la formation, la mobilité des personnes, la gestion de carrière,...

2 /cadre juridique de la GRH :

La loi du SGT⁷³ – Statut Général du Travailleur de 1978 répond au précepte « à travail égal, salaire égal » et « à chacun selon ses capacités ». Ce statut sera aboli en 1988.

La refonte globale de la législation du travail a conduit en 1990 à la promulgation de cinq lois constitutives d'un nouveau droit du travail :

⁷³ <http://www.ecole-medav.com/levolution-de-la-gestion-du-personnel-le-cadre-national/> l'évolution de la gestion de personnel : le cadre national. Consulté le 05/02/2012.

-prévention et règlement des conflits collectifs de travail, exercice du droit de grève (loi 90-02 du 6.2.1990)

-inspection du travail (loi 90-03 du 6.2.1990) et règlement des conflits individuels de travail (loi 90-04 du 6.2.1990).

-relations de travail (loi 90-11 du 6.2.1990).

-modalités d'exercice du droit syndical (loi 90-14 du 2.6.1990).

Ces lois vont être complétées en 1994 par trois décrets législatifs :

-préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre leur emploi involontairement (DL 94-09 du 26.5.1994).

-retraite anticipée (DL 94-10 du 26.5.1994).

-assurance-chômage (DL 94-11 du 26.5.1994).

Conclusion de la première section :

Malgré les avancés de la GRH réalisées en Algérie, il reste toujours beaucoup de chose à faire, l'Algérie reste toujours en retard (par exemple d'informatisation de la GRH)

Le secteur prive souffre d'un retard énorme en matière de la GRH ; dans lequel on trouve toujours la confusion entre propriété et management. Dans la plupart des entreprises privées algériennes (surtout les très petites entreprises), les salariés se limitent à la réalisation des tâches prescrits par le propriétaire et ils ne sont pas consultés dont les différentes décisions prises par le propriétaire dirigeant.

Un autre point négatif des entreprises économiques privées ; c'est qu'elles recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur moteur est de s'occuper en s'amusant et arrondir leurs fins de mois.

Section 2 : efforts de l'Algérie en formation et développement des compétences :

Introduction :

Le code algérien de travail qui considère la formation comme un droit du salarié et un devoir de des deux parties (salariés et employés).

La création du fonds national du développement de l'apprentissage et de la formation continue FNAC, ont donc poussés les entreprises à consacrer des enveloppes conséquentes à la formation de leurs salariés.

1/Les aspects juridiques de la formation des salariés en Algérie :

Le décret exécutif 98-149⁷⁴ fixant les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi 97-02 portant loi de finance pour l'année 1998 relatif à la taxe de la formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage, stipule dans son article 2 que sont soumis à la taxe de la formation continue, les organismes employeurs prévus les décrets n° 82-298 et n° 82- 299 du 04 septembre 1982 susvisés à l'exclusion des institutions et administration publique ; et affirme dans l'article 04 que les taxes ci-dessous cités sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret n'ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage ; soit un total de 1% de la masse salariale. L'effort en matière de formation professionnelle continue est apprécié selon le volume horaire consacré à la formation par catégorie socioprofessionnelle et celui de l'apprentissage selon les quotas fixés par les lois N°81-07 de 27 juin 1981⁷⁵.

Les quotités sont déterminées par les services chargées de la formation professionnelle territorialement compétente dans la limite de 0,5 de la masse salariale annuelle pour

⁷⁴ www.fnac-dz.com/juridique/Arretes%20interministeriels/Arret98.pdf consulté le 12/03/2012 ;

⁷⁵ *REFERENCES DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE DE PARUTION (1981 à 2001* www3.mfep.gov.dz/textes/00b.doc) consulté 12/03/2012.

chacune des deux taxes. Les modalités de détermination des quotités sont fixées par arrêté de ministre chargé de la formation professionnelle.

Le produit de la taxe de la formation professionnelle continue et l'apprentissage est versé au compte d'affectation spécial N° 302-090 intitulé « fonds de promotion de la formation professionnelle continue » institué par l'article 86 de la loi N°97-02 du RAMADHAN 1418 correspondant au 31 décembre 1997 susvisée.

L'article 156 du texte indique que « sans préjudice de l'obligation édicté par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exception des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer un montant égale à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

2/La formation professionnelle en Algérie :

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels constitue l'un des trois segments du système national d'éducation et de formation, il se fixe un double objectif :

- assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée, répondant aux exigences et aux besoins du marché du travail, à travers notamment la formation résidentielle et la formation par apprentissage ;
- assurer la formation, la reconversion, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs par le biais de la formation continue.

2-1) Les missions de la formation et de l'enseignement professionnels :

- Assurer à toute personne une formation et un enseignement professionnels, lui permettant l'accès à un emploi.
- Donner aux travailleurs une formation professionnelle :
 - *Complémentaire,
 - *De reconversion,

*Ou de perfectionnement, qui leur permettant d'entretenir leurs qualifications et leurs connaissances en fonction de l'exigence et de l'évolution du marché du travail, et de leurs aspirations personnelles.

- Former et mettre à la disposition des opérateurs économiques, la ressource humaine qualifiée et adéquate, leur assurant la maîtrise professionnelle dans leurs domaines d'activité.
- Promouvoir les catégories particulières de la population en vue de leur insertion socio -professionnelle.

Pour l'enseignement professionnel la finalité est d'assurer aux apprenants :

- Des connaissances de base théorique solides.
- Des connaissances technologiques appropriées orientées aussi bien sur la production que sur la maintenance des compétences acquises en cours de stages entreprises.
- Un développement d'aptitude de réflexion, de recherche et d'analyse, de développement d'habilités en relation avec le type et le niveau de formation.

2-2) NIVEAUX ET SANCTION DE LA FORMATION.

2-2-1-Les formations initiales ou continues :

Dispensées dans les établissements de la formation professionnelle sont sanctionnées par diplômes d'Etat.

2-2-2-Les formations qualifiantes :

Organisées sous formes de cycles de recyclage, de perfectionnement etc. Dans le cadre conventions entre un employeur (public ou privé) et les établissements, sont sanctionnées par des attestations de succès.

2-3) LES MODES DE FORMATION

Les formations sont assurées dans les niveaux I à V (d'ouvrier Spécialisé au Technicien Supérieur) sous forme de formation initiale ou continue, à travers différents modes :

2-3-1-Formation résidentielle

C'est un mode de formation qui se déroule :

- En établissements (CFPA, Instituts ...)
- En sections détachées (Maisons de jeunes...)

2-3-2-Formation par apprentissage : C'est un mode de formation ayant pour but l'acquisition, d'une qualification professionnelle initiale qui se fait en alternance entre les établissements de la formation et de l'enseignement professionnels et les entreprises, les artisans, ou les administrations.

2-3-3-Formation à distance

C'est un mode où la formation est dispensée par correspondance avec des regroupements périodiques de stagiaires.

2-3-4 -Formation en cours du soir

Ce mode de formation s'adresse notamment aux travailleurs désireux de se former, ou de se perfectionner, pour améliorer leur situation socioprofessionnelle et se caractérise par des horaires aménagés.

2-4) Les établissements de formation en Algérie par wilaya :

| C | WILAYA | IFP | INSFP IEP | CFPA | ANNEXE INSFP | ANNEXE CFPA | TOTAL |
|---|-------------------|-----|--------------|------|-----------------|----------------|-------|
| 1 | ADRAR | 0 | 1 | 14 | | 3 | 18 |
| 2 | CHLEF | 0 | 1 | 19 | | 3 | 23 |
| 3 | LAGHOUAT | 0 | 1 | 14 | 1 | 4 | 20 |
| 4 | OUM EL BOUAGHI | 0 | 2 | 13 | 1 | 8 | 24 |
| 5 | BATNA | 0 | 2 | 19 | | 13 | 34 |

| | | | | | | | |
|----|--------------|---|----|----|---|----|----|
| 6 | BEJAIA | 0 | 2 | 25 | 1 | 6 | 34 |
| 7 | BISKRA | 0 | 2 | 15 | | 3 | 20 |
| 8 | BECHAR | 0 | 1 | 9 | | 2 | 12 |
| 9 | BLIDA | 0 | 6 | 10 | 1 | 5 | 22 |
| 10 | BOUIRA | 0 | 2 | 16 | | 11 | 29 |
| 11 | TAMENRASSET | 0 | 1 | 6 | | 1 | 8 |
| 12 | TEBESSA | 0 | 2 | 16 | | 1 | 19 |
| 13 | TLEMCEN | 0 | 3 | 25 | | 2 | 30 |
| 14 | TIARET | 0 | 2 | 15 | | 9 | 26 |
| 15 | TIZI OUZOU | 0 | 4 | 30 | | 16 | 50 |
| 16 | ALGER | 1 | 14 | 47 | 5 | 14 | 81 |
| 17 | DJELFA | 0 | 1 | 12 | | 4 | 17 |
| 18 | JIJEL | 0 | 1 | 17 | | 1 | 19 |
| 19 | SETIF | 1 | 6 | 26 | | 3 | 36 |
| 20 | SAIDA | 0 | 2 | 11 | | 1 | 14 |
| 21 | SKIKDA | 0 | 2 | 18 | | | 20 |
| 22 | SIDI BELABES | 1 | 1 | 12 | | 7 | 21 |
| 23 | ANNABA | 1 | 2 | 12 | 2 | 3 | 20 |
| 24 | GUELMA | 0 | 1 | 10 | 1 | 2 | 14 |
| 25 | CONSTANTINE | 0 | 4 | 17 | 1 | | 22 |
| 26 | MEDEA | 1 | 2 | 14 | | 16 | 33 |
| 27 | MOSTAGANEM | 0 | 1 | 13 | | 2 | 16 |
| 28 | M'SILA | 0 | 2 | 16 | | 6 | 24 |
| 29 | MASCARA | 0 | 2 | 9 | | 11 | 22 |
| 30 | OUARGLA | 1 | 3 | 15 | | | 19 |
| 31 | ORAN | 0 | 4 | 19 | | 2 | 25 |
| 32 | EL BAYADH | 0 | 1 | 10 | | 3 | 14 |
| 33 | ILIZI | 0 | 1 | 6 | | | 7 |
| | BORDJ | | | | | | |
| 34 | BOUARERIJ | 0 | 2 | 14 | | 3 | 19 |

| | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 35 | BOUMERDES | 0 | 2 | 15 | | 9 | 26 |
| 36 | EL TARF | 0 | 1 | 10 | 1 | 5 | 17 |
| 37 | TINDOUF | 0 | 0 | 2 | | | 2 |
| 38 | TISSEMSILT | 0 | 1 | 9 | | 3 | 13 |
| 39 | EL OUED | 0 | 1 | 16 | | 7 | 24 |
| 40 | KHENCHELA | 0 | 2 | 12 | | 12 | 26 |
| 41 | SOUK AHRAS | 0 | 1 | 12 | | 1 | 14 |
| 42 | TIPAZA | 0 | 1 | 14 | | 3 | 18 |
| 43 | MILA | 0 | 2 | 14 | | 2 | 18 |
| 44 | AIN DEFLA | 0 | 1 | 16 | 2 | 10 | 29 |
| 45 | NAAMA | 0 | 1 | 9 | | 3 | 13 |
| 46 | AIN TEMOUCHENT | 0 | 1 | 10 | | 2 | 13 |
| 47 | GHARDAIA | 0 | 1 | 18 | | 4 | 23 |
| 48 | RELIZANE | 0 | 1 | 16 | | 7 | 24 |
| TOTAL | | 6 | 100 | 717 | 16 | 233 | 1072 |

Source : ministère de la formation. www.mfep.gov.dz/fr/; 04/04/2012.

2-5) Statistiques des formations réalisées au niveau des centres professionnels :

| C | WILAYA | FORMATION | | | | | | | TOTAL |
|---|--------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------|----------------|-------|
| | | RESIDENTIELLE | APPRENTISSAGE | COURS DU SOIR | ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL | A DISTANCE / DIRECTIONS REGIONALES | FEMMES AU Foyer | FEMMES RURALES | |
| 1 | ADRAR | 2896 | 7184 | 202 | | | 790 | 1514 | 12586 |
| 2 | CHLEF | 6297 | 6763 | 291 | | 2329 | 517 | 62 | 16259 |

| | | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------------|-------|-------|------|-----|------|------|------|--------------|
| 3 | LAGHO UAT | 5547 | 3142 | 575 | | | 978 | 637 | 10879 |
| 4 | OUM EL BOUAG HI | 4755 | 3796 | 183 | | | 681 | 183 | 9598 |
| 5 | BATNA | 6715 | 7107 | 293 | 37 | | 1057 | 721 | 15930 |
| 6 | BEJAIA | 8354 | 8137 | 42 | | | 1055 | 651 | 18239 |
| 7 | BISKRA | 6134 | 4656 | 196 | 10 | | 1735 | 757 | 13488 |
| 8 | BECHA R | 2053 | 4421 | 27 | | 1990 | 429 | 520 | 9440 |
| 9 | BLIDA | 10837 | 7277 | 1311 | 16 | | 1627 | 65 | 21133 |
| 10 | BOUIRA | 6089 | 6444 | 347 | | | 9695 | 754 | 23329 |
| 11 | TAMEN RASSET | 1473 | 1391 | 86 | | | 500 | 178 | 3628 |
| 12 | TEBESS A | 3985 | 1983 | 998 | | | 775 | 327 | 8068 |
| | | | | | | | | | |
| 13 | TLEMC EN | 7148 | 5084 | 1293 | | | 962 | 1052 | 15539 |
| 14 | TIARET | 5556 | 6850 | 754 | 52 | | 329 | 788 | 14329 |
| 15 | TIZI OUZOU | 8532 | 11497 | 256 | 104 | 6872 | 928 | 421 | 28610 |
| 16 | ALGER | 33412 | 19206 | 3047 | 332 | 5805 | 4634 | 0 | 66436 |
| 17 | DJELFA | 4726 | 6327 | 423 | | | 1064 | 106 | 12646 |
| 18 | JIJEL | 8487 | 8142 | 130 | 71 | | 1083 | 325 | 18238 |
| 19 | SETIF | 8653 | 10044 | 499 | | 4352 | 1475 | 233 | 25256 |
| 20 | SAIDA | 2341 | 2461 | 408 | 59 | | 711 | 63 | 6043 |
| 21 | SKIKDA | 6289 | 6235 | 205 | 19 | | 332 | 1048 | 14128 |
| 22 | SIDI BEL | 3807 | 4239 | 105 | | | 341 | 258 | 8750 |

| | | | | | | | | | |
|-----------|--|------|-------|------|-----|------|------|------|--------------|
| | ABBES | | | | | | | | |
| 23 | ANNAB A | 5119 | 7131 | 682 | 32 | 5192 | 540 | 56 | 18752 |
| 24 | GUELM A | 3555 | 3923 | 1465 | | | 1918 | 342 | 11203 |
| 25 | CONST ANTINE | 6073 | 7704 | 713 | 128 | 5819 | 1164 | 176 | 21777 |
| 26 | MEDEA | 6207 | 5010 | 200 | | | 301 | 1258 | 12976 |
| 27 | MOSTA GANEM | 3846 | 3901 | 417 | 55 | | 533 | 237 | 8989 |
| 28 | M'SILA | 4812 | 4883 | 410 | | | 1015 | 457 | 11577 |
| 29 | MASCA RA | 3771 | 4133 | 582 | | | 797 | 273 | 9556 |
| 30 | OUARG LA | 4727 | 7428 | 394 | 15 | 4909 | 2802 | 406 | 20681 |
| 31 | ORAN | 8140 | 10076 | 955 | 108 | 3797 | 517 | 20 | 23613 |
| 32 | EL BAYAD H | 2443 | 1713 | 435 | | | 252 | 351 | 5194 |
| | | | | | | | | | |
| 33 | ILLIZI | 754 | 553 | 398 | | | 301 | 128 | 2134 |
| 34 | BORDJ BOU ARRERI DJ | 4293 | 4898 | 105 | 79 | | 549 | 145 | 10069 |
| 35 | BOUME RDES | 5512 | 4506 | 768 | | | 999 | 0 | 11785 |
| 36 | EL TARF | 4478 | 3587 | 440 | | | 903 | 406 | 9814 |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------------|--------------|--------------------|
| 37 | TINDOU F | 311 | 449 | 202 | | | 251 | 34 | 1247 |
| 38 | TISSEM SILT | 3576 | 2127 | 279 | | | 150 | 287 | 6419 |
| 39 | EL OUED | 5234 | 3034 | 256 | | | 153 | 947 | 9624 |
| 40 | KHENC HELA | 2948 | 1782 | 681 | | | 891 | 177 | 6479 |
| 41 | SOUK AHRAS | 2232 | 3284 | 282 | | | 671 | 308 | 6777 |
| 42 | TIPAZA | 5482 | 5774 | 1491 | | | 1987 | 134 | 14868 |
| 43 | MILA | 4594 | 4948 | 86 | | | 1629 | 302 | 11559 |
| 44 | AIN DEFLA | 4751 | 6654 | 388 | | | 587 | 625 | 13005 |
| 45 | NAAMA | 1704 | 1658 | 693 | | | 743 | 163 | 4961 |
| 46 | AIN TEMOU CHENT | 2709 | 3371 | 677 | 26 | | 909 | 40 | 7732 |
| 47 | GHARD AIA | 4282 | 3284 | 249 | | | 1032 | 689 | 9536 |
| 48 | RELIZA NE | 5478 | 6219 | 193 | | | 947 | 654 | 13491 |
| TOTAL | | 261117 | 254416 | 25112 | 1143 | 41065 | 5423 9 | 19278 | 65637 0 |

Source : Ministère de la formation www.mfep.gov.dz/fr/; 04/04/2012.

3/ La construction et la certification des compétences est toujours monopolisées par l'Etat⁷⁶ :

EN Algérie l'Etat garde toujours le monopole, le niveau de développement et de maturation nécessaire pour s'autonomiser par rapport à l'Etat et celui-ci garde encore ainsi toute la légitimité de sa fonction développements.

3-1) La compétence en Algérie :

La démarche compétence en Algérie est évoluée a l'ombre de l'évolution de la fonction GRH , qui montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences et qui a toujours constitué une préoccupation des dirigeants des entreprises ,publiques et privées.

3-1-1-La compétence dans l'économie socialiste : Dans cette époque le manque d'encadrement pousse l'Algérie a fournir les cadres et les étudiants et les envoyés en formation pour participer à la construction de l'économie nationale, la logique compétence se trouve au sein des pratiques de formation qui sont de plus en plus centrée sur la maîtrise des Compétences spécifiques avec des formateurs externes.

La volonté des pouvoirs publics dans la mise en œuvre de la justice sociale, c'est-à-dire pas de distinction dans l'accès au travail et à la formation ; les partenariats avec les pays amis notamment ceux de bloc socialiste ont permis à l'Algérie de construire des compétences humaines très importantes.

3-1-2-La gestion des compétences à partir des années 90 : A cette époque l'effort de formation et la construction de compétences semblent être les priorités des directions des ressources humaines et ayant compris que face à la concurrence les entreprises doivent recruter et disposer une force humaine compétente réactive est donc obtenir une meilleure personne dans leur travail, De ce fait la FRH se doit donc continuer sa professionnalisation au recrutement et à la formation , et motiver les cadres et les haut potentiels , afin de cibler les employés qu'ils mettent en œuvre leur compétences pour réaliser les activités et les missions en temps réel l'entreprise avertie et tenue de passer

⁷⁶ Tahar LARADJ, colloque international, formation production de compétences en GRH, quelles perspectives, Université d'Oran (05-06 juin 2005).

rapidement d'une gestion administrative quotidienne du personnel vers une gestion anticipative conditionné par les compétences des RH, et ce qui a indiqué le directeur général de (INPED), M. Abderrahmane Moufek (dans un entretien⁷⁷ accordé au journal électronique «Maghreb Emergent» : « Il faut que le système de rémunération soit étroitement lié aux résultats de chacun au travail. Il faut qu'on passe de la gestion des effectifs à celle des compétences. Il faut rémunérer la compétence et non pas la présence».

3-1-3-La situation actuelle :

En ce moment tous les changements vont imposer à l'entreprise pour améliorer sa performance, Il est devenu impératif pour les entreprises algériennes de réagir très vite et même d'anticiper les événements extérieurs. De sa part M. Moufek, a affirmé que la performance passe par le développement des compétences et des ressources humaines qui doivent être motivées. Il a suggéré que les cadres d'entreprises soient les mieux rémunérées, tout en appelant les organisations syndicales à "évoluer et ne pas limiter leurs revendications aux augmentations de salaires». Et insiste sur la collaboration **université-entreprise** ;

4/Les efforts de l'Algérie dans le développement des compétences par l'enseignement supérieur :

En 2011, le budget alloué au secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique représente : 277 173 918 000 dinars algériens (2 871 406 373 euros), soit environ 6% du budget de fonctionnement de l'Etat (contre 7,6 % en 2011).

Dans les grandes lignes du plan de développement quinquennal 2010-2014, 5% des ressources mobilisées seront consacrées à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle, soit près de 10 milliards d'euros.

La loi d'orientation sur l'enseignement supérieur d'avril 1999 confère aux établissements d'enseignement supérieur le statut d'établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ils

⁷⁷ www.djazairss.com/fr/lefinancier/12557.29/04/2012.

sont administrés par un conseil d'administration composé de représentants de l'Etat, de la communauté universitaire et des secteurs utilisateurs.

En 2004, un plan quinquennal de développement et d'extension du réseau universitaire a été lancé, ayant pour objectif la création de 500.000 places pédagogiques et de 12 nouveaux pôles universitaires.

Fin 2007, un projet de loi a été présenté modifiant et complétant la loi d'avril 1999 qui prévoit:

- la mise en place de passerelles au profit des étudiants et des diplômés entre l'ancien et le nouveau régime LMD
- des dispositions réglementaires et juridiques pour définir les missions de formation par le secteur privé. Un décret a été publié à l'été 2008 permettant l'établissement d'universités privées.

En 2010, le plan quinquennal de développement 2010-2014 prévoit la création de 600 000 places pédagogiques, 400 000 places d'hébergement pour les étudiants, 44 restaurants universitaires et 300 établissements de formation et d'enseignement professionnels.

Les différents types d'établissements sont : les universités, organisées en facultés définies comme des unités d'enseignement et de recherche, les centres universitaires, placés sous la tutelle d'une université les écoles (écoles nationales supérieures et écoles normales supérieures) et les instituts.

Des écoles et des instituts peuvent être créés par d'autres départements ministériels, ou par des personnes morales de droit privé selon des conditions d'agrément définies par voie réglementaire.

Ces établissements peuvent dans le cadre de leur mission assurer à titre onéreux des prestations de service et des expertises, exploiter des brevets et des licences et commercialiser les produits de leurs différentes activités.

En 2008, un décret a autorisé la création d'universités privées, à ce jour celles-ci n'offrent pas de formations doctorales.

La Conférence Nationale des Universités (CNU), placée auprès du ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, a pour mission d'assurer la concertation, la coordination et l'évaluation des activités du réseau de l'enseignement supérieur. Elle est présidée par le ministre ou son représentant, assisté d'un bureau composé des présidents des 3 conférences régionales (Centre, Est et Ouest). Les conférences régionales sont composées des chefs d'établissements de la zone géographique.

La CNU est chargée d'émettre des avis notamment sur :

- l'évolution de la carte nationale des formations supérieures ;
- la régulation des effectifs de titulaires du diplôme de baccalauréat et la détermination des besoins qui en découlent.

L'Office National des Œuvres Universitaires (ONOU), créé en 1995, gère les aides de l'Etat en direction des étudiants :

- bourses d'étude (75 % des étudiants, 90% des étudiants inscrits en licence),
- hébergement (48% des étudiants),
- restauration.

Les étudiants bénéficient du régime de sécurité sociale et des mesures de prévention et de protection sanitaires.

L'Office des Publications Universitaires (OPU) a pour mission l'impression de manuels et d'ouvrages au profit de la communauté universitaire. Son réseau de distribution est composé d'une quarantaine de librairies réparties à travers le territoire national.

4-1) Le réseau d'enseignement supérieur algérien : Le réseau universitaire algérien compte 86 établissements d'enseignement supérieur répartis sur quarante-sept wilayas (47), couvrant l'ensemble du territoire national. Ce réseau est constitué de 36 universités, 16 centres universitaires, 16 écoles nationales supérieures et 6 écoles normales supérieures, 10 écoles préparatoires et 2 classes préparatoires intégrées.

De nombreux centres universitaires ont été transformés en université au cours de l'année 2008 (à l'exemple de Médéa et de Oum-El-Bouaghi) ; chaque wilaya est censée accueillir un centre universitaire qui a pour vocation à devenir une université de plein exercice. Les centres universitaires de Tindouf et Tipaza ont été ouverts à la rentrée universitaire 2011.

Le réseau universitaire englobera dans un avenir proche l'ensemble des wilayas du pays avec l'ouverture prévue prochainement du centre universitaire d'Illizi.

4-2) Les universités et centres universitaires

L'université d'Alger est la première en termes d'effectifs étudiants inscrits en graduation (plus de 100 000 étudiants). Elle précède les grandes universités implantées dans les métropoles régionales, à l'Est : Constantine (plus de 80 000 étudiants) Annaba (plus de 50 000 étudiants) et Sétif (67 000 étudiants), à l'Ouest : Oran (plus de 50 000 étudiants) et Tlemcen (33 500 étudiants), en Kabylie : Tizi-Ouzou (46 500 étudiants rentrée 2008) et Bejaia.

Depuis les années 1980, l'accent a été mis plus particulièrement sur les filières scientifiques et technologiques avec la création de l'Université des Sciences et Techniques (USTHB) Zouar (33 000 étudiants en 2011), d'Oran (10 000 étudiants) ainsi que de l'Université de

Boumerdès.

Créée par décret en 1990, l'Université de la Formation Continue (UFC) permet à des non bacheliers d'accéder à une formation supérieure grâce à 25 centres de formation continue répartis sur l'ensemble du territoire.

4-3) Les écoles nationales supérieures : Les écoles qui suivent sont intégrées au projet « appui à la réforme des écoles supérieures algériennes et à la création de l'Ecole Supérieure de Technologie », projet qui a permis la création de classes préparatoires (intégrées ou non) dans 5 filières : sciences et techniques, sciences commerciales et de gestion, sciences de la vie, architecture, informatique. Désormais, les étudiants doivent effectuer 2 années de classe préparatoire avant de se présenter à un concours leur donnant

accès à l'une de ces écoles :

Ecole Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme 2100 étudiants

Ecole Nationale Supérieure Polytechnique 1 500 étudiants

Ecole Nationale Supérieure Vétérinaire 1050 étudiants

Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics 1250 étudiants

Ecole Nationale Supérieure d'Hydraulique: 921 étudiants

Ecole Nationale Supérieure des sciences commerciales et financières 1 800 étudiants

Ecole Nationale Supérieure de Technologie (créée dans le cadre du FSP)

Ecole Nationale Supérieure Agronomique 1 700 étudiants

Ecole Nationale des Sciences de la Mer et de l'Aménagement du Littoral 750 étudiants

Ecole Nationale Supérieure en Statistiques et Economie Appliquée : 4 800 étudiants

Ecole Nationale Supérieure en Informatique 1 200 étudiants

Ecole Nationale Supérieure de Commerce 3 350 étudiants

Autres écoles supérieures, non intégrées dans le projet :

Ecole Nationale d'Administration : 700 étudiants

Ecole Nationale Supérieure de Management

Ecole Nationale Supérieure de Journalisme et des sciences de l'information

Ecole Nationale supérieure de Sciences politiques

4-4) Les écoles normales supérieures : Ecole Normale Supérieure de Kouba (sciences exactes, sciences naturelles et musique) ;

Ecole Normale Supérieure de Bouzareah (histoire-géographie, philosophie, anglais, arabe, français) ;

Ecole Normale supérieure d'Enseignement Technologique, Oran (management industriel, génie civil, mécanique, électricité)

Ecole Normale Supérieure de Constantine (langue, littérature, histoire, géographie, Philosophie)

Ecole Normale Supérieure en enseignement technologique de Skikda

Ecole Normale Supérieure de Laghouat (ouverte en 2011)

Voir coordonnées de tous ces établissements au point VI de la fiche : Contacts Utiles

4-5) Le corps enseignant : À la rentrée 2011, l'effectif global des enseignants est de 40 137, soit un enseignant pour 28 étudiants. Parmi ces enseignants, 7 916 sont de rang magistral, soit environ 20% de l'ensemble du corps enseignant.

En 2005, un plan pluriannuel de formation des formateurs a été lancé visant à former à l'horizon 2009, environ 25 000 enseignants dont 5 000 de rang magistral, afin de maintenir le taux d'encadrement qui est actuellement de 1 enseignant pour 28 étudiants (mais à noter de grandes disparités : le ratio est de 1 pour 80 en SHS) :

- Renforcement de la post-graduation (création de 6500 postes) et création d'écoles doctorales ; 70 écoles actuellement (l'école doctorale de français, avec le soutien de l'Ambassade de France en Algérie, ayant été pionnière en la matière)
- Augmentation du programme de formation à l'étranger destiné aux maîtres assistants en phase de finalisation de thèse (520 bourses par an, Profas B et Programme National Exceptionnel -PNE) et aux lauréats de la graduation (100 bourses par an, PNE).

L'effectif des enseignants, en constante progression, a atteint 40 137 enseignants à la rentrée universitaire 2011. Un effort important a également été consenti sur l'amélioration du niveau de l'encadrement pédagogique. Cet effort passe notamment par la promotion au grade de professeur d'enseignement supérieur (426 maîtres de conférence classe A promus en 2011) ou l'ouverture de concours d'accès aux grades de rang magistral (ouverture de trois concours d'accès à la rentrée 2011).

Conclusion de la deuxième section :

L'Algérie a fourni des efforts importants pour la formation et la construction des compétences, mais le grand problème se pose après avoir réalisé des formations. Dans la majorité des cas les personnes formées ne trouvent pas des emplois pour mettre en œuvre leur compétences acquises durant les formations, ce qui met en danger leur capital humain ; En particuliers les diplômés des universités qui occupent dans la majorité des cas des postes qui ne correspondent pas à leur diplôme, et cela va vraiment engendrer une dépréciation de leur capital humain.

Conclusion de chapitre III :

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

L'Algérie a fournie des efforts considérables pour le développement des compétences surtout en matière d'infrastructures, mais le problème qui se pose c'est que, dans la plupart des cas, il existe une inadéquation des formations avec le marché de travail, cela rends la majorité des personne formés souffre d'un chômage de longue durée, et cela influence négativement la pertinence de leurs capital humain.

Sur le plan encadrement l'Algérie souffre aussi d'un manque, si on prend l'exemple de l'enseignement supérieur le nombre important qui arrive aux universités est inadéquat avec le nombre d'enseignants (en Algérie c'est 1 enseignants pour 28 étudiants, alors que la norme c'est 1enseignants pour 14 étudiants)

Introduction au chapitre IV

La contrainte réglementaire qui oblige les entreprises à consacrer au moins 1% de leur masse salariale à la formation des salariés, ainsi que les différentes évolutions de l'environnement (les certifications, concurrences aigües;...) ont fortement poussés les entreprises algériennes en particulier celles relevant de secteur public à engager des actions de construction des compétences au bénéfice de leurs salariés.

Ce chapitre nous permettra de comprendre les efforts des entreprises algériennes en matière de construction de compétences, à travers le cas de l'entreprise publique « ENIEM », en analysant ses efforts en matière de formation et de la mise en œuvre d'une démarche compétence.

Section 1 : aspects méthodologique et présentation de notre sujet d'enquête :

Introduction

Tout travail nécessite une méthodologie pour sa bonne réalisation, cette section est consacrée pour la présentation de la méthodologie qui va nous permettre de réaliser ce travail de terrain, et pour la présentation de notre sujet d'enquête.

1/Présentation de notre travail de terrain :

Dans ce travail nous allons analyser les efforts de l'ENIEM, concernant la valorisation de capital humain de ses salariés par la formation, et la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de cette entreprise.

Pour mener à bien notre travail une enquête a été menée sur le terrain.

1-1) Présentation de l'enquête :

Dès le départ de notre travail, nous avons voulu que les PME/PMI soit, comme un terrain d'enquête, mais le refus de la majorité des PME/PMI visitées a réorienté notre décision pour choisir l'entreprise publique ENIEM comme un terrain d'enquête ; dans laquelle nous avons trouvé une culture de formation de ses salariés et de mise en œuvre de la démarche compétence d'une façon voulu au subi (réglementation, différentes certification, adaptation aux changements,...).

1-2) L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre travail est de mesurer les efforts de l'ENIEM dont la valorisation de capital humain des salariés par la formation des compétences, qui sera analysée à partir des deux points suivant :

- ✓ Les efforts de formation ;
- ✓ la mise en œuvre de la démarche compétence.

1-3/ L'élaboration des hypothèses :

Même si cet élément est déjà cité dans l'introduction, nous estimons que son explication est appréciée dans cette démarche méthodologique. A cet effet, une hypothèse peut être conçue comme une réponse provisoire à une question que l'on se pose, qui est relative à une question de départ, et qui va être validée ou invalidée, confirmée ou infirmée par le travail de terrain.

Premièrement ; nous supposons que l'entreprise publique algérienne, développe le capital humain des ses salariés par la formation, qui constitue l'un des leviers primordiaux de la construction des compétences.

Deuxièmement nous supposons que le capital humain est valorisé au sein des entreprises publiques algériennes ; et ils lui offrent un contexte favorable à son développement est cela se traduit par des efforts de développement des compétences, qui se réalise par la mise en œuvre de la démarche compétence.

1-3) La méthode :

Pour construire notre méthodes d'évaluation nous avons procéder de la manière suivante :

Premièrement nous avons visé à faire un bilan concernant l'état des lieux de capital humain de l'ENIEM, à travers une collecte d'information arrachée des documents propres à l'ENIEM ;

En deuxième lieu, pour détecter les efforts de l'ENIEM concernant la formation, nous avons conçus un guide d'entretien qui nous permettra de mieux constater la mise en œuvre de la formation au sein de l'ENIEM (formations réalisées, démarche suivie, budgets à louer, ...)

Même chose pour la **troisième étape** qui concerne la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM, afin d'analyser la mise en œuvre de cette dernière et son impact sur la construction des compétences, nous avons le guide d'entretien pour recueillir les données nécessaire pour analyser cette démarche.

Dans le but de mieux consolider les données collecter, et d'avoir d'autres information d'une façon informelle nous avons mené des entretiens avec les responsables concernés (nous avons mené cette méthode lors de remplissage des questionnaires, dans le but de ne pas limiter les réponses de responsable interrogé sur les questions posées dans le questionnaire et dans le but d'avoir d'autre information on sortant de cadre formel de questionnaire).

Dans notre cas, nous avons utilisé trois types de questions :

- **Les questions fermées** : qui demandent une réponse précise ;
- **Les questions aux choix multiples** : dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ;
- **Les questions ouvertes** : pour ce type de questions, aucune proposition de réponse n'est fournie. L'interviewé s'exprime par les termes qu'il veut, en général, se sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais se sont les plus riches en informations.

En quatrième lieu nous avons étudiés les informations recueillies et nous avons analysés les résultats, cela constitue le dernier élément de notre enquête ; Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont, l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées.

1-4) Présentation de sujet de l'enquête « ENIEM » :

1-4-1-SITUATION GÉOGRAPHIQUE :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT IDIR - OUED AISSI à 10km de Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une surface totale de 55 hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de Tizi-Ouzou à proximité de la gare ferroviaire.

1-4-2-Historique : ENIEM résulte d'un contrat produit en main établis dans le cadre du premier plan quadriennale, est signé le 21 août 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file DIAG (société allemande) pour une valeur de 400 million de dinars, les travaux de génie civile ont été entamé en 1972 et la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaire a eu lieu en juin 1977.

L'ENIEM issue de la restructuration de SONELEC en 1983, elle est donc une entreprise au statut de la société nationale.

En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie, les premières réformes ont été engagées et dans ce cadre l'ENIEM fut dotée de tous les organes de gestion légaux :

- ❖ Une assemblée générale ;
- ❖ Un conseil d'administration ;
- ❖ Un capital social.

Ainsi que le redéploiement des activités à l'intérieur de l'unité des plans d'extension et de redéploiement de l'ENIEM se conjugue directement avec ses autres programme relatifs à la formation et à l'amélioration de la gestion, de la maintenance et de laqualité. L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménagers et disposait à sa création de :

- Complexe d'Appareil Ménagers (CAM) de Tizi-Ouzou entré en production en juin en 1977.
- Unité Lampes de Mohammedia (ULM) entré en production en février 1979.

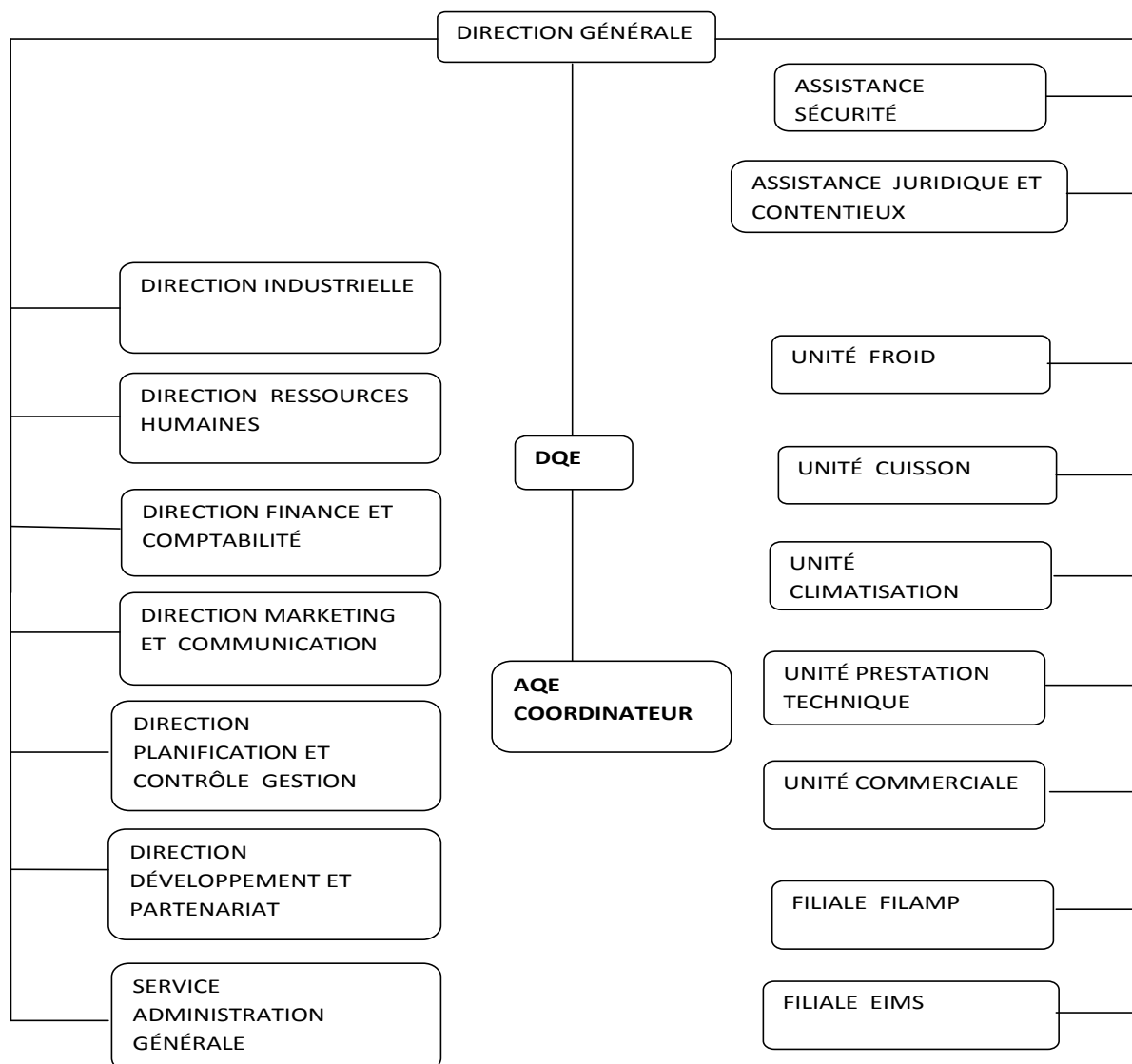
L'entreprise ENIEM est devenue une société par action au capital sociale de 40.000.000

DA en 1989. Actuellement le capitale sociale s'élève à 10.279.800.000 DA, est détenue en totalité (100%) par la Société de Gestion de Participation «Industries Électrodomestiques» (INDELEC). Son effectif (hors FILAMP et EIMS) est de 2053 agents au 31/12/2013.

1-4-3-ORGANIGRAMME⁷⁸:

La structure organisationnelle de l'ENIEM, année 2010.

⁷⁸ Source : Direction Générale, ENIEM



1-4-4-MISSIONS ET OBJECTIFS⁷⁹ :

1-4-4-1 : Missions de l'ENIEM :

Le champ d'activité de l'entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente des différentes branches de l'électroménager notamment :

⁷⁹ Source : Manuel qualité, ENIEM.

- ❖ Les appareils de réfrigération et de congélation par l'unité froid ;
- ❖ Les appareils de cuisson par unité cuisson ;
- ❖ Les appareils de climatisation par l'unité de climatisation ;
- ❖ Les produits sanitaires par unité d'Ain-defla.

1-4-4-2 : Objectifs :

Les objectifs de l'ENIEM ont été de nature de qualité et environnement pour l'année 2004 et qui se traduisent comme suit :

- ❖ Garder ses certification ISO 9001 et ISO 14001 ;
- ❖ Certifier l'unité sanitaire de Meliana selon la norme ISO 2000/2001 ;
- ❖ Maintenir l'effort de la formation ;
- ❖ Réduire les coûts de la non qualité ;
- ❖ L'amélioration de la qualité des produits ;
- ❖ La maîtrise des coûts de production ;
- ❖ L'augmentation des capacités d'études et de développement ;
- ❖ L'amélioration de la maintenance des installations ;
- ❖ La valorisation des ressources humaines ;
- ❖ L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe) ;
- ❖ L'augmentation du volume de production ;
- ❖ Relance de la demande (marché et externe).

1-5) Principales missions et activités de l'entreprise⁸⁰ :

1-5-1- Direction Générale : La Direction Générale est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

1-5-2-Unité Froid : la mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de froid domestiques.

Les activités de l'unité sont :

⁸⁰ Source : UPT, ENIEM.

- ❖ Transformation de la tôle ;
- ❖ Traitement et revêtement de surfaces (peinture et plastification) ;
- ❖ Injection plastique et polystyrène ;
- ❖ Fabrication de pièces métalliques (condenseurs, évaporeurs) ;
- ❖ Isolation ;
- ❖ Thermoformage ;
- ❖ Assemblage.

1-5-3-Unité Cuisson : la mission globale de l'unité et de fabriquer, assembler, développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tous produits de technologies similaires.

Les activités de l'unité sont :

- ❖ Transformation de la tôle ;
- ❖ Traitement et revêtement de surfaces (émaillage, zingage, chromage) ;
- ❖ Assemblage.

1-5-4-Unité Climatiseurs : la mission globale de l'unité est de fabriquer, assembler et développer les produits de climatisation, de lavage, de linge et de chauffage d'eau.

Les activités de l'unité sont :

- ❖ Transformation de la tôle ;
- ❖ Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- ❖ Assemblage.

En plus de ces activités de réalisation, les unités de productions (Froid, Cuisson et Climatisation), assurent en leurs seins respectifs les activités suivantes :

- ❖ Études /méthodes de fabrication ;
- ❖ Achats. ;
- ❖ Contrôle qualité (réception, en cour de fabrication, final) ;
- ❖ Stockage (magasin et atelier) ;
- ❖ Maintenance ;
- ❖ Sécurité industrielle.

1-5-5-Unité Prestations Techniques : l'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de Production.

Les activités de l'UPT sont :

- ❖ Conception et réalisation des outils/moules ;
- ❖ Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- ❖ Étalonnage/vérification des instruments de mesure ;
- ❖ Impression ;
- ❖ Production d'énergie et des fluides ;
- ❖ Entretien des bâtiments ;
- ❖ Fabrication de palettes (Menuiserie) ;
- ❖ Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers la rivière ;
- ❖ Transport de marchandise ;
- ❖ Surveillance du site ;
- ❖ Prestations sociales.

1-5-6-Unité commerciale : cette unité est chargée de la commercialisation des produits et du service après-vente.

Les activités de l'unité sont :

- ❖ Marketing ;
- ❖ Vente ;
- ❖ Service après-vente ;
- ❖ Gestion des stocks des produits finis.

1-5-7-Filiale EIMS (Entreprise Industrielle et Matériels Sanitaires) Miliana :

L'unité sanitaire de Miliana est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000. Elle n'entre pas dans le champ de certification de l'entreprise. Elle est devenue filiale à 100% ENIEM en 2006. La mission globale de l'unité est de produire et développer les produits sanitaires comme les baignoires, lavabos et éviers.

1-5-8-Filiale FILAMP :

L'unité Lampes de Mohammedia (ULM) qui a démarré en Février 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestiques ainsi que des lampes de réfrigérateurs est devenue filiale à 100% ENIEM le premier Janvier 1997. Cette filiale est dénommée « FILAMP ».

1-6) La production et son évolution:

1-6-1-Gammes de produits : les produits concernés sont⁸¹ :

- ❖ Les réfrigérateurs RPM et RGM.
- ❖ Le congélateur vertical.
- ❖ Le combiné.
- ❖ Cuisinières 04 et 05 feux.
- ❖ Climatiseur type fenêtre et split-système.
- ❖ Chauffe-eau.

1-6-2-Clients : Les produits de l'ENIEM sont destinés au grand public et la distribution se fait par des agents agréés dont la liste se trouve au niveau de l'unité commerciale.

1-6-3-Capacités de production :

- ❖ Unité Froid⁸² :
 - Réfrigérateur 110.000 unités/an ;
 - Congélateur bahut et réfrigérateur 520L 60.000 unités/an ;
 - Réfrigérateur grand model 390.000 unités/an.
- ❖ Unité Cuisson⁸³ :
 - 150.000 cuisinières/an.
- ❖ Unité Climatisation⁸⁴ :
 - Climatiseurs 150.000 unités/an ;
 - Machine à laver 45.000 unités/an ;

⁸¹ Source : Site Web de l'ENIEM

⁸² Source : Unité Froid, ENIEM.

⁸³ Source : Unité Cuisson, ENIEM.

⁸⁴ Source : Unité Climatisation, ENIEM

- Chauffe-eau, chauffe bain 56.250 unités/an.

1-6-4-Production de 2009 en quantité :

- ❖ Réfrigérateurs et congélateurs : 144.763 unités ;
- ❖ Cuisinières : 65.000 unités ;
- ❖ Climatiseurs : 21.825 unités ;
- ❖ Chauffe-eau : 32.780 unités ;
- ❖ Machine à laver : 14.705 unités.

1-6-5-Évolution du chiffre d'affaires :

Si on prend l'année 2005 comme année de référence pour le chiffre d'affaires ;

- En 2006 le chiffre d'affaires a régressé de 1,84%
- En 2007 le chiffre d'affaires a régressé de 9,28%

La régression du chiffre d'affaire durant ces deux années est dû aux inondations du marché de l'électroménager par des produits de la concurrence, surtout les produits Asiatiques, de moindre qualité et prix que les produits de label ENIEM.

- En 2008 le chiffre d'affaire a progressé de 15,90%
- En 2009 le chiffre d'affaire a progressé de 12,53%

La progression du chiffre d'affaires durant ces deux années est dû au suivi de la politique qualité et environnementale, la formation du personnels, la satisfaction de la clientèle, la réduction des rebuts et l'augmentation des valeurs de productions.

2/La gestion des ressources humaines dans l'ENIEM :

La fonction Ressources Humaines en Algérie a vu son rôle et son champ de compétences évoluer dans le cadre d'un processus de mutation qualitative, initié par l'œuvre normative de l'Etat et des actions de mise à niveau lancée par les grandes entreprises publiques du pays. L'Etat dans son rapport à l'entreprise surtout publique aura été pendant longtemps « son ombre projetée dans la société » avec la prééminence de son

rôle dans la législation du travail (période 60-90, caractérisée par l'avènement de la G.S.E et du S.G.T). La volonté de rupture affichée dans les textes sur les lois sociales, entamée dès l'année 1990 et une volonté de libéralisation de l'entreprise de toute emprise tutélaire pour consacrer l'autonomie de gestion et favoriser l'émergence d'acteurs autonomes, ont permis de jeter les bases d'une nouvelle culture managériale de la fonction Ressources Humaines. Désormais admise en tant que fonction stratégique, les ressources humaines pilotent le changement en investissant de manière significative sur le potentiel humain, véritable clé du succès de l'entreprise, appelée à intervenir dans un nouvel environnement où l'économie de marché aura droit de cité

La gestion des ressources humaines se définit⁸⁵ comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise, afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accru pour contribuer à la performance, la GRH fait de l'Homme un objet de gestion : Elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente ses motivations par des systèmes d'incitation,...

Au sein de l'ENIEM de plus en plus la GRH est prise en charge, les dirigeants de cette entreprise ont pris conscience de son importance et de plus en plus ils fournissent des efforts pour bien l'organiser ; en lui allouant des ressources humaines, financières et matérielles. Les principales missions de service ressources humaines de l'ENIEM est de gérer la rémunération, la formation, la gestion de l'emploi et la mise en place de la démarche compétences. Les employés qui se trouvent dans ce service sont chargés de réaliser les tâches suivantes :

- Animer, orienter, coordonner et contrôler les activités de Gestion des Ressources Humaines (gestion du personnel, emploi, formation), assure la gestion des moyens communs.
- Participer à l'élaboration des procédures de gestion et d'administration du personnel;
- Conçoit, en collaboration avec la fonction organisation et informatique, les méthodes et moyens constituant les supports de l'organisation de l'administration et de la gestion du

⁸⁵ Frédérique PIGEYRE Anne DIETRICH, la gestion des ressources humaines, Edition repères, la découverte. 2005.

personnel

- Participer, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, à la politique de Gestion des Ressources Humaines à moyen et long terme;
- Définir, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, la politique de formation au sein de l'Unité et les lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et de moyens à mettre en oeuvre;
- Agir en tant que conseil pour toute question en relation avec la fonction Ressources Humaines:
 - Animer, orienter, suivre et contrôler l'élaboration du plan de formation de l'Unité en conformité avec les orientations de la Direction des Ressources Humaines et aux procédures en vigueur;
 - Animer, orienter, suivre et contrôler la mise en œuvre du plan de formation une fois validé par la Direction des Ressources Humaines conformément aux procédures en vigueur;
 - Superviser, coordonner et contrôler l'activité de gestion du personnel (administration du personnel, paie, gestion sociale, emploi);
 - Superviser, coordonner et contrôler l'activité de gestion des moyens communs de l'Unité.
 - S'assurer de la mise en place du système de management environnemental et suit les aspects et impacts environnementaux liés à sa structure.
 - Sensibiliser son personnel sur la norme ISO 14001 et veille à l'application des exigences du SME et de la législation environnementale
- Entreprendre toutes études et travaux ayant trait à la fonction Ressources Humaines à la demande de la hiérarchie.
- Suivre l'évolution des effectifs de l'Unité par groupes socioprofessionnels;
- Suivre l'évolution des paramètres influents sur les salaires des travailleurs (absentéisme, heures supplémentaires,...) ;
- Participer à l'élaboration ou élabore le rapport d'activité mensuel et annuel lié aux Ressources Humaines;
- Tenir une banque de données statistiques liées à l'activité des Ressources Humaines;
- Centraliser toutes les données relatives à la fonction Ressources Humaines (textes réglementaires, procédures, normes etc...);

- Veille à la mise à jour de l'application informatique de Gestion des Ressources Humaines;
- Participer, selon le cas, aux actions d'élaboration et de réalisation du plan de formation.

Malgré que ENIEM a réalisé des avancés en matières de gestion des ressources humaines, mais il lui reste beaucoup de progrès a réaliser dans ce domaine, ENIEM doit continuer à élaboré des pratiques qui sont de plus en plus adéquates avec ses objectifs elles mêmes et qui répondent aux exigences de son environnement ; car les entreprises qui réussissent sont celles qui innovent des pratiques compatibles avec leur environnement et celles qui arrivent a avoir un accord, une adhésion et une satisfaction de sa ressource humaine.

3/ Etude quantitative de capital humain de l'ENIEM :

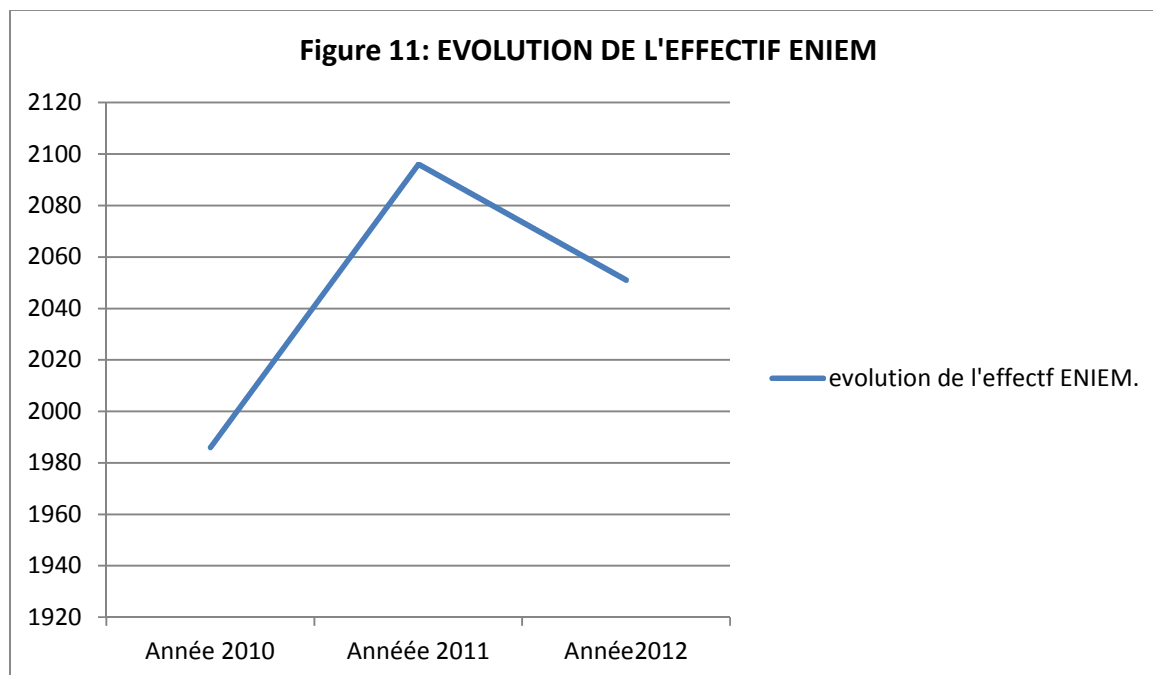
ENIEM dispose d'un effectif qui dépasse les 1900 employés pour les trois années que nous avons analysés ; nous allons exposer d'une façon détaillée (sexe, catégories socioprofessionnelle) la composition de l'effectif ENIEM pour 2010, 2011 et 2012 et son évolution (nombre d'effectif, âge, expérience, ...) sur les trois années analysées.

3-1) L'effectifs de l'ENIEM :

Tableau 10 : Effectif ENIEM pour (2010, 2011, 2012) :

| Année | TOTAL EFFECTIF |
|--------------|-----------------------|
| 2010 | 1986 |
| 2011 | 2096 |
| 2012 | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

L'effectif de l'ENIEM a connu une augmentation de son effectif, avec un recrutement de 227 salariés en 2011, cela est dû aux besoins de l'ENIEM en personnel pour assurer son bon fonctionnement et pour remplacer les départs de 2010 (266 départs) ; ces départs sont dus aux :

- ✓ Départs à la retraite : les départs à la retraite constitue 90% des causes de baisse des effectifs de l'ENIEM ;
- ✓ Fin de contrat ;
- ✓ Licenciement : dans la majorité des cas c'est des licenciements dus à des comportements indisciplinés;
- ✓ Démissions : elles sont dues au départ volontaire pour changement de d'activité, et émigrations ;

Pour l'année 2012, ENIEM a connu une baisse légère de son effectif, en 2012 ; 85 salariés en quitter l'ENIEM, dans 64 sont des départs à la retraite.

Tableau 12 : Effectifs ENIEM par sexe pour (2010, 2011, 2012) :

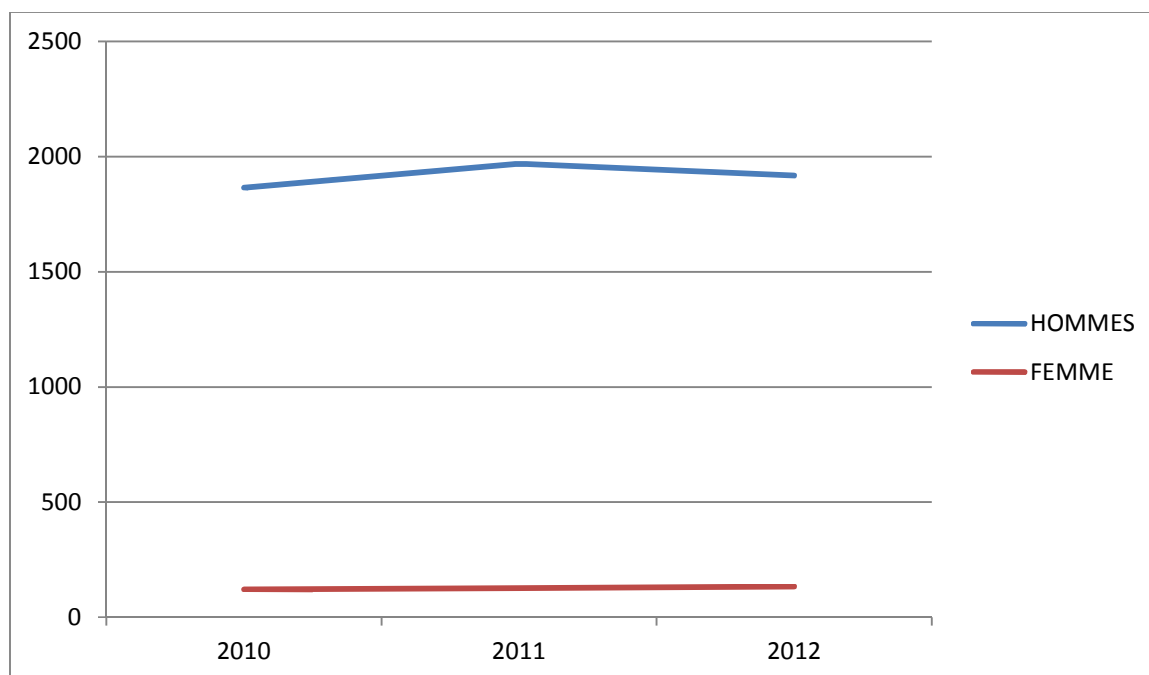
| ANNEE | SEXE | | TOTAL |
|-------|-------|-------|-------|
| | HOMME | FEMME | |
| 2010 | HOMME | 1865 | 1986 |
| | FEMME | 121 | |
| 2011 | HOMME | 1969 | 2096 |
| | FEMME | 127 | |
| 2012 | HOMME | 1918 | 2051 |
| | FEMME | 133 | |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM

Ce tableau nous permet de constater que l'effectif féminin demeure toujours faible au sein de l'ENIEM, il ne dépasse pas les 7% pour les trois années, il est de l'ordre de 6,09 pour 2010, 6,05 pour 2011 et de 6,48 pour l'année 2012.

D'après les responsables de l'ENIEM la faiblesse de la présence de l'effectif féminin au sein de l'ENIEM est dû à la nature des tâches de cette entreprise. La plus grande partie de l'effectif de l'ENIEM se trouve dans la catégorie exécution qui assure des tâches qui sont difficile à être assurées par les femmes.

Figure 13 : Evolution de l'effectif ENIEM par sexe pour les trois années (2010, 2011, 2012):



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années (2010, 2011, 2012) ; de la DRH ENIEM.

Ce schéma nous montre que l'effectif féminin ne dépasse pas 150 femmes pour chaque une des ces trois années (121 femmes pour 2010, 127 pour 2011, et 133 pour 2012), alors que l'effectifs masculin dépasse 1800 hommes pour chaque année (1865 pour 2010, 1965 pour 2011 et 1918 pour 2012).

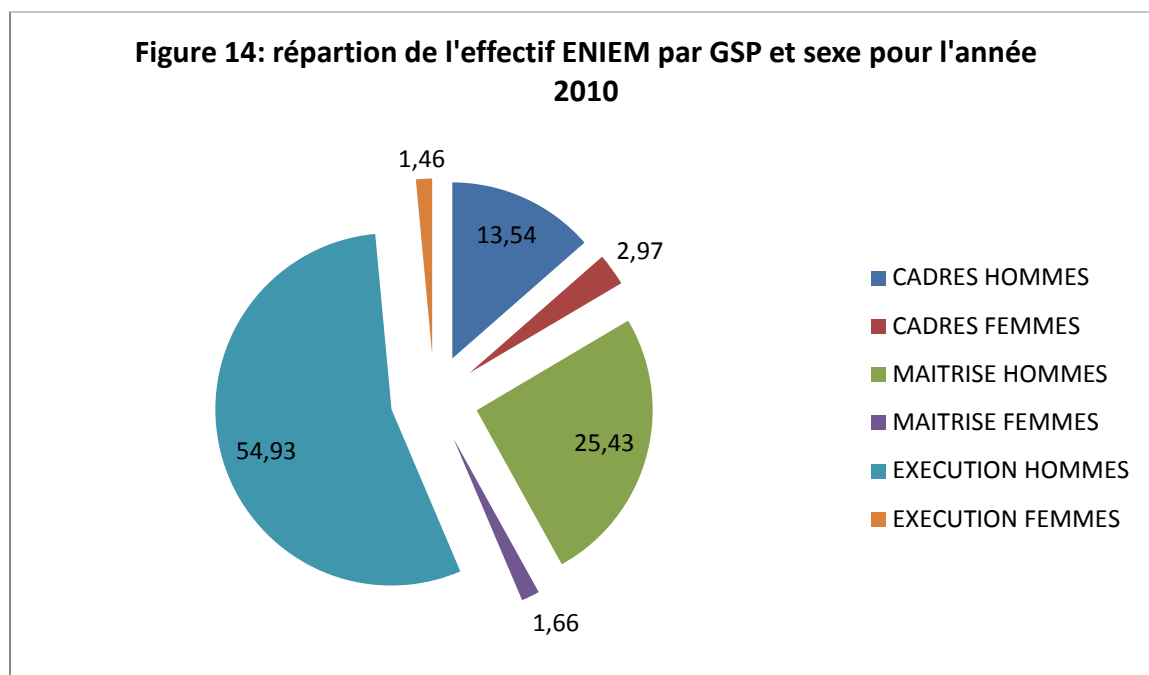
3-2/ Répartition de l'effectif ENIEM par groupe socioprofessionnelle et par sexe sur les trois années (2010, 2011, 2012) :

3-2-1/ Année 2010 :

Tableau 13 : Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2010:

| GSP | SEXE | | TOTAL |
|--------------|-------------|------------|-------------|
| | HOMME | FEMME | |
| CADRES | 271 | 57 | 328 |
| MAITRISE | 505 | 33 | 538 |
| EXECUTION | 1091 | 29 | 1120 |
| TOTAL | 1867 | 119 | 1986 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de 2010.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

Cette figure ainsi que le tableau précédent, nous permettent de constater que le sexe masculin domine les trois catégories socioprofessionnelles, avec des écarts très importants. Pour la catégorie exécution homme ; elle a pris la part de lion avec 54,93% contre seulement 1.46% pour les femmes, même chose pour la catégorie maîtrise, le nombre de femmes est très faible il est de 1,66 contre 25,43% pour le sexe masculin. Même chose pour la catégorie cadre qui constitue un ensemble de tâches qui peuvent être occupées facilement par les femmes ; mais elles demeurent toujours dominées par le sexe masculin qui représente 13,54% des cadres contre seulement 1.66% des femmes.

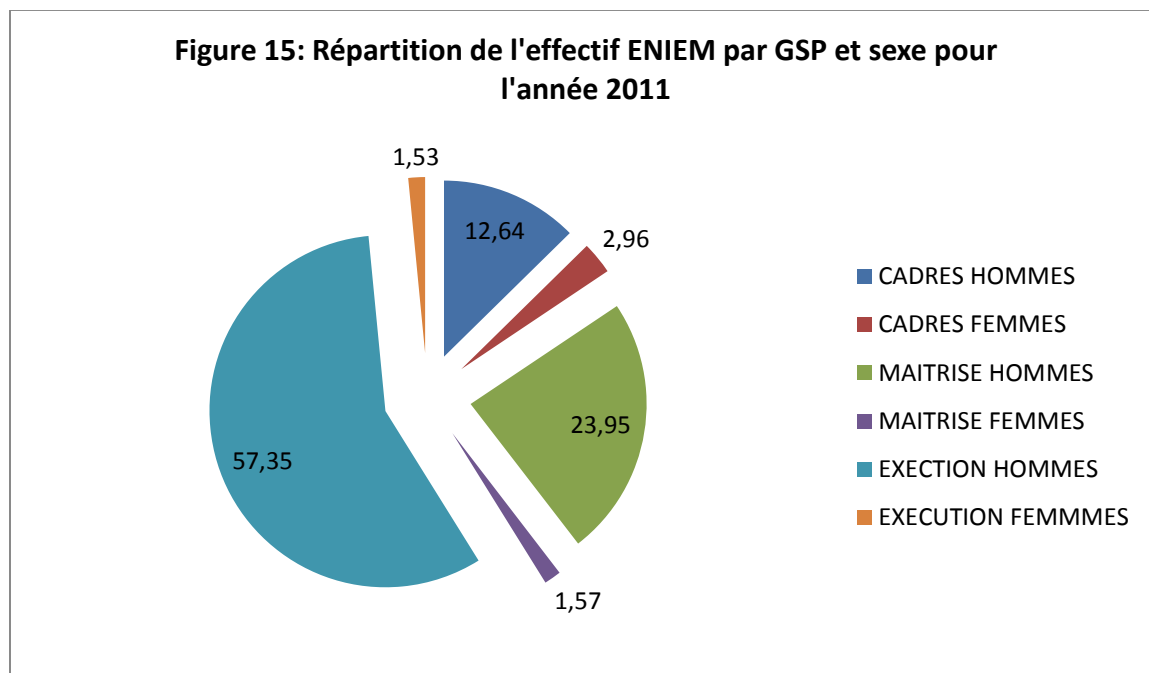
3-2-2/ Année 2011 :

Tableau 14 : Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2011 :

| GSP | SEXE | | TOTAL |
|-----------|-------|-------|-------|
| | HOMME | FEMME | |
| CADRES | 265 | 62 | 327 |
| MAITRISE | 502 | 33 | 535 |
| EXECUTION | 1202 | 32 | 1234 |
| TOTAL | 1969 | 127 | 2096 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM ; donnée de l'année 2011.

Figure 15: Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et sexe pour l'année 2011



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2011 de la DRH ENIEM.

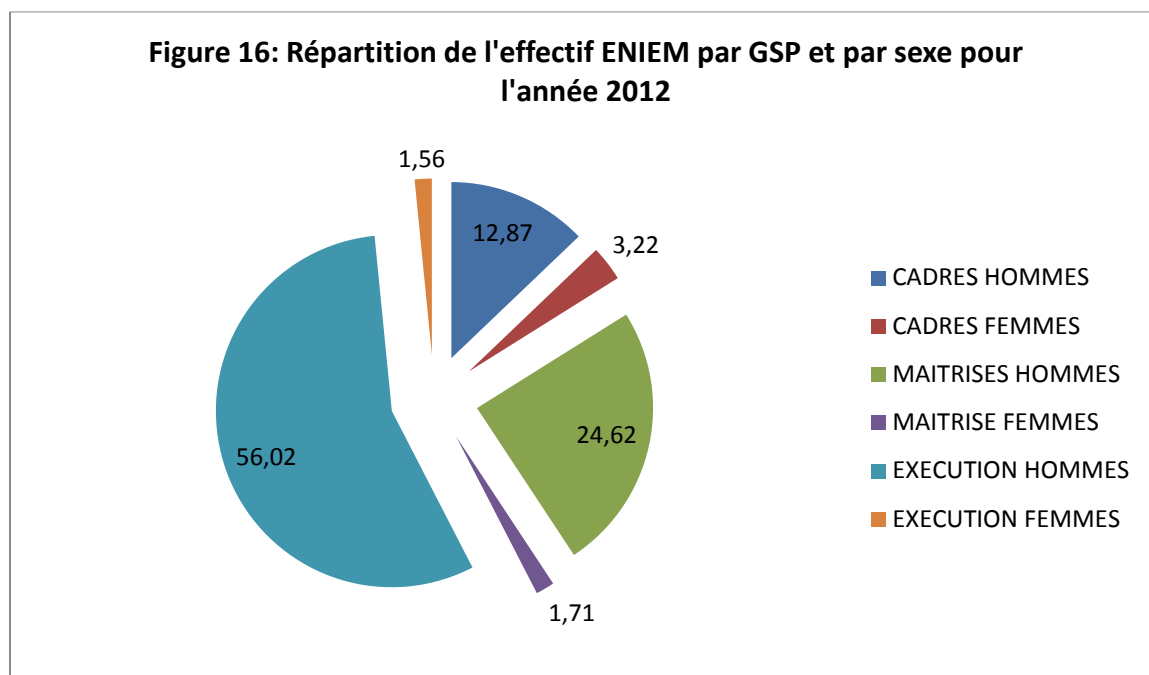
Pour l'année 2011 ; les deux catégories maitrise et exécution l'effectif féminin ont subi une baisse par rapport à l'année 2010, l'effectif féminin de la catégorie exécution était de 5,99% en 2010 contre seulement 1,53 en 2011 ; même chose pour la catégorie maitrise a connu une légère baisse, elle été de 1,66 en 2010 contre 1,53 en 2011. Même si la catégorie cadre a connu une légère augmentation de l'effectif féminin ; qui est de l'ordre de 0,09%, l'effectif féminin demeure toujours faible pour les trois catégories au sein de l'ENIEM pour l'année 2011. D'après les responsable de l'ENIEM la faiblesse de la présence de l'effectif féminin au sein de l'ENIEM est dû à la nature des tâches de cette entreprise. La plus grande partie de l'effectif de l'ENIEM se trouve dans la catégorie exécution qui assure des tâches qui sont difficile a être assurer par les femmes.

3-2-3/ Année 2012 :

Tableau 15 : Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2012 :

| GSP | SEXE | | TOTAL |
|--------------|-------------|------------|-------------|
| | HOMME | FEMME | |
| CADRES | 264 | 66 | 330 |
| MAITRISE | 505 | 35 | 540 |
| EXECUTION | 1149 | 32 | 1181 |
| TOTAL | 1918 | 133 | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2012.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2012, on constate que le sexe masculin domine toujours l'effectif ENIEM, surtout pour la catégorie maîtrise, pour la quelles le sexe masculin est présent avec plus de 56% ; ce que représente plus de la moitié de l'effectif ENIEM, alors que pour la même catégorie le sexe féminin ne représente que 1,56% de l'effectif ENIEM. Même pour les deux autres catégories l'effectif féminin demeure toujours faible, par rapport à l'effectif masculin.

Pour les trois années (2010, 2011, 2012), l'effectif ENIEM est constitué principalement de l'effectif masculin. Pour l'année 2010 l'effectif masculin est 93,9% contre seulement 3,99% de l'effectif féminin, pour l'année 2011 l'effectif masculin est de 93,94% de l'effectif total, pour l'année 2012 aussi l'effectif masculin dépasse les 90% de l'effectif total avec un taux de 93,51%.

L'explication que nous pouvons donner a ce phénomène, est que l'effectif ENIEM est concentré beaucoup plus au niveau de la catégorie exécution, dans laquelle nous trouvons des tâches qui ne sont pas facile a être assumée par des femmes. Pour les trois années ; on trouve plus de la moitié des salariés dans la catégorie maîtrise pour le sexe masculin avec des taux qui dépasse les 50% (54,93% pour 2010, 57,35% pour 2011 et 56,02% pour 2012).

Après avoir analysé l'effectif ENIEM sur les trois années (2010, 2011, 2012), en terme de sexe, nous constatons que la présence de l'effectif féminin demeure toujours faible au sein de cette entreprise.

4/ Etat des mouvements des effectifs de l'ENIEM (années 2010, 2011, 2012)

4-1/ recrutement par catégorie socioprofessionnelle et par sexe (années 2010, 2011,2012) :

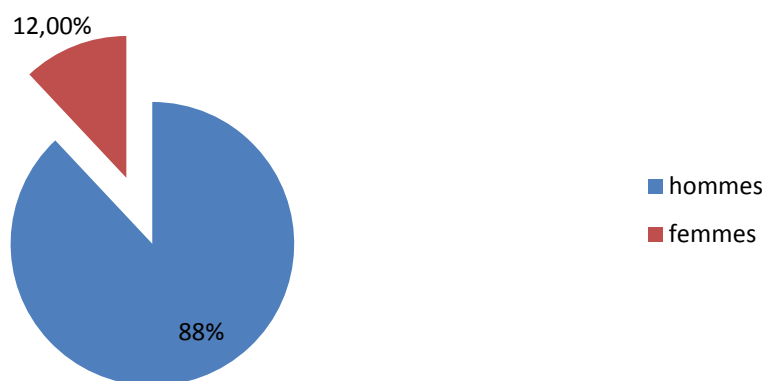
4-1-1/ Année 2010 :

Tableau 16 : Nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2010:

| GSP | | | | |
|--------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Sexe/GSP | CADRES | Maitrise | EXECUTION | TOTAL |
| HOMME | 19 | 11 | 124 | 154 |
| FEMME | 15 | 06 | 00 | 21 |
| TOTAL | 34 | 17 | 124 | 175 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM. Données de l'année 2010.

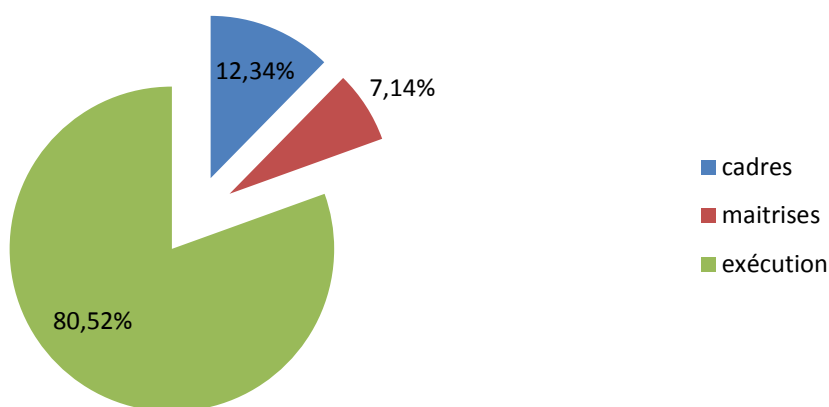
Figure 17: Recrutement par sexe pour l'année 2010 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

D'après cette figure et le tableau précédent, nous constatons que les recrutements de l'ENIEM sont totalement dominés par le sexe masculin, avec un taux qui dépasse les 85%, alors que le sexe féminin ne représente que 12% de total des recrutements.

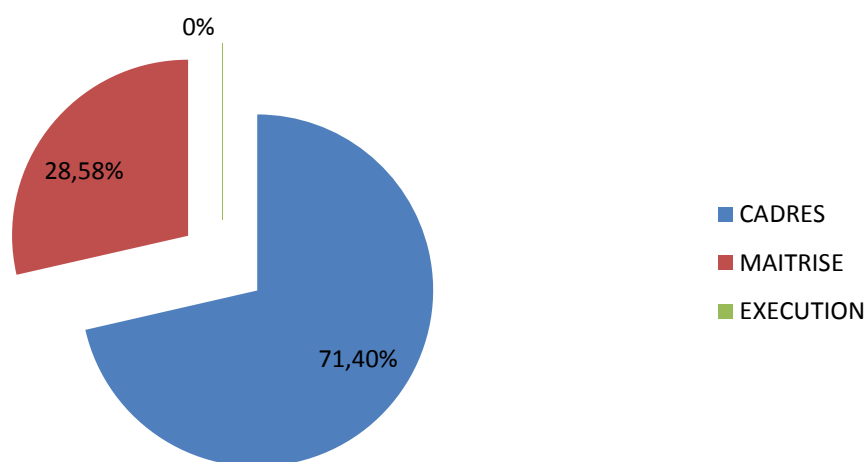
Figure 18: recrutement par catégorie socioprofessionnelle pour le sexe masculin pour l'année 2010 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2010, 88% des recrutements de l'ENIEM, ce sont issue de sexe masculin, qui sont répartis sur les trois catégories ; cadres maîtrise et exécution. La catégorie exécution a pris la part de lion des recrutements avec un taux de 80,52%, alors que les deux autres catégories cadre et maîtrise ne dépasse pas les 20% ; dans 12,34% pour la catégorie cadre et de 07,14% pour la catégorie maîtrise.

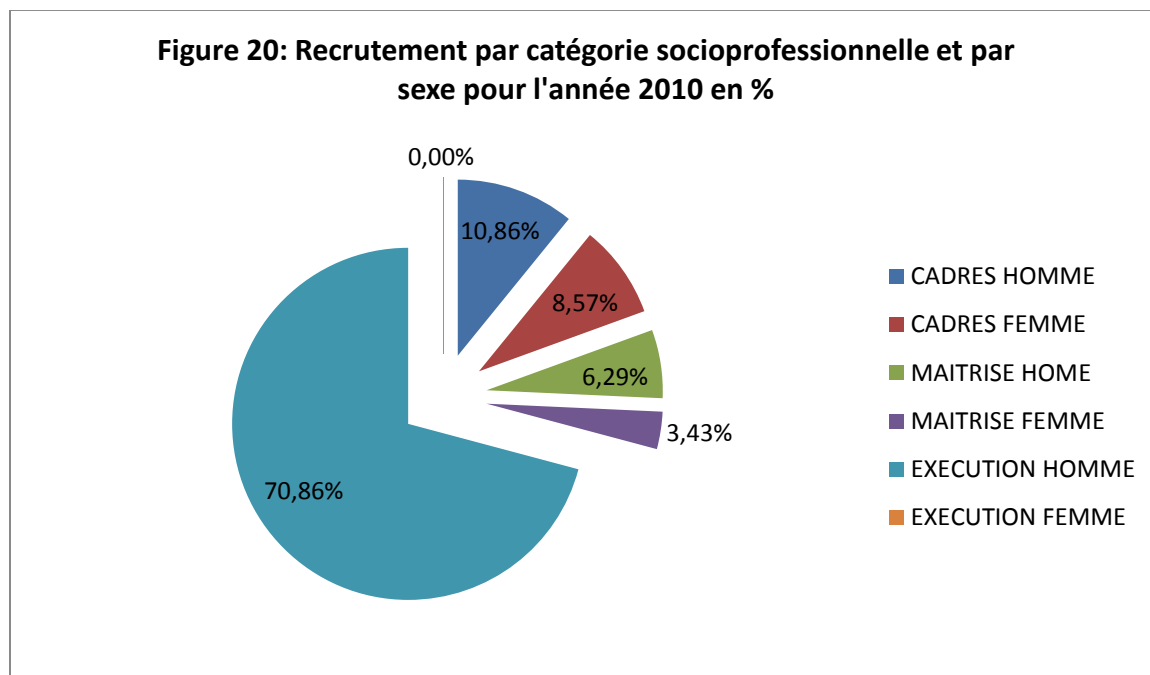
Figure 19: Recrutement par catégorie socioprofessionnelle pour le sexe féminin pour l'année 2010 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2010, le sexe féminin a pris 12% des recrutements total de l'ENIEM, qui sont répartis seulement sur les deux catégories cadres et maîtrise, dans 71,40% ce sont des recrutements pour la catégorie cadres et 28,58% pour la catégorie maîtrise ; alors que pour la catégorie exécution ENIEM n'a pas recruté aucune femme.

Figure 20: Recrutement par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2010 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2010 de la DRH ENIEM.

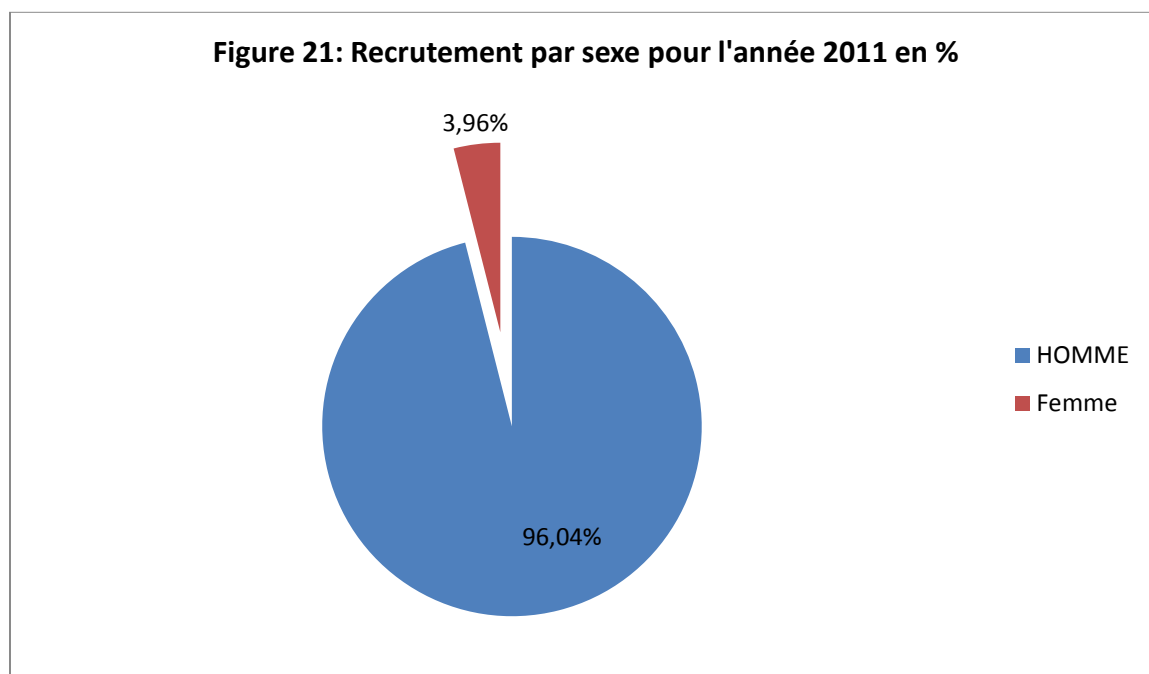
Si nous analysons les recrutements de l'ENIEM, pour l'année 2010 par catégorie socioprofessionnelles et pas sexe, nous allons constater que le sexe masculin et la catégorie exécution domine les recrutements de l'ENIEM. Pour 2010 ENIEM a recruté plus de 70% exécutants hommes, alors que les autres catégories pour les deux sexes n'atteignent pas les 30% ; dans 10,86% des recrutements pour les cadres hommes et 08,57% des cadres femmes, alors que la catégorie maîtrise n'atteignent pas les 07% pour les deux sexes.

4-1-2/ Année 2011:

Tableau 17: nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2011:

| GSP | | | | |
|--------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Sexe/GSP | CADRES | MAITRISE | EXECUTION | TOTAL |
| HOMME | 13 | 14 | 191 | 218 |
| FEMME | 03 | 02 | 04 | 09 |
| TOTAL | 16 | 16 | 195 | 227 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM. Données de l'année 2011.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de 2011 de la DRH ENIEM.

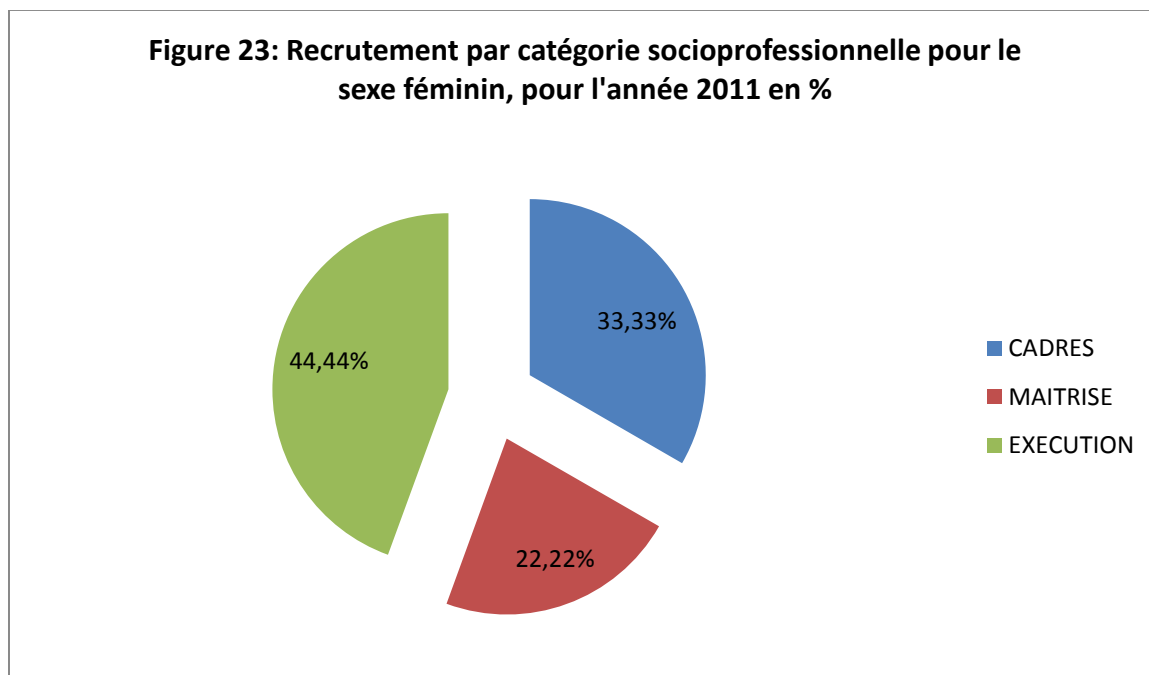
Cette figure ainsi que le tableau précédent nous montre les recrutements de l'ENIEM pendant l'année 2011 ; ils nous permettent de constater que durant cette année qu'ENIEM a recrutée presque que des hommes, avec un de 96.04%, contre un taux très faible de recrutement de sexe féminin qui ne dépasse les 4%, il est de l'ordre de 3.96%. Pendant l'année 2011 ENIEM a recruté 227 salariés ; dans 218 ce sont des hommes contre seulement 09 femmes.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

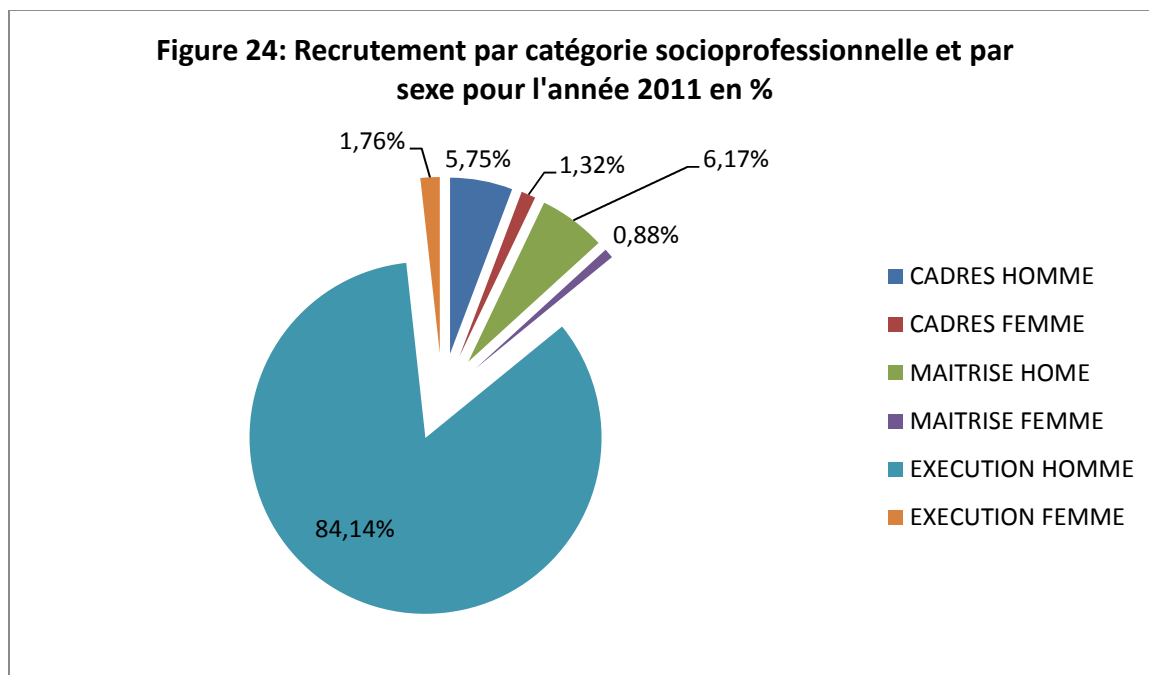
Cette figure nous montre les recrutements de l'ENIEM pour l'année 2011 pour le sexe masculin pour les trois catégories. On constate que la catégorie exécution domine les recrutements de l'ENIEM pour le sexe masculin ; avec un taux qui dépasse les 87%, alors que les deux autres catégories cadres et maîtrise ne dépasse les 07% de total des recrutements; la catégorie maîtrise ne représente que 6.42% des recrutements et la catégorie cadres représente 5.96% des recrutements. Pour l'année 2011 a recruté 218 hommes ; répartis sur les trois catégories ; 13 cadres, 14 maîtrise et 191 exécutants.

Figure 23: Recrutement par catégorie socioprofessionnelle pour le sexe féminin, pour l'année 2011 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011, ENIEM a recruté 09 femmes, réparties sur les trois catégories socioprofessionnelles ce qui représente 03,96% de total des recrutements pour cette année, elle a recruté 04 femme pour la catégorie exécution ; ce qui représente 44.44% de recrutement de sexe féminin, elle aussi recruté 02 femmes pour la catégorie maitrise, cela représente 22.22% de recrutement de sexe féminin ; et elle a recruté 03 femmes pour la catégorie cadre.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

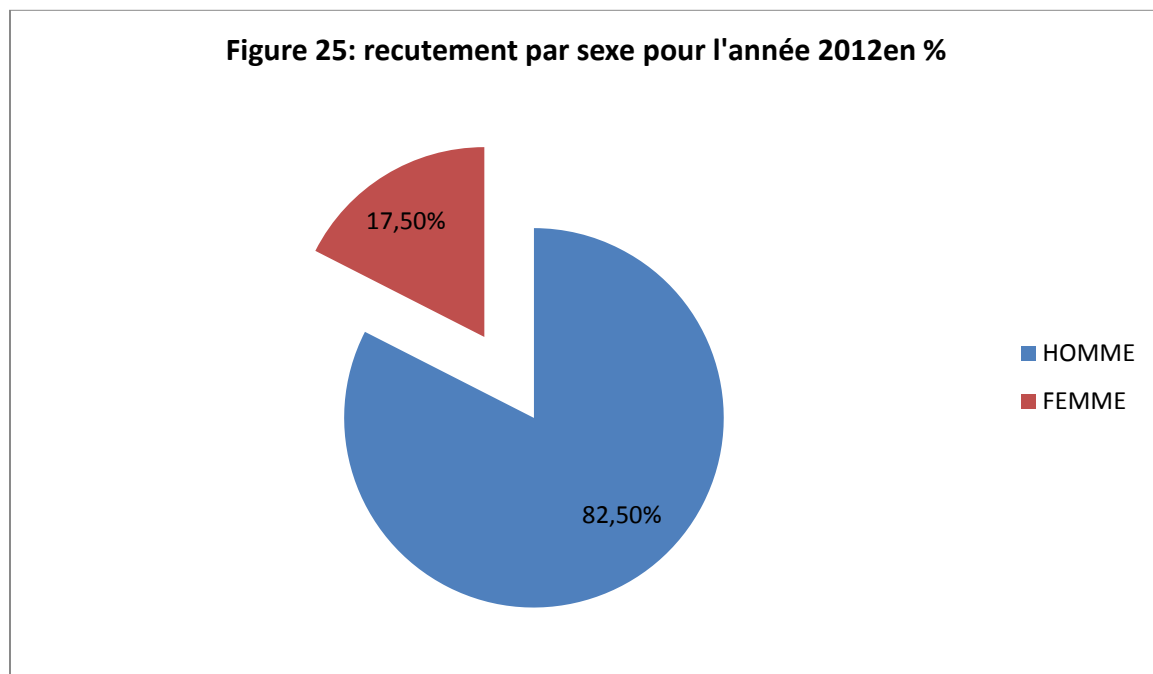
Pour l'année 2011, les recrutements de l'ENIEM sont dominés par des recrutements de sexe masculin et par la catégorie exécution. Pour la catégorie exécution de sexe masculin ENIEM a recruté 191 hommes, ce qui représente 84.14% de total des recrutements, alors les autres catégories pour les deux sexes ne dépassent pas les 16% de total des recrutements.

4-1-3/ Année 2012 :

Tableau 18 : nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2012:

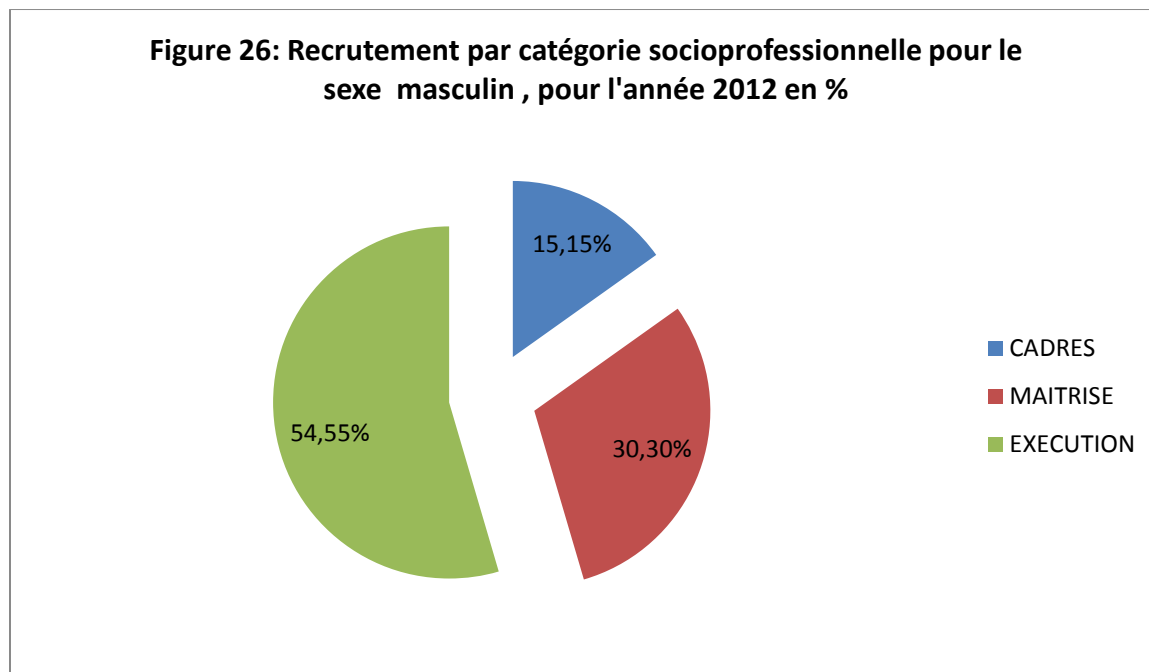
| GSP | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Sexe/GSP | CADRES | MAITRISE | EXECUTION | TOTAL |
| HOMME | 05 | 10 | 18 | 33 |
| FEMME | 04 | 01 | 02 | 07 |
| TOTAL | 09 | 11 | 20 | 40 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2012.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

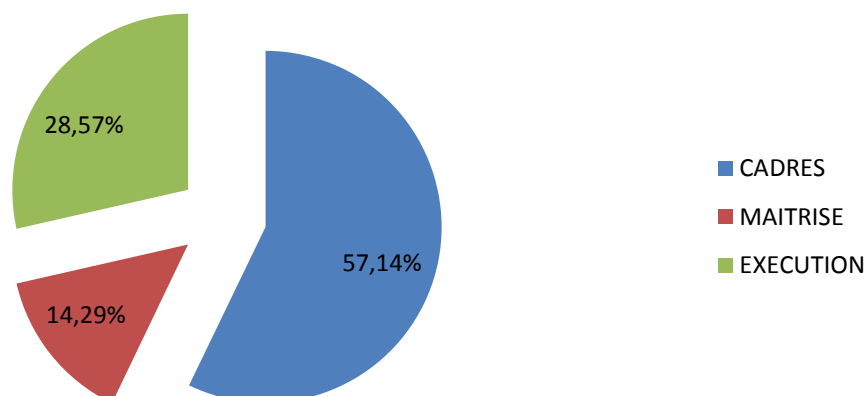
Au cours de l'année 2012, ENIEM a recruté 40 nouveaux salariés, elle a recruté 33 hommes ; cela représente 82.50% des recrutements et elle a recruté 07 femmes ce qui représente 12.50% des recrutements.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Au cours de l'année 2012, ENIEM a recruté 33 hommes qui sont répartis sur les trois catégories, la catégorie exécution a pris plus de la moitié des recrutements avec un de 54.55%, suivie par la catégorie maîtrise avec un taux de 30.30%, et pour la catégorie cadre ENIEM a recruté 05 hommes ce qui représente 15.15% de total des recrutements.

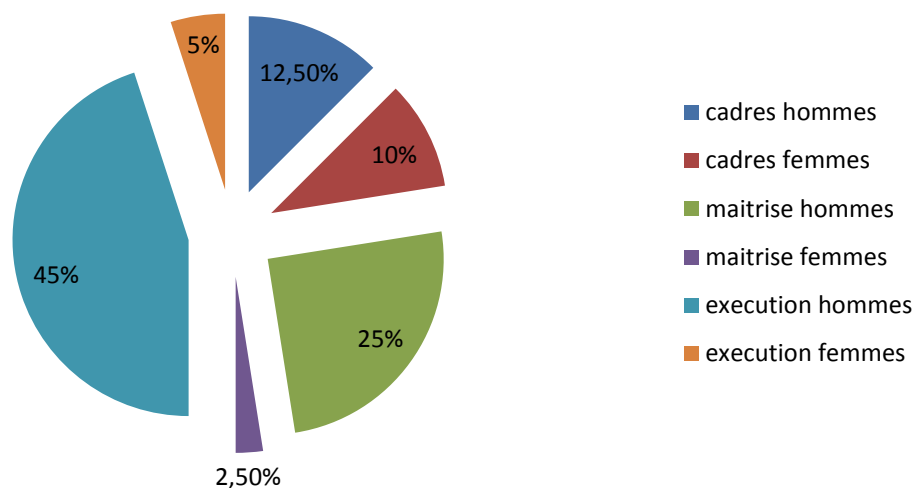
**Figure 27: recrutement par catégorie socioprofessionnelle pour la
sexe féminin, pour l'année 2012 en %**



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2012, ENIEM a recruté 07 femmes, 04 femmes pour la catégorie cadres, cela représente 57.14% de recrutement total de sexe féminin ; pour la catégorie maîtrise ENIEM a recruté femmes ce qui représente 14.29% et pour la catégorie exécution ENIEM a recruté 02 femmes, en terme de taux cela représente 28.57%.

Figure 28: Recrutement par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2012 en %

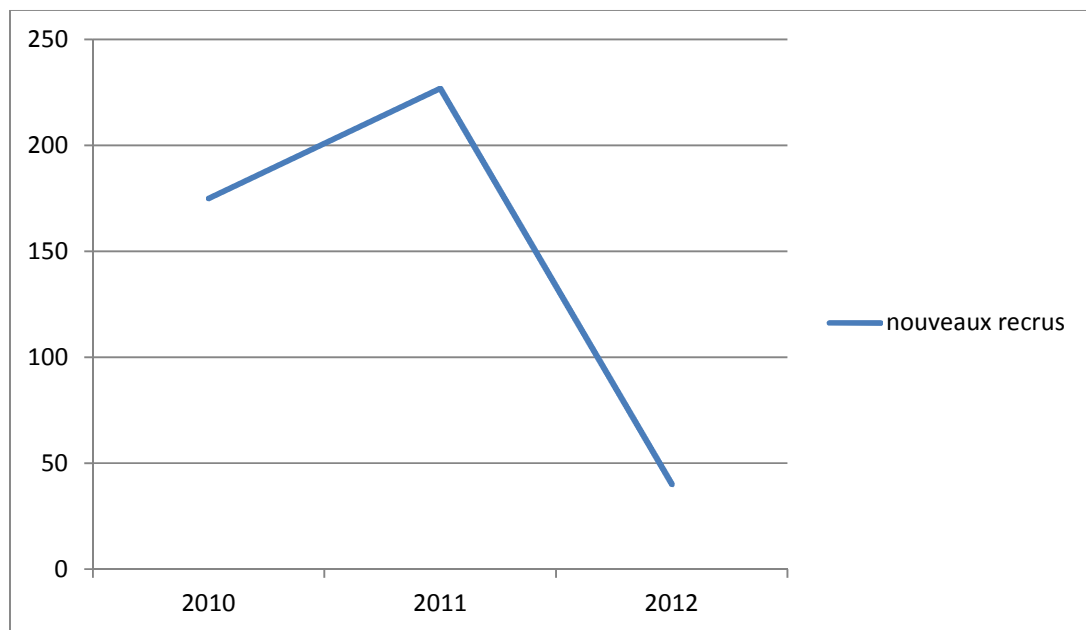


SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Au cours de l'année 2012 ENIEM a recruté 40 nouveaux salariés, 33 hommes et 07 femmes. Pour cette année le sexe masculin domine le recrutement de l'ENIEM ; la catégorie exécution hommes a elle seule représente 45% contre seulement 05% pour la catégorie exécution femmes. La catégorie maîtrise homme dépasse aussi largement maîtrise femme qui représente que 2.50% contre 25% pour maîtrise homme.

4-1-4/ Evolution de recrutement sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :

Figure 29 : Evolution de recrutement sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :

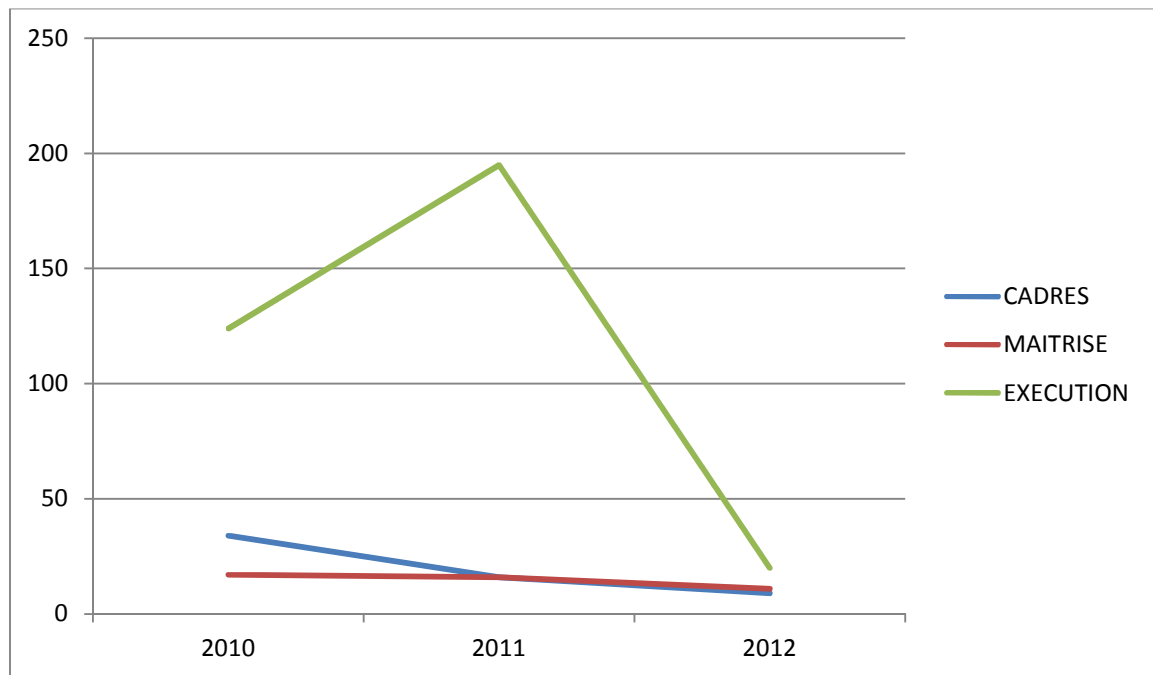


SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Pendant l'année 2010, ENIEM avait recruté 175 nouveaux salariés, ce chiffre a connu une hausse pour atteindre les 227 pendant l'année 2011, dans le but de remplacer le nombre important des départs en 2010 ; qui a dépassé les 250 départs. Alors qu'au cours de l'année 2012 le recrutement au sein de l'ENIEM a connu une chute libre, il ne dépasse pas 40 nouveaux recrues.

4-1-5 / Evolution de recrutement par catégorie socioprofessionnelle sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :

Figure 30 : Evolution de recrutement par catégorie socioprofessionnelle sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :

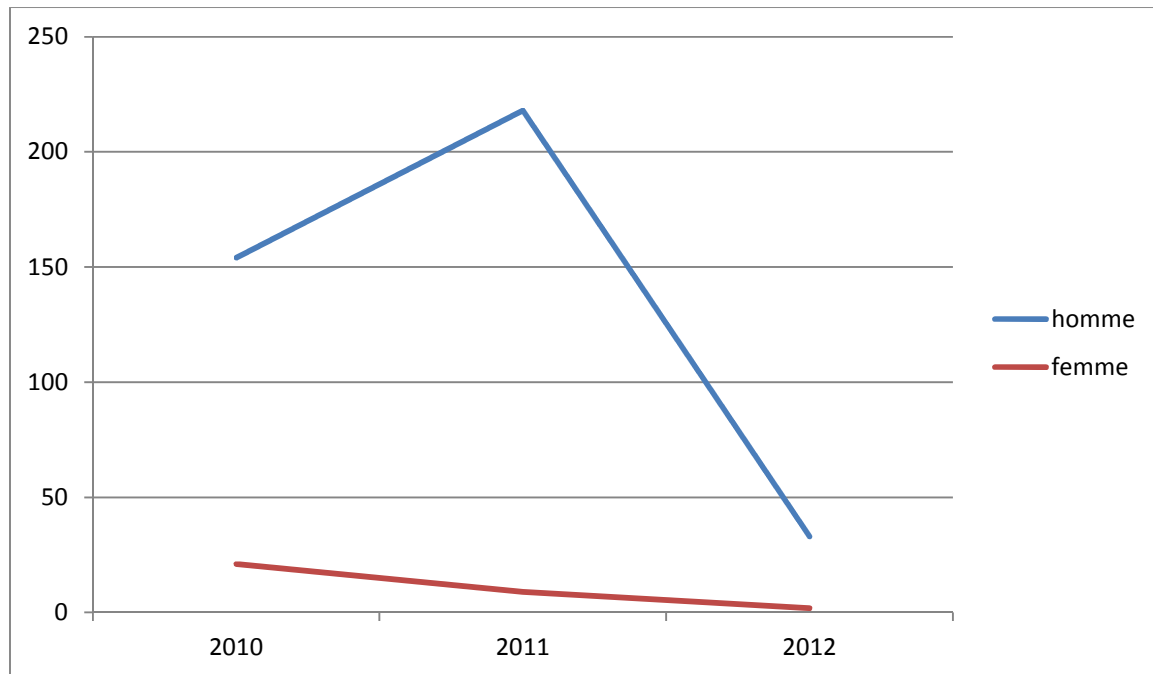


SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de trois années 2010 ; 2011 ; 2012 de la DRH ENIEM.

Ce graphique nous permet de constater que sur les trois années, les recrutements de l'ENIEM sont dominés par des recrutements pour la catégorie maîtrise, cette catégorie prend toujours la part de lion des recrutements avec un taux qui dépasse les 80% pour 2010 et 2011. Pour l'année 2010 ; ENIEM avait recruté 124 agents d'exécution contre 51 cadres et maîtrises, et pour l'année 2011, le recrutement pour la catégorie exécution dépasse les 86% de total des recrutements ; alors que pour l'année 2012 ; le recrutement pour la catégorie exécution représente 50% de total des recrutements.

Pour les deux autres catégories, nous pouvons dire qu'elles connaissent une stabilité sur les trois années. Pour la catégorie maîtrise, elle ne dépassait pas 20 nouveaux recrutés sur les trois années. Même chose pour la catégorie cadres qui ne dépassait pas 20 nouveaux recrutés pour 2011 et 2012, excepté l'année 2010 dans laquelle ENIEM recrutait 34 cadres.

4-1-6 / Evolution de recrutement par sexe sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :
Figure 31 : Evolution de recrutement par sexe sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Concernant les recrutements de l'ENIEM par sexe ; nous constatons que le sexe masculin domine les recrutements de l'ENIEM ; il dépasse les 80% total des recrutements pour 2010 et 2012, et il est de l'ordre de 96.04% pour l'année 2011. Alors que le recrutement féminin demeurerait toujours faible sur les trois années étudiées, il ne dépassait pas 30 femmes sur les trois années. ENIEM recrutait 21 femmes en 2010, 09 femmes en 2011 et 07 femmes 2012.

4-2/ Départs par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ:

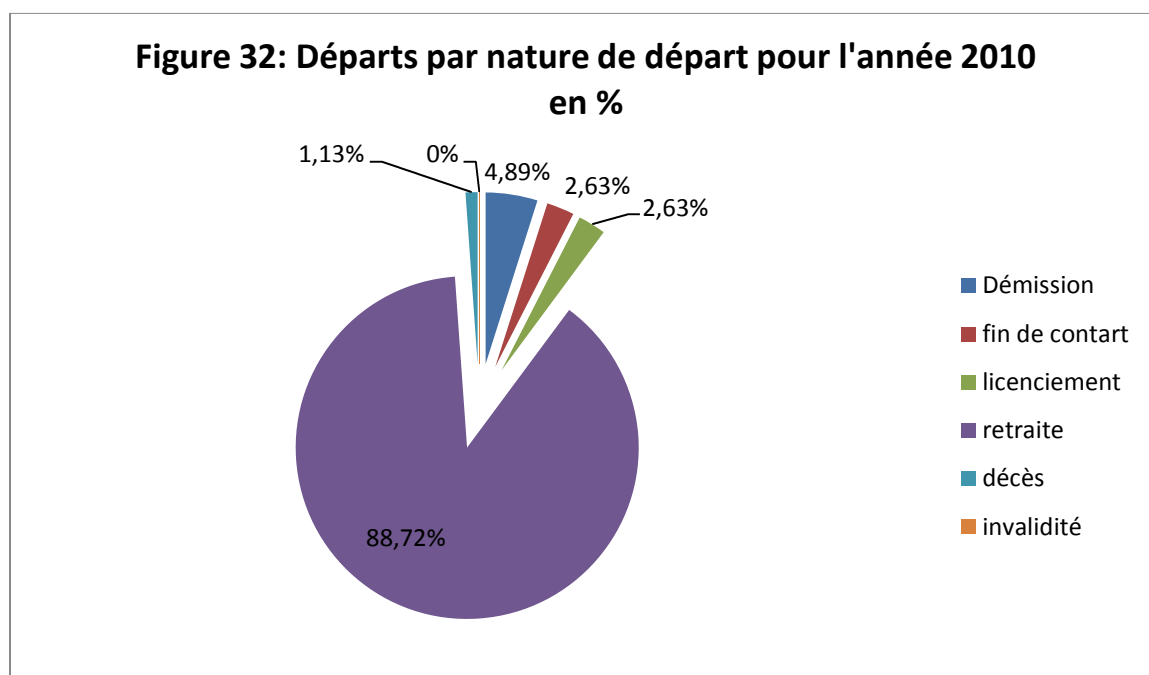
4-2-1/ Année 2010 :

Tableau 19: Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2010 :

| | | GSP | | | |
|-------------------------|-----------------|------------|----------|-----------|--------------|
| NATURE DE DEPART | SEXE/GSP | Cadres | Maitrise | Exécution | Total |
| Démission | Homme | 02 | 03 | 05 | 10 |
| | Femme | 02 | 01 | 00 | 03 |
| Fin de contrat | Homme | 04 | 00 | 03 | 07 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Licenciement | Homme | 00 | 02 | 05 | 07 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Retraite | Homme | 37 | 69 | 120 | 226 |
| | Femme | 04 | 05 | 01 | 10 |

| | | | | | |
|-------------------|--------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Décès | Homme | 00 | 01 | 02 | 03 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Invalidité | Homme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Total | | 49 | 81 | 136 | 266 |

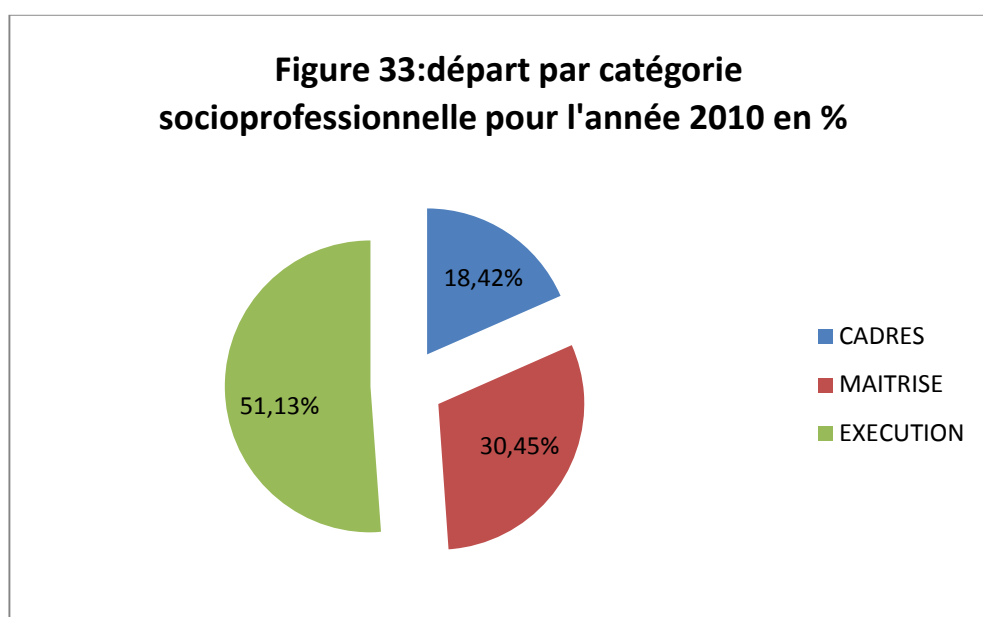
Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM. Données 2010.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

Pendant l'année 2010 ENIEM a enregistré 266 départs ; presque la totalité des ces

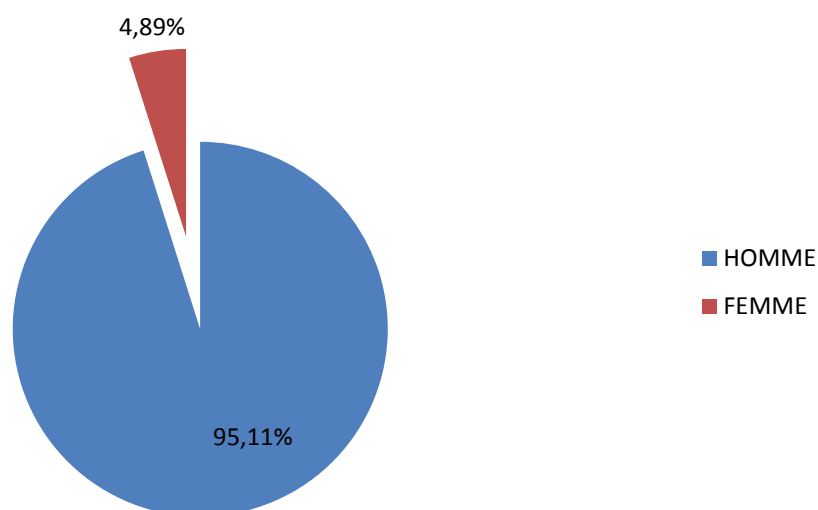
départs sont des départs à la retraite, 226 départs pour la retraite, ce chiffre représente 88.72% de total des départs. Les démissions constituent la deuxième cause des départs pour l'année 2010 avec un taux très faible par rapport aux départs à la retraite, il est de 4.89%. Les départs qui sont dus au licenciement ont le même taux avec les départs qui sont dus fin de contrat, ils sont de 2.63% pour l'un des deux. Au cours de l'année 2010 ENIEM a enregistré 03 cas de décès et elle n'a pas enregistré aucun cas de départs pour invalidité.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2010 un peu plus de la moitié des départs sont issus de la catégorie exécution ; avec un taux de 51.13% de total des départs ; suivie par la catégorie maitrise qui a enregistré 30.42% et la catégorie cadres a enregistré le taux de départs le plus faible qui est de l'ordre de 18.42%.

Figure 34: Départs par sexe pour l'année 2010 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

En 2010, 95.11% des départs enregistrés par l'ENIEM proviennent de sexe masculin, alors que les départs féminins sont très faibles, au cours de l'année de 2010 ; 13 femmes ont quittées ENIEM, ce chiffre représente 4.89 % de total des départs.

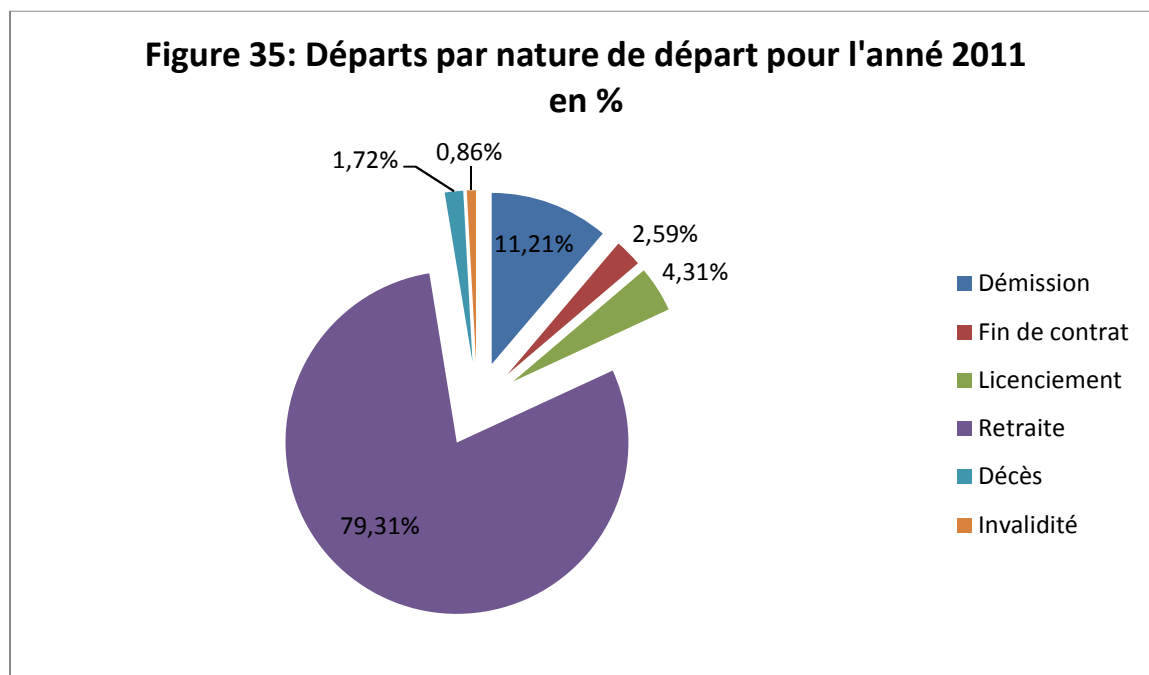
4-2-2/ Année 2011 :

Tableau 20 : Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2011 :

| | | GSP | | | |
|-------------------------|-----------------|------------|----------|-----------|--------------|
| NATURE DE DEPART | SEXE/GSP | Cadres | Maitrise | Exécution | Total |
| Démission | Homme | 05 | 06 | 00 | 11 |
| | Femme | 02 | 00 | 00 | 02 |
| Fin de contrat | Homme | 01 | 00 | 01 | 02 |
| | Femme | 01 | 00 | 00 | 01 |
| Licenciement | Homme | 01 | 00 | 04 | 05 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Retraite | Homme | 23 | 36 | 33 | 92 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Décès | Homme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | Femme | 00 | 00 | 02 | 02 |

| | | | | | |
|--------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | | | | | |
| Invalidité | Homme | 00 | 01 | 00 | 01 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Total | | 33 | 43 | 40 | 116 |

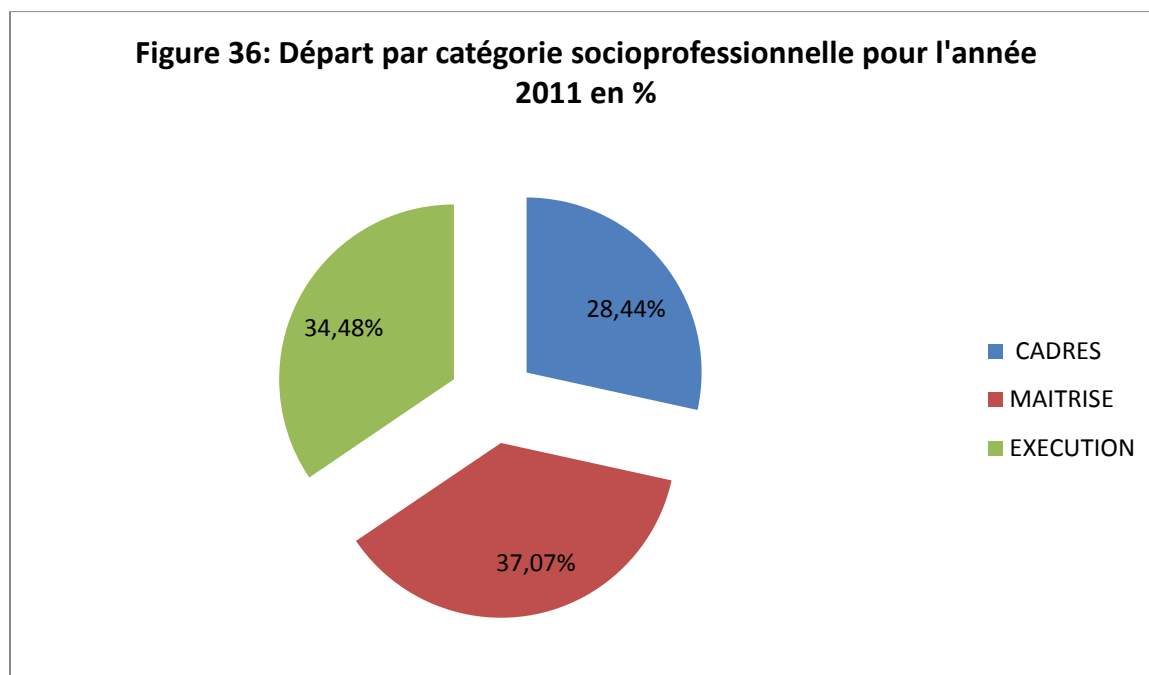
Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM. Données 2011.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Au cours de l'année 2011 ; 116 salariés ont quittés ENIEM, 79.31% des départs sont des départs à la retraite, à la retraite s'ajoute les démissions comme deuxième cause des départs avec un taux de 11.21%. Le licenciement représente 4.31% des départs, et les départs qui sont dus à la fin de contrat représentent 2.59% de total des départs. Au cours

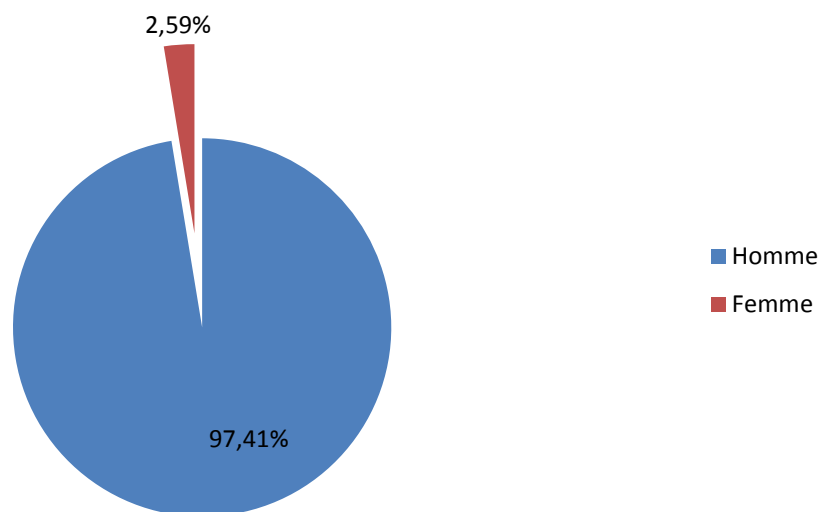
de l'année 2011 ENIEM a enregistré un cas de départ pour invalidité et 02 cas de décès.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011, c'est la catégorie maitrise qui a enregistré beaucoup de départs avec un taux de 37.07%, suivie par la catégorie maitrise avec un départ de 40 salariés ; ce qui représente 34.48% des départs, et pour la catégorie cadres, elle enregistré 33 départs ce qui représente 28.44% de total des départs.

Figure 37: Départs par sexe pour l'année 2011 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

En 2011, 97.41% des départs enregistrés par l'ENIEM proviennent de sexe masculin, alors que les départs féminins sont très faibles, au cours de l'année de 2010 ; 13 femmes ont quittées ENIEM, ce chiffre représente 4.59% de total des départs.

4-2-3/ exercice 2012 :

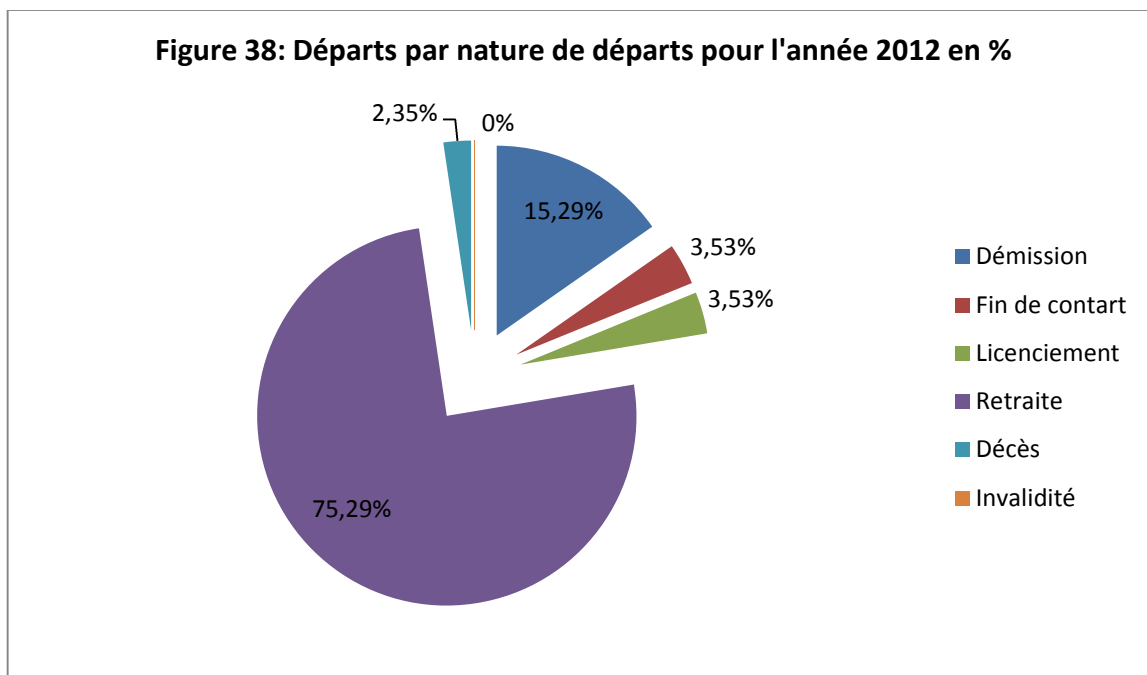
Tableau 21: Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2011 :

| | | GSP | | | |
|-------------------------|-----------------|------------|----------|-----------|--------------|
| NATURE DE DEPART | SEXE/GSP | Cadres | Maitrise | Exécution | Total |
| Démission | Homme | 02 | 03 | 07 | 12 |
| | Femme | 01 | 00 | 00 | 01 |

| | | | | | |
|----------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Fin de contrat | Homme | 02 | 00 | 01 | 03 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Licenciement | Homme | 00 | 00 | 03 | 03 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Retraite | Homme | 11 | 26 | 27 | 64 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Décès | Homme | 00 | 01 | 01 | 02 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Invalidité | Homme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| | Femme | 00 | 00 | 00 | 00 |
| Total | | 16 | 30 | 39 | 85 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données 2012.

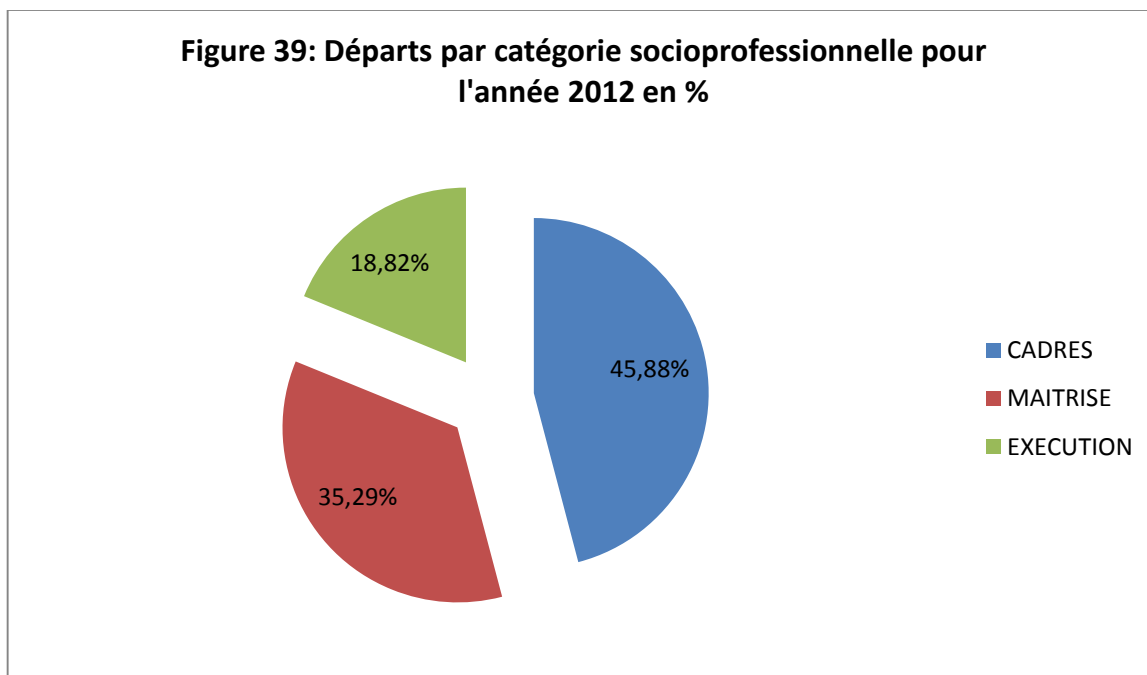
Figure 38: Départs par nature de départs pour l'année 2012 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

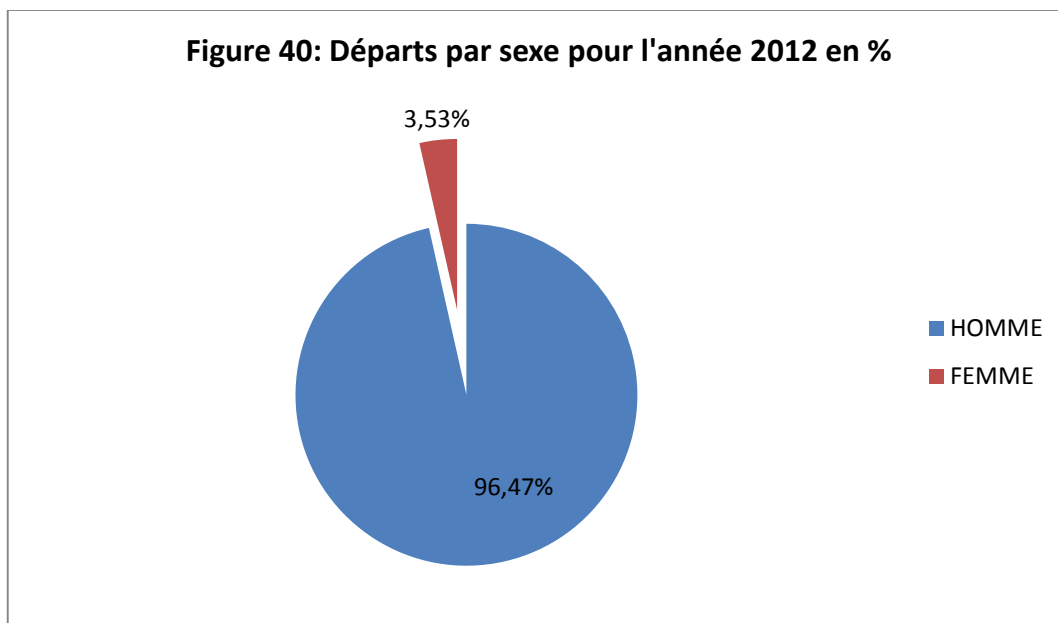
Pour l'année 2012, ENIEM enregistrait 85 départs, 64 parmi eux c'est des départs à la retraite ce qui représente 75.29% de total des départs, les démissions représentent la deuxième cause des départs pour l'année 2012 avec un taux de 15,29%, sur les 85 départs ; 13 c'est des démissions ; le licenciement et la fin de contrat ; représentent la troisième cause des départs pour l'année 2012. Au cours de l'année 2012 ENIEM a enregistré 02 décès et aucun cas d'invalidité.

Figure 39: Départs par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2012 en %



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

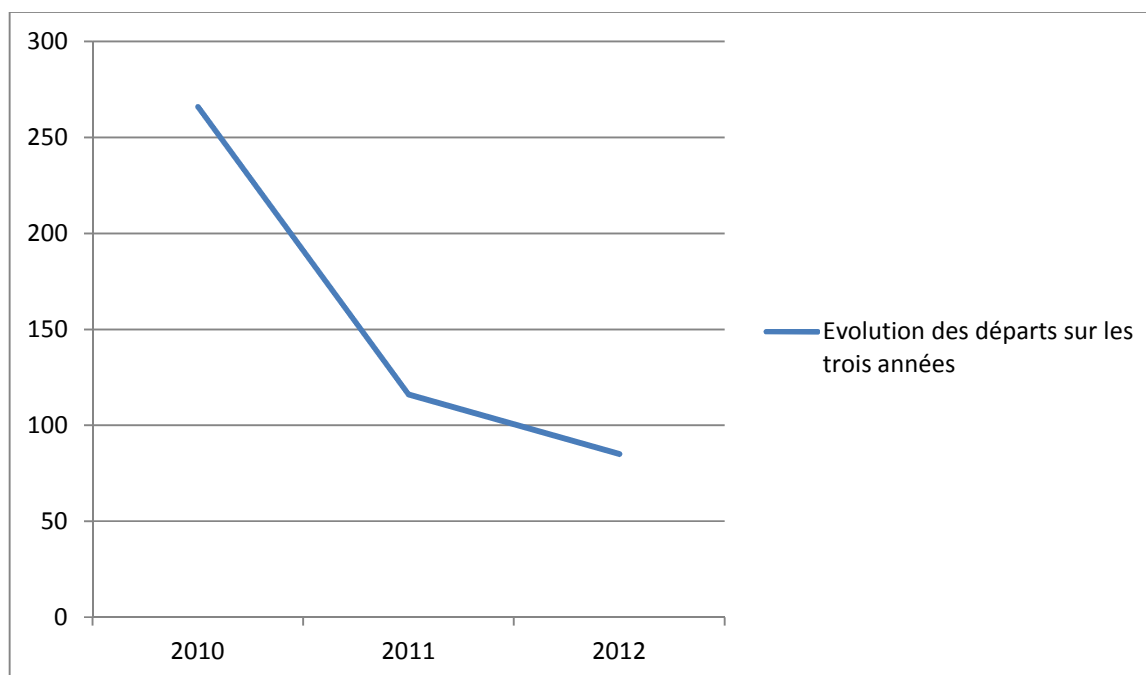
Au cours de l'année 2012 ; 85 salariés ont quittés ENIEM, la majorité de ces départs sont issus de la catégorie exécution, 39 exécutants ont quittés ENIEM en 2012 ; ce qui représente 45.88% de total des départ de l'ENIEM en 2012. En seconde place nous retrouvons la catégorie maitrise avec un taux de départs de 35,29% ce qui représente 30 agents de maitrise qui ont quitté ENIEM en 2012, par contre la catégorie si elle qu'a enregistré le taux de départs le plus faible avec un taux de 18.82% de total des départs.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Au cours de l'année 2012, ENIEM a enregistré 85 départs ; 84 parmi eux ; c'est des départs de sexe masculin, ce qui représente 96,47% des départs, alors que pour les départs féminin, ENIEM avait enregistré un cas de départs.

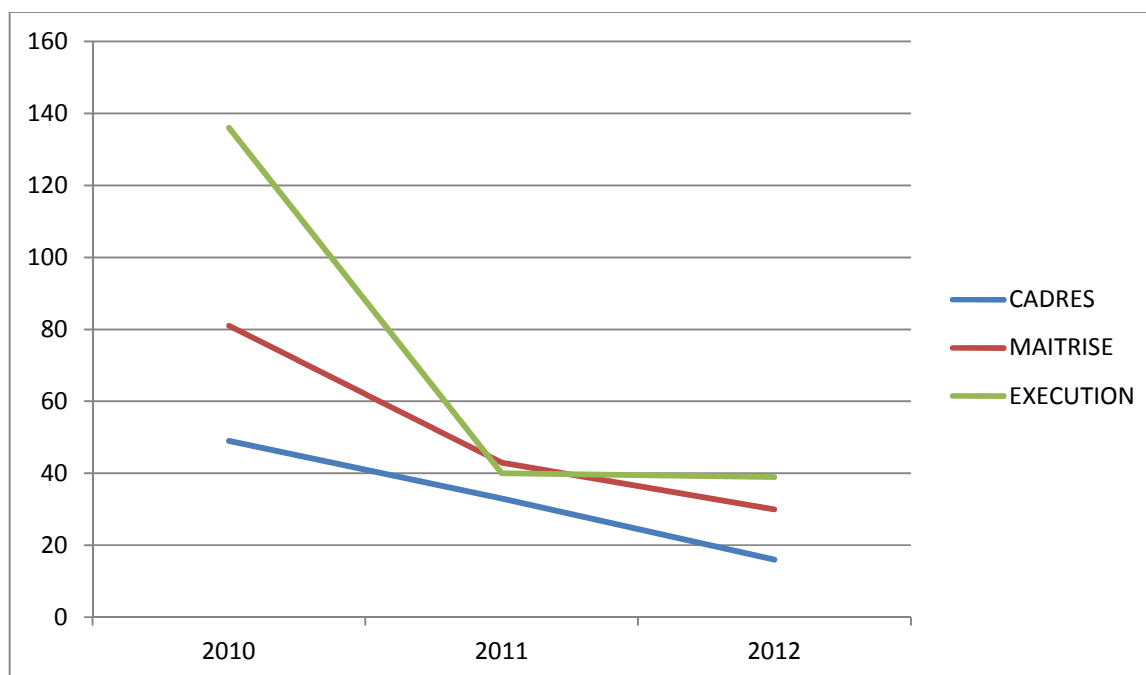
Figure 41 : Evolution des départs sur les trois années 2010, 2011 et 2012 au niveau de l'ENIEM :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2010 ENIEM a connu un nombre très important de départs ; 266 salariés ont quitté ENIEM en 2010, ce chiffre représente 13.40% de l'effectif total pour l'année 2010. Les départs ont connu une baisse significative au cours de 2011 et 2012. Pendant l'année 2011, ENIEM enregistrait 116 départs ; ce chiffre représente 5.34% de total effectif 2011 ; et pour l'année 2012 ; 85 salariés ont quitté ENIEM, en terme de pourcentage ; ce chiffre représente 4.14% de total effectif pour l'année 2012.

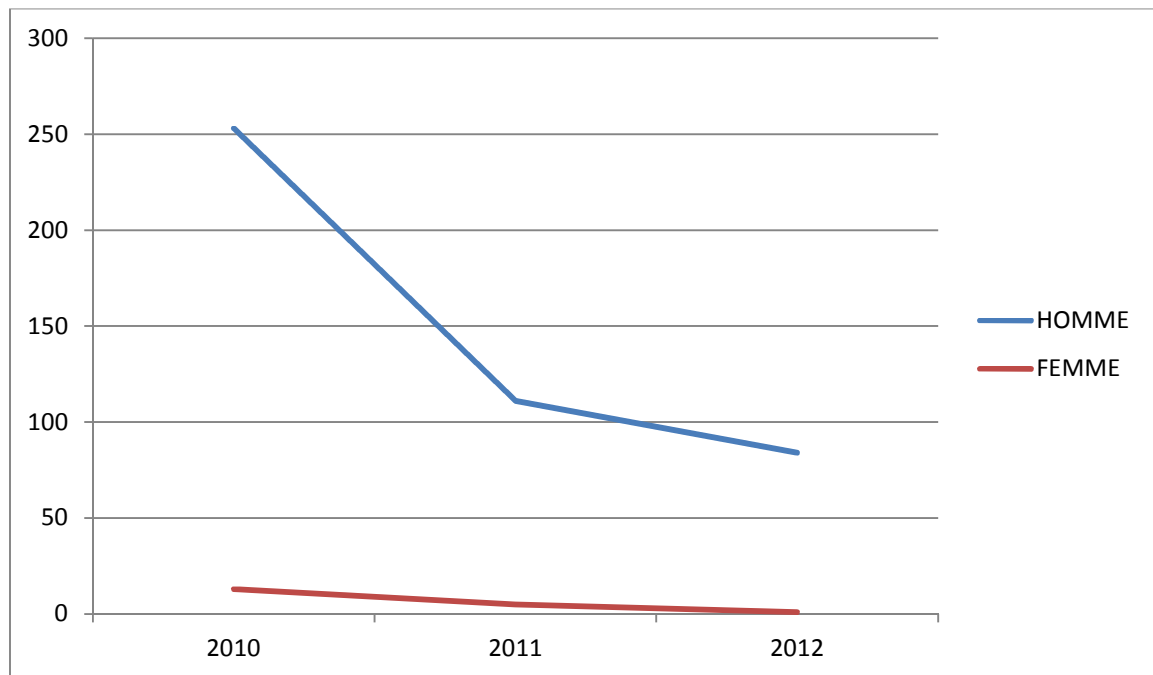
Figure 42 : Départs par catégories socioprofessionnelles au niveau de l'ENIEM pour les trois années 2010, 2011 et 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Lorsque nous analysons les départs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, nous allons constater que les trois catégories ont enregistré les grands nombres de départs au cours de l'année 2010 ; avec une part de lion pour la catégorie exécution qui a enregistré 136 départs au cours de l'année 2010 ; ce chiffre représente 51.13% de total des départs pour l'année 2010 ; les 48.87% départs qui reste sont répartis entre les deux autres catégories maitrise et cadres ; la catégorie maitrise a enregistré 81 départs et la catégorie cadres a connu 49 départs. Pour l'année 2011 les trois catégories enregistreraient presque les mêmes nombre de départs mais avec des taux très faible par rapports à l'année précédente, 40 exécutants ont quittés ENIEM, 40 agentes de maitrise et 33 cadres ont quitté ENIEM. Alors que pour l'année 2012 ENIEM a connu des taux départs très fiables pour les trois catégories socioprofessionnelles sur les trois années étudiées.

Figure 43 : Evolution des départs par sexe au niveau de l'ENIEM sur les trois années 2010, 2011 et 2012.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Ce graphique nous montre que pour les trois années 2010, 2011 et 2012 les départs sont issus de sexe masculin ; alors que le sexe féminin n'enregistre que des taux très faibles de départs. Pour l'année 2010 sur 266 départs on trouve 13 femmes ; cela représente 4.88% de total des départs, pour l'année 2011 ; 03 femmes ont quitté ENIEM et pour l'année 2012 ENIEM enregistre seulement 01 cas de départs de sexe féminin contre 84 cas de départs de sexe masculin.

Ce faible taux de départ de sexe féminin est expliqué par la faiblesse de la présence féminine au sein de l'ENIEM, (pour 2010 ; 119 femmes, 1867 hommes, 2011 127 femmes, 1969 hommes, et pour 2012 ; 133 femmes contre 1918 hommes.). Le taux faible de la présence féminine au sein de l'ENIEM ; nous explique pour quoi ce sexe n'est pas vraiment mouvementé par rapport au sexe masculin.

4-2-4 /Explication des causes de départs au sein de l'ENIEM :

a/ La retraite : Nous constatons sur les trois années analysées (2010, 2011, 2012) ; que la retraite constituait la cause principale des départs des salariés de l'ENIEM avec un taux qui dépasse les 75% pour les trois années, il est de 88.72% pour l'année 2010, 79.31% pour 2011 et de 75.29% pour 2012. La mise ne retraite est accordée a tout salariés remplissant les conditions suivantes :

- Pour les salariés hommes ; ils doivent être âgés de plus de soixante ans et avoir accompli au minimum 20 ans de travail ;
- Pour les salariés de sexe féminin ; elles doivent être âgées de cinquante cinq ans et plus et avoir accomplie plus de 15 ans de travail.

b/ La démission : Sur les trois années analysées ; nous constatons que la démission constitue la deuxième cause des départs des salariés de l'ENIEM, en terme de nombre des salariés qu'ont démissionné nous remarquons une stabilité sur les trois années (pour chaque année ; ENIEM enregistrait 13 démission), mais en terme de taux de le total des départs nous remarquons que la démission a connu une augmentation dangereuse. Les responsables ressources humaines de l'ENIEM ont évoqués de causes qui poussent les salariés a démissionné :

- **Immigration :** Une partie des salariés qui démissionnent au niveau de l'ENIEM, c'est des salariés qui ont obtenu un visas d'immigration, la destination de la plus part d'entre eux ont une destination vers le Canada.
- **Attirance par d'autres entreprises :** La deuxième partie des salariés qui quittent ENIEM ; c'est des salariés qui ont décroché un autre poste d'une entreprise qui lui offre beaucoup d'avantages supplémentaire, par rapport à ENIEM, exemple : Salaire motivant, logement,...

c/ Le licenciement : Sur les trois années analysées nous remarquons que pour chaque année le licenciement fait partie des causes des départs des salariés de l'ENIEM ; au sein de l'ENIEM, le licenciement ne se fait que dan le cas où le salarié a commis une erreur de troisième degré. Sans préjudice des poursuites pénales les fautes suivantes sont classées au troisième degré :

- Récidive des fautes ayant entraîné une sanction de deuxième degré dans un délai de 03 ans ;
- 14 jours d'absences irrégulières non consécutives dans l'année ;
- Refuser d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles ou celles dont l'exécution pourrait porter préjudice à l'entreprise et qui émanerait de la hiérarchie désigné par l'employeur dans l'exercice normal de ses pouvoir ;
- Acte d'insubordination caractérisé ;
- Insuffisance professionnelle avec conséquences dommageables morales ou matérielles ;
- Falsifications des documents ;
- Manipulation des salaires ;
- Abandons de poste après mise en demeure ;
- Violation du secret professionnel ;
- Divulcation ou tentative de divulgation d'information relative aux dossiers personnels des travailleurs ou toutes autres informations pouvant leur porter préjudice ;
- Divulcation d'informations d'ordre professionnel relatives aux techniques, technologie, processus de fabrication, mode d'organisation et de document interne à l'entreprise sauf si l'autorité hiérarchique l'autorise ou si la loi l'exige ;
- Entrave à la liberté de travail ;
- Participer à un arrêt collectif et concerté de travail en violation des dispositions législatives en vigueur en la matière ;
- Refus d'assurer le service minimum ;
- Refus d'exécuter un ordre de réquisition notifié conformément aux dispositions de la législation en vigueur ;
- Sabotage ou négligence grave ;
- Commettre des actes de violence (rixes et voies de fait) ;
- Causer intentionnellement des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, machines, instruments, matières premières et autres objets en rapport avec le travail ;

- Consommer de l'alcool ou de la drogue à l'intérieur des lieux de travail ou se présenter sur les lieux de travail en état d'ébriété ;
- Vol ou tentative de vol ;
- Recel d'objets volés
- Détournements de biens et documents de l'entreprise ;
- Corruption, spéculation, et complicité, à tout acte de corruption et de spéculation ;
- Commettre pendant la durée de la relation de travail un délit ou un crime qui ne permet pas de laisser le travailleur concerné au poste qu'il occupe, lorsque cette infraction est établie par les services judiciaires compétents ;

d/ Fin de contrat : Parfois ENIEM embauche des salariés avec lesquelles elle signe un contrat à durée déterminée ; pour effectuer un travail particulier, lorsque le contrat est achevé et il n'y a plus de travail pour le salarié embauché, donc il sera dans l'obligation de quitter ENIEM ; 02.63% de total des départs en 2010 sont des départs de fin de contrat, en 2011 les départs de fin de contrat représentent 02.59% de total des départs et ils sont de 03.53% en 2012.

e/ Décès : les décès constituent des départs involontaires que ENIEM et ses salariés doivent accepter, en 2010 ENIEM enregistrait 03 décès hommes, en 2011 ENIEM enregistrait 02 décès femmes ; une exécutante et une autre dans la catégorie maîtrise et en 2012 02 salariés hommes ont décédé ; un exécutant et un agent de maîtrise. Tous ces décès enregistraient au niveau de l'ENIEM au cours de trois années analysées ne sont dus ni à un accident de travail ni à une maladie professionnelle.

f/ Invalidité : au cours de l'année 2011 ENIEM a enregistré un cas d'invalidité qui est dû à une maladie professionnelle, qui est la surdité.

5/ Pyramide des âges des effectifs ENIEM pour les 03 années (2010, 2011, 2012) :

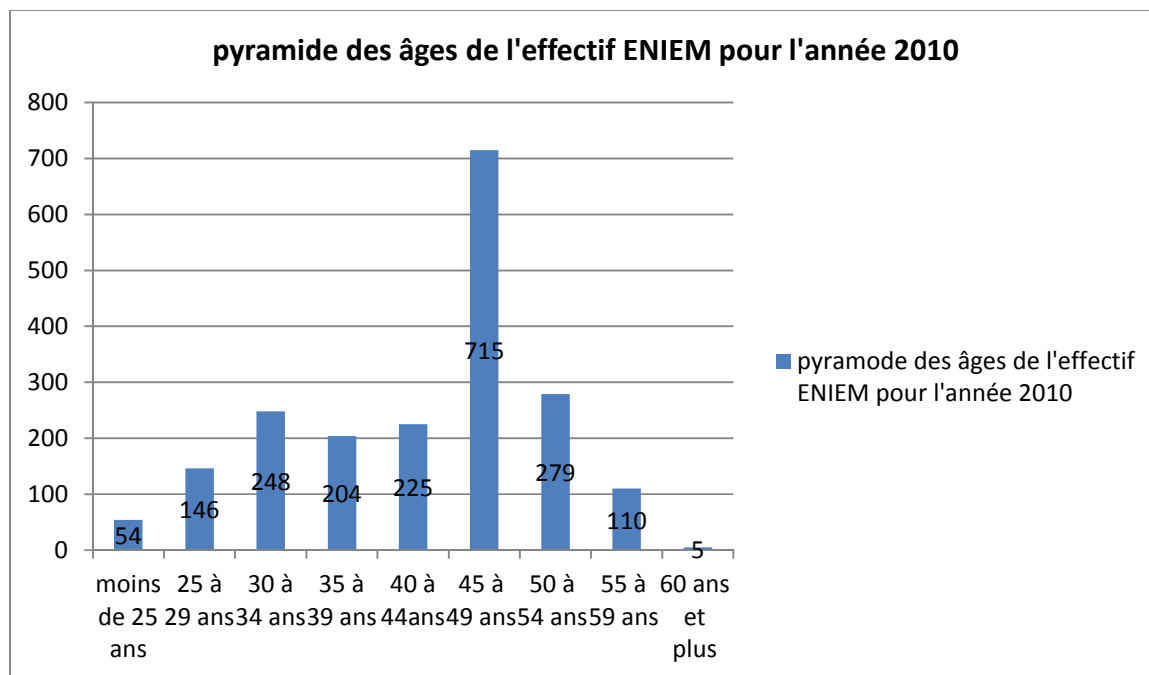
5-1/Année 2010 :

Tableau 22 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2010 :

| Tranche d'âge | Nbre de salariés |
|----------------------|-------------------------|
| Moins de 25 ans | 54 |
| 25 à 29 ans | 146 |
| 30 à 34 ans | 248 |
| 35 à 39 ans | 204 |
| 40 à 44 ans | 225 |
| 45 à 49 ans | 715 |
| 50 à 54 ans | 279 |
| 55 à 59 ans | 110 |
| 60 et plus | 05 |
| TOTAL | 1986 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2010.

Figure 44 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2010 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

D'après cette figure et le tableau précédent nous constatons que 36% des salariés de l'ENIEM est confiné entre 45 à 49 ans, 715 salariés se trouvent dans cette tranche d'âge. Et nous constatons aussi que 677 salariés ont un âge confiné entre 30 à 44ans, alors que les salariés qui ont plus de 60 ans ne dépasse 05 salariés et 2.71% des salariés de l'ENIEM ont moins de 25 ans.

5-2/ Année 2011 :

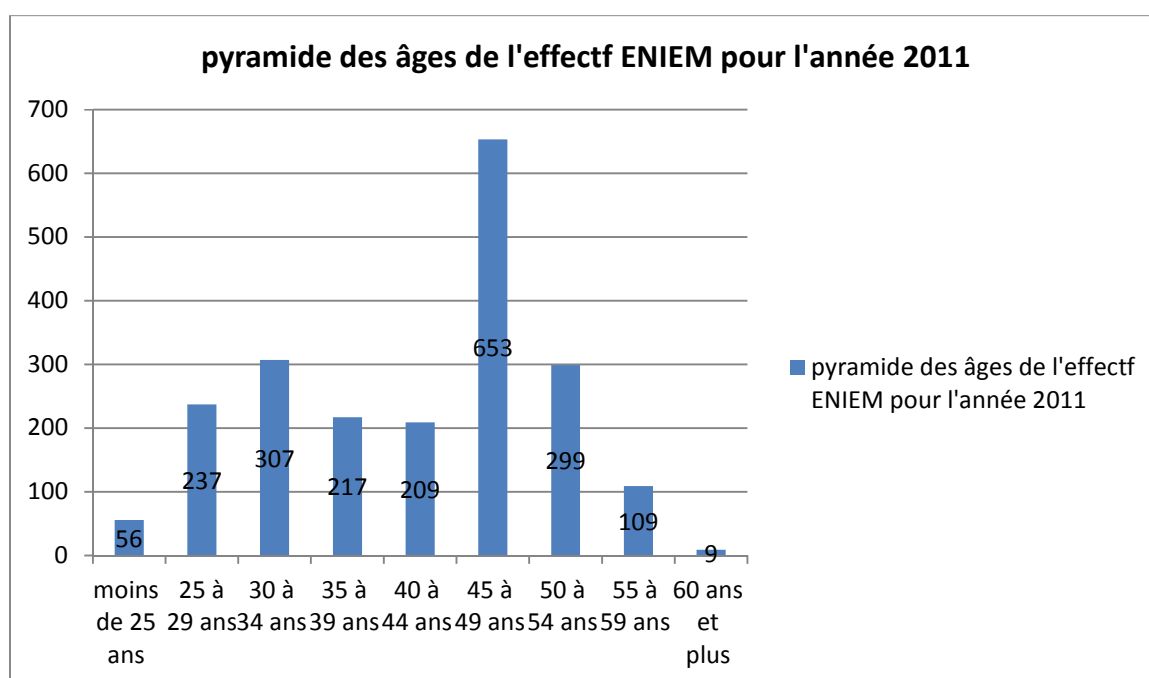
Tableau 23 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2011:

| Tranche d'âge | Nbre de salariés |
|-----------------|------------------|
| Moins de 25 ans | 56 |
| 25 à 29 ans | 237 |
| 30 à 34 ans | 307 |

| | |
|--------------|-------------|
| 35 à 39 ans | 217 |
| 40 à 44 ans | 209 |
| 45 à 49 ans | 653 |
| 50 à 54 ans | 299 |
| 55 à 59 ans | 109 |
| 60 et plus | 09 |
| TOTAL | 2096 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2011.

Figure 45 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011 ; 31.15% des salariés de l'ENIEM ont de 45 à 49 ans, et 48,95% des salariés leurs âges et moins de 44% dans 56 salariés ont moins de 25 ans,

alors que les salariés qui ont plus de 50 ans sont présent avec un taux 19.89% dans 09 salariés ont plus de 60 ans.

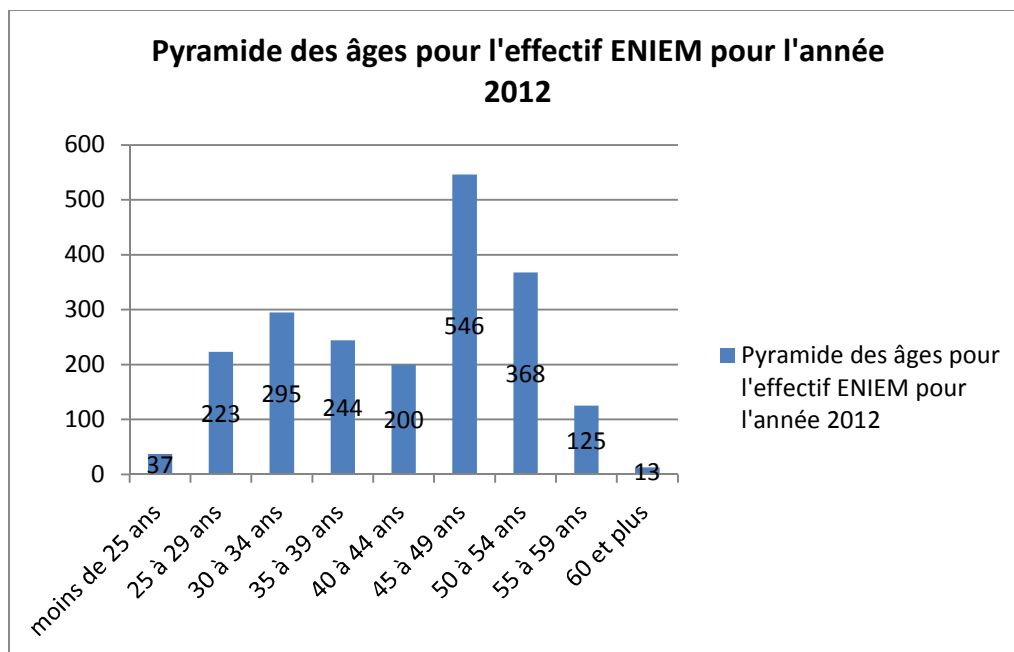
5-3/Année 2012 :

Tableau 24 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2012 :

| Tranche d'âge | Nbre de salariés |
|----------------------|-------------------------|
| Moins de 25 ans | 37 |
| 25 à 29 ans | 223 |
| 30 à 34 ans | 295 |
| 35 à 39 ans | 244 |
| 40 à 44 ans | 200 |
| 45 à 49 ans | 546 |
| 50 à 54 ans | 368 |
| 55 à 59 ans | 125 |
| 60 et plus | 13 |
| TOTAL | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2012.

Figure 46 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Cette pyramide nous montre que pour l'année 2012, 546 salariés de l'ENIEM ont un âge qui varie entre 45 à 49 ans, et 368 salariés leur âge et confiné entre 50 à 54 ans. Pour l'année 2012, 48.71% des salariés de l'ENIEM ont moins de 44 ans ; dans 37 ont moins de 25 ans. Le taux des salariés qui ont plus de 50 ans est de 24.67% dans 13 salariés ont plus de 60 ans.

5-4/Âges des salariés pour les trois années (2010, 2011, 2012) :

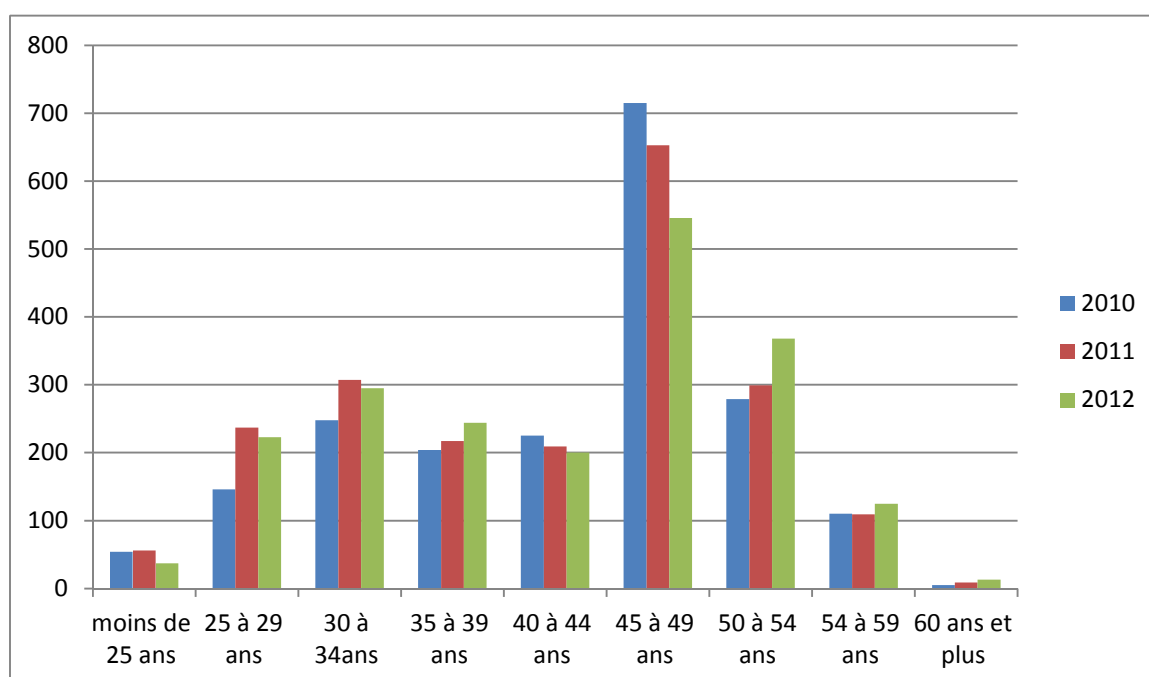
Tableau 25 : Âges des salariés pour les trois années (2010, 2011, 2012) :

| Tranche d'âge | Nombre de salariés | | |
|-----------------|--------------------|------|------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Moins de 25 ans | 54 | 56 | 37 |
| 25 à 29 ans | 146 | 237 | 223 |
| 30 à 34 ans | 248 | 307 | 295 |

| | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 35 à 39 ans | 204 | 217 | 244 |
| 40 à 44 ans | 225 | 209 | 200 |
| 45 à 49 ans | 715 | 653 | 546 |
| 50 à 54 ans | 279 | 299 | 368 |
| 55 à 59 ans | 110 | 109 | 125 |
| 60 et plus | 05 | 09 | 13 |
| TOTAL | 1986 | 2096 | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM. Données des trois années 2010, 2011, 2012.

Figure 47 : Pyramide comparative des âges de l'effectif ENIEM sur les trois années 2010, 2011, 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Cette figure nous permis de constater que sur les trois années le plus grand nombre des salariés de l'ENIEM ont un âge confiné entre 45 à 49 ans ; alors que les autres tranche d'âges ont presque gardé la même fréquence sur les trois années ; nous remarquons aussi que sur les trois années que les moins de 25 ans ont toujours une part très faible dans l'effectif ENIEM ; ils ne dépassent pas 60 salariés pour les trois années. Nous remarquons un équilibre de répartition des salariés en fonction de leur âges sur les tranche d'âge allant de 25 à a 44 ans, mais nous constatons une faiblesse des papy-boom (ceux qui dépassent 60 ans) au niveau de l'ENIEM pour les trois années.

5-5/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2010 :

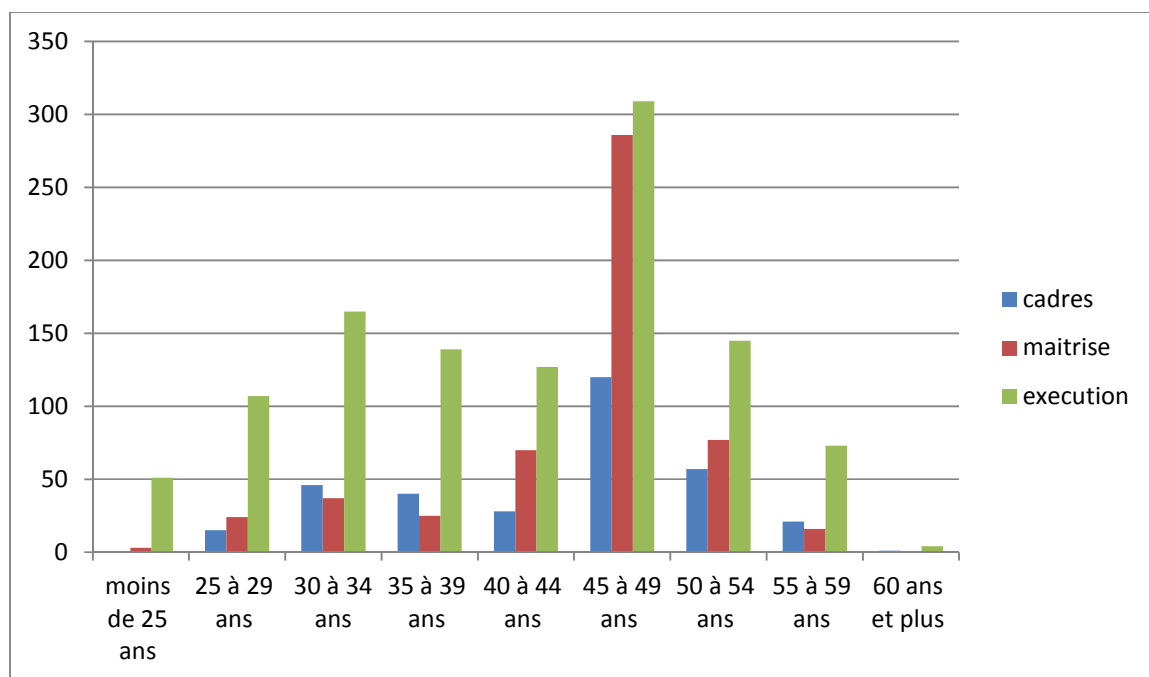
Tableau 26 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2010 :

| | | SEXE | | TOTAL |
|---------------------|------------------------|------------|-------|------------|
| GSP | Tranche d'âge | HOMME | FEMME | |
| CADRES | moins de 25 ans | 00 | 00 | 00 |
| | 25 -29 | 04 | 11 | 15 |
| | 30-34 | 21 | 25 | 46 |
| | 35-39 | 29 | 11 | 40 |
| | 40-44 | 24 | 04 | 28 |
| | 45-49 | 113 | 07 | 120 |
| | 50-54 | 56 | 01 | 27 |
| | 55-59 | 21 | 00 | 21 |
| | 60 et plus | 01 | 00 | 01 |
| Total cadres | | 269 | 59 | 328 |
| | moins de 25 ans | 02 | 01 | 03 |
| | 25 -29 | 16 | 08 | 24 |
| | 30-34 | 31 | 06 | 37 |

| | | | | |
|-----------------------|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| MAITRISE | 35-39 | 23 | 02 | 25 |
| | 40-44 | 58 | 12 | 70 |
| | 45-49 | 283 | 03 | 286 |
| | 50-54 | 77 | 00 | 77 |
| | 55-59 | 15 | 01 | 16 |
| | 60 et plus | 00 | 00 | 00 |
| Total maitrise | | 505 | 33 | 538 |
| Exécution | moins de 25 ans | 51 | 01 | 52 |
| | 25 -29 | 105 | 02 | 107 |
| | 30-34 | 165 | 04 | 165 |
| | 35-39 | 139 | 05 | 139 |
| | 40-44 | 127 | 10 | 127 |
| | 45-49 | 309 | 04 | 309 |
| | 50-54 | 145 | 02 | 145 |
| | 55-59 | 73 | 01 | 73 |
| | 60 et plus | 04 | 00 | 04 |
| | Total exécution | | 1091 | 29 |
| TOTAL | | 1865 | 121 | 1986 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2010.

Figure 48 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2010 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

D'après cette figure nous constatons que pour les trois catégories socioprofessionnelles, le nombre important des salariés ont l'âge qui vari entre 45 à 49ans (pour les cadres 120, ce qui représente 36.59% de total des cadres ; pour la catégorie maîtrise 286 salariés, ce la représente 53.16% de total des agents de maîtrise, et pour la catégorie exécution, 309 exécutant ont entre 45 à 49 ans, ce qui représente 27.58% de total des exécutants.). Nous remarquons aussi que ENIEM n'as pas de cadres qui ont moins de 25 ans et elle a uniquement 03 agents de maîtrise qui ont moins de 25 ans, et aucun agent de maîtrise pour la tranche d'âge 60 et plus.

5-6/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2011 :

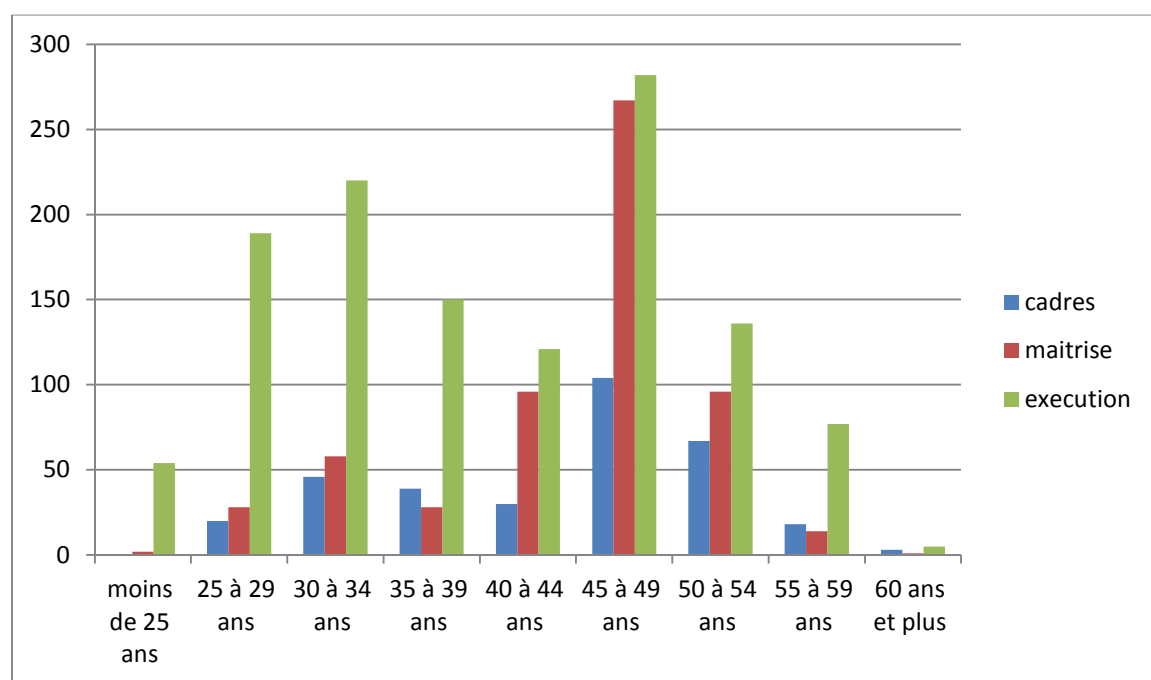
Tableau 27 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2011 :

| | | SEXE | | |
|-----------------------|------------------------|------------|-----------|------------|
| GSP | Tranche d'âge | Homme | Femme | Total |
| CADRES | moins de 25 ans | | | |
| | 25-29 | 08 | 12 | 20 |
| | 30-34 | 23 | 23 | 46 |
| | 35-39 | 25 | 14 | 39 |
| | 40-44 | 25 | 05 | 30 |
| | 45-49 | 97 | 07 | 104 |
| | 50-54 | 66 | 01 | 67 |
| | 55-59 | 18 | 00 | 18 |
| | 60 et plus | 03 | 00 | 03 |
| Total cadres | | 265 | 62 | 327 |
| MAITRISE | moins de 25 ans | 02 | | 02 |
| | 25-29 | 20 | 08 | 28 |
| | 30-34 | 36 | 05 | 41 |
| | 35-39 | 24 | 03 | 28 |
| | 40-44 | 47 | 11 | 58 |
| | 45-49 | 262 | 05 | 267 |
| | 50-54 | 96 | 00 | 96 |
| | 55-59 | 13 | 01 | 14 |
| | 60 et plus | 01 | 00 | 01 |
| Total maîtrise | | 502 | 33 | 535 |
| Exécution | moins de 25 ans | 53 | 01 | 54 |
| | 25-29 | 185 | 04 | 189 |
| | 30-34 | 215 | 05 | 220 |
| | 35-39 | 146 | 04 | 150 |
| | 40-44 | 111 | 10 | 121 |

| | | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------|------------|-------------|
| | 45-49 | 278 | 04 | 282 |
| | 50-54 | 134 | 02 | 136 |
| | 55-59 | 75 | 02 | 77 |
| | 60 et plus | 5 | 00 | 05 |
| Total exécution | | 1202 | 32 | 1234 |
| TOTAL | | 1969 | 127 | 2096 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2011.

Figure 49 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Cette figure nous permis de constater que pour les trois catégories le plus grand taux des salariés se trouvent dans la tranche d'âge 45 à 49 ans, pour la catégorie maitrise 45.91% de total des agents de maitrise, 31,80% des cadres se trouvent dans la tranche d'âge 45 à 49 ans et 22.85% des exécutants se trouve dans cette tranche et 33, 14% des exécutants leurs âge varie entre 25 à 34 ans. Nous remarquons aussi que pour l'année

2011 ENIM n'a pas des cadres qu'ont moins de 25 ans. Nous remarquons aussi que le taux des salariés qui ont plus de 60% est très faible pour les trois catégories, il est de 0,92% pour les cadres, 0,40% pour les exécutants et seulement un seul agent de maîtrise qui dépasse 60 ans.

5-7/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2012 :

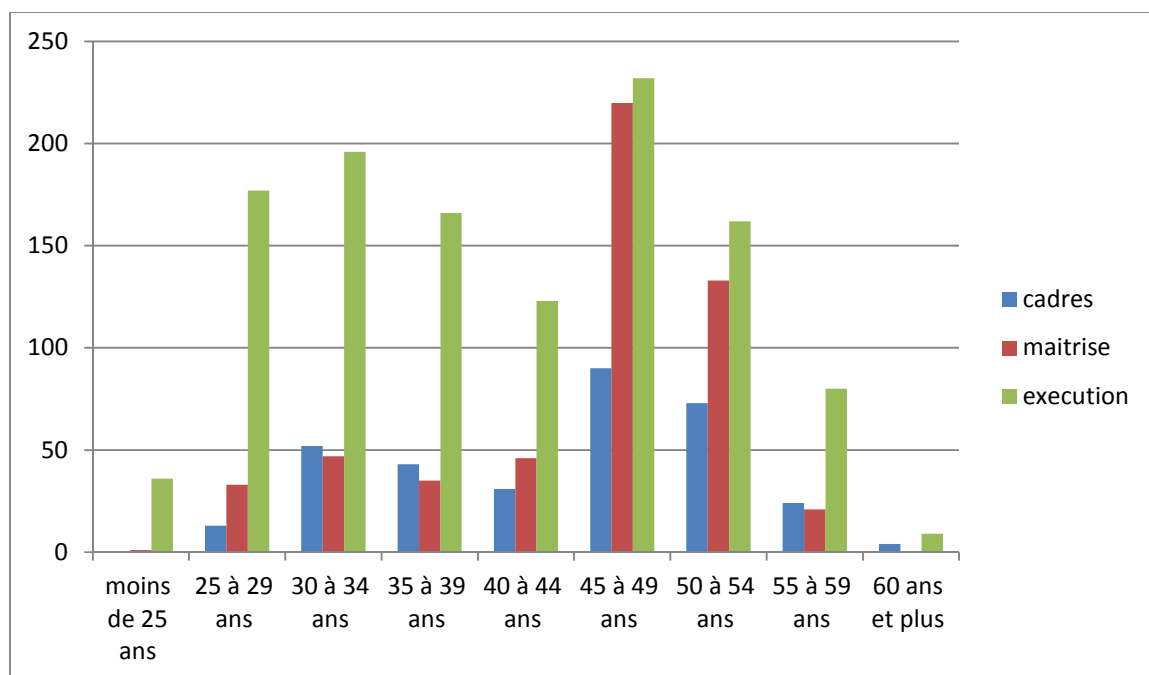
Tableau 28 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2012 :

| | | SEXE | | |
|---------------------|------------------------|------------|-----------|------------|
| GSP | Tranche d'âge | Homme | Femme | Total |
| CADRES | moins de 25 ans | | | |
| | 25-29 | 06 | 07 | 13 |
| | 30-34 | 25 | 27 | 52 |
| | 35-39 | 27 | 16 | 43 |
| | 40-44 | 24 | 7 | 31 |
| | 45-49 | 82 | 8 | 90 |
| | 50-54 | 72 | 01 | 73 |
| | 55-59 | 24 | 00 | 24 |
| | 60 et plus | 04 | 00 | 04 |
| Total cadres | | 264 | 66 | 330 |
| MAITRISE | moins de 25 ans | 01 | | 01 |
| | 25-29 | 26 | 07 | 33 |
| | 30-34 | 39 | 08 | 47 |
| | 35-39 | 32 | 03 | 35 |
| | 40-44 | 40 | 06 | 46 |
| | 45-49 | 215 | 09 | 224 |
| | 50-54 | 132 | 01 | 133 |

| | | | | |
|------------------------|------------------------|-------------|------------|-------------|
| | 55-59 | 20 | 01 | 21 |
| | 60 et plus | 00 | | 00 |
| Total maitrise | | 505 | 35 | 540 |
| Exécution | moins de 25 ans | 35 | 01 | 36 |
| | 25-29 | 174 | 03 | 177 |
| | 30-34 | 193 | 03 | 196 |
| | 35-39 | 163 | 03 | 166 |
| | 40-44 | 112 | 11 | 133 |
| | 45-49 | 225 | 07 | 232 |
| | 50-54 | 160 | 02 | 162 |
| | 55-59 | 79 | 01 | 80 |
| | 60 et plus | 08 | 01 | 09 |
| Total exécution | | 1149 | 32 | 1181 |
| TOTAL | | 1918 | 133 | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2012.

Figure 50 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2012 nous remarquons que l'effectif de la catégorie exécution est principalement réparti sur les tranches d'âges de 25 à 29, 30 à 34 ans, 35 à 39 ans, 45 à 49 ans et 50 à 54 ans ; 79% des exécutants se trouvent dans ces tranches d'âge, et nous remarquons aussi que les exécutants sont présents dans l'ensemble des tranches d'âges. et un nombre aussi important des agents de maitrise ont un âge qui varie entre 45 à 54 ans ; soit 357 agents de maitrise ; ce qui représente 66.11%, alors que pour les moins de 25 ans, au cours de l'année 2012 ENIEM a seulement un seul agent de maitrise et aucun agent de maitrise pour la tranche d'âge 60 ans et plus. Pour la catégorie cadres ; un nombre important parmi eux ont un âge confiné entre 45 à 54 ans ; soit 49.39% des cadres, et au cours de cette année ENIEM n'a aucun cadres qui a moins de 25 ans.

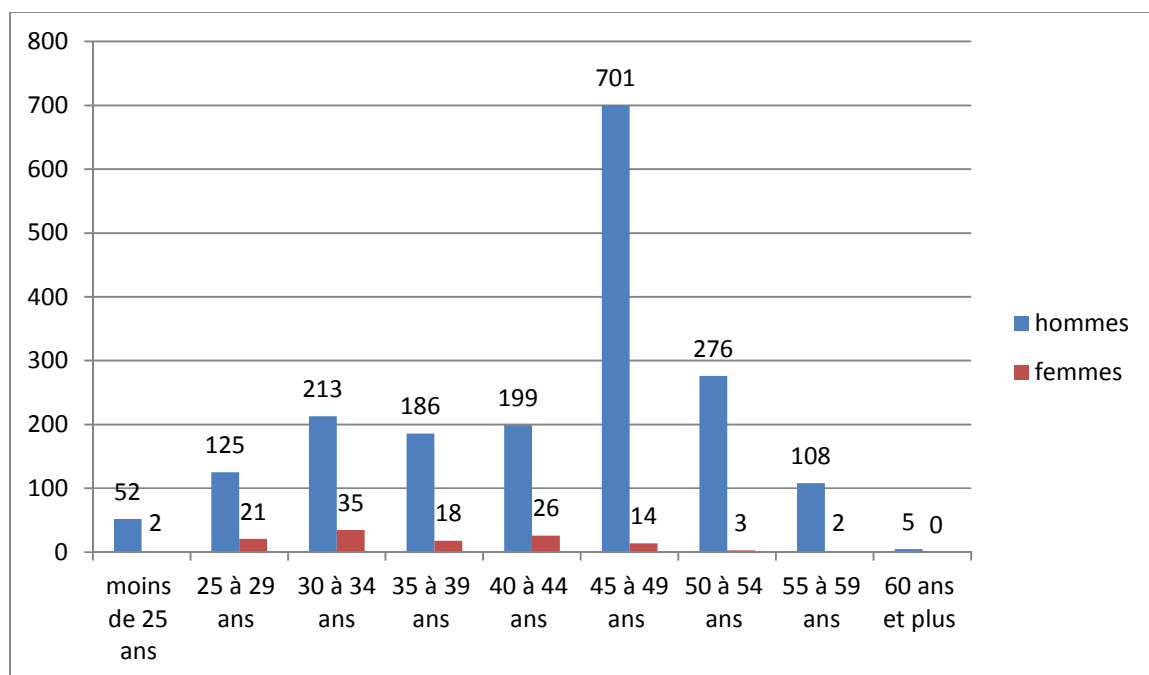
5-8/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2010 :

Tableau 29 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2010 :

| | 2010 | |
|----------------------|--------------|---------------|
| Tranche d'âge | Homme | Femmes |
| Moins de 25 ans | 52 | 02 |
| 25 à 29 ans | 125 | 21 |
| 30 à 34 ans | 213 | 35 |
| 35 à 39 ans | 186 | 18 |
| 40 à 44 ans | 199 | 26 |
| 45 à 49 ans | 701 | 14 |
| 50 à 54 ans | 276 | 03 |
| 55 à 59 ans | 108 | 02 |
| 60 et plus | 05 | 00 |
| TOTAL | 1865 | 121 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2010.

Figure 51 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2010 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

Cette pyramide nous permis de constater qu'au cours de l'année 2010, l'effectif masculin au sein de l'ENIEM est présent dans toutes les tranches d'âges, alors que le sexe féminin est principalement confiné dans les tranches d'âges allant de 25 ans à 49 ans. La majorité de salariés de sexe masculin se trouve dans la tranche d'âge de 44 à 49 ans avec un taux de 37.59% de total des hommes, suivi par la tranche de 30 à 34 ans et 50 à 54 ans avec un taux de 26.21% ; nous constatons aussi que les sexe masculin est vraiment faible dans la tranche d'âge des plus de 60 ans, pour cette tranche ENIEM a que 5 salariés hommes. Pour la présence féminin, nous constatons que pour les tranches d'âges de 50 ans jusqu'à 59 an est vraiment faible, pour ces deux tranches nous trouvons que 05 femmes, ce que représente 4.13% de total des femmes, le sexe féminin est complètement absent pour la tanche de plus de 60 ans ; et pour la tranche des moins de 25 ans nous trouvons que 02 femmes.

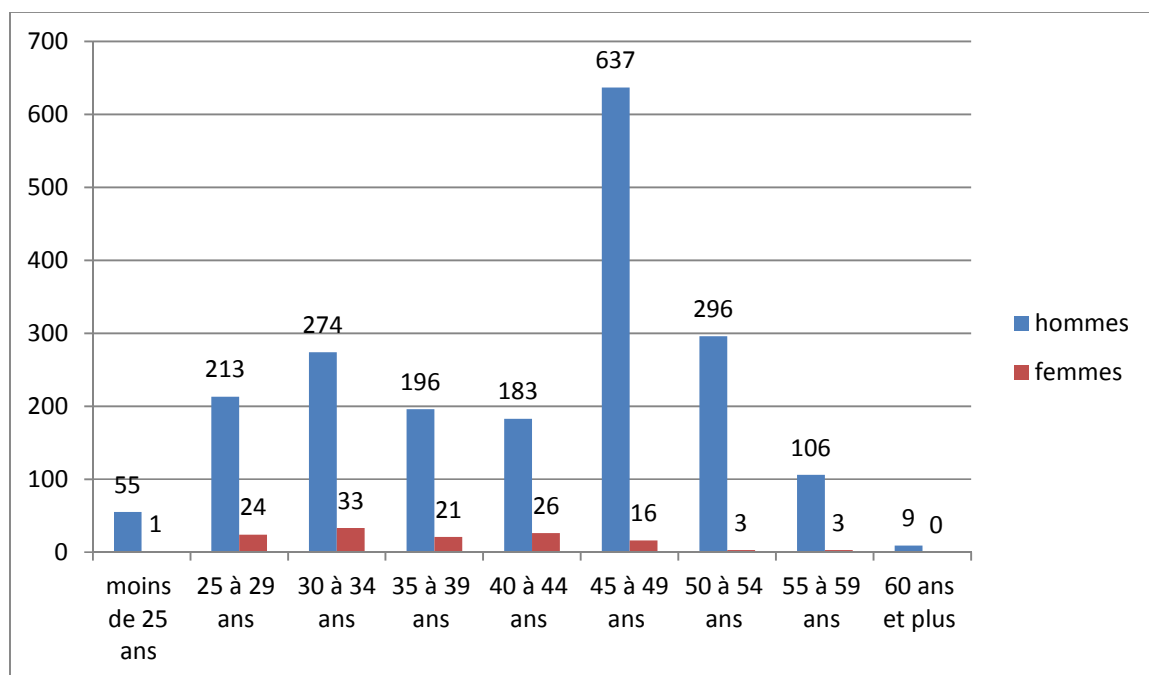
5-9/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2011 :

Tableau 30 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2011 :

| | 2011 | |
|----------------------|--------------|---------------|
| Tranche d'âge | Homme | Femmes |
| Moins de 25 ans | 55 | 01 |
| 25 à 29 ans | 213 | 24 |
| 30 à 34 ans | 274 | 33 |
| 35 à 39 ans | 196 | 21 |
| 40 à 44 ans | 183 | 26 |
| 45 à 49 ans | 637 | 16 |
| 50 à 54 ans | 296 | 03 |
| 55 à 59 ans | 106 | 03 |
| 60 et plus | 09 | 00 |
| TOTAL | 1969 | 127 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2011.

Figure 52 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011, presque 1/3 des effectifs masculin de l'ENIEM se trouve dans la tranche d'âge de 45 à 49 ans avec un taux de 32.35%, et nous constatons aussi que le sexe masculin demeure toujours faible pour la tranche de 60 ans et plus, sur un total de 1969 salariés hommes ya que 09 salariés qui dépassent 60 ans, alors que pour le sexe masculin ; nous remarquons que 94.49% des femmes ont un âge qui varie entre 24 ans à 49 ans. Le sexe féminin demeure toujours très faible pour les deux tranches de 50 à 54 ans et 55 à 59 ans avec n un taux de 02.36% pour chaque une de ces deux tranches et seulement une seul femme pour la tranche de moins de 25 ans et aucune femme pour la tranche de plus de 60 ans.

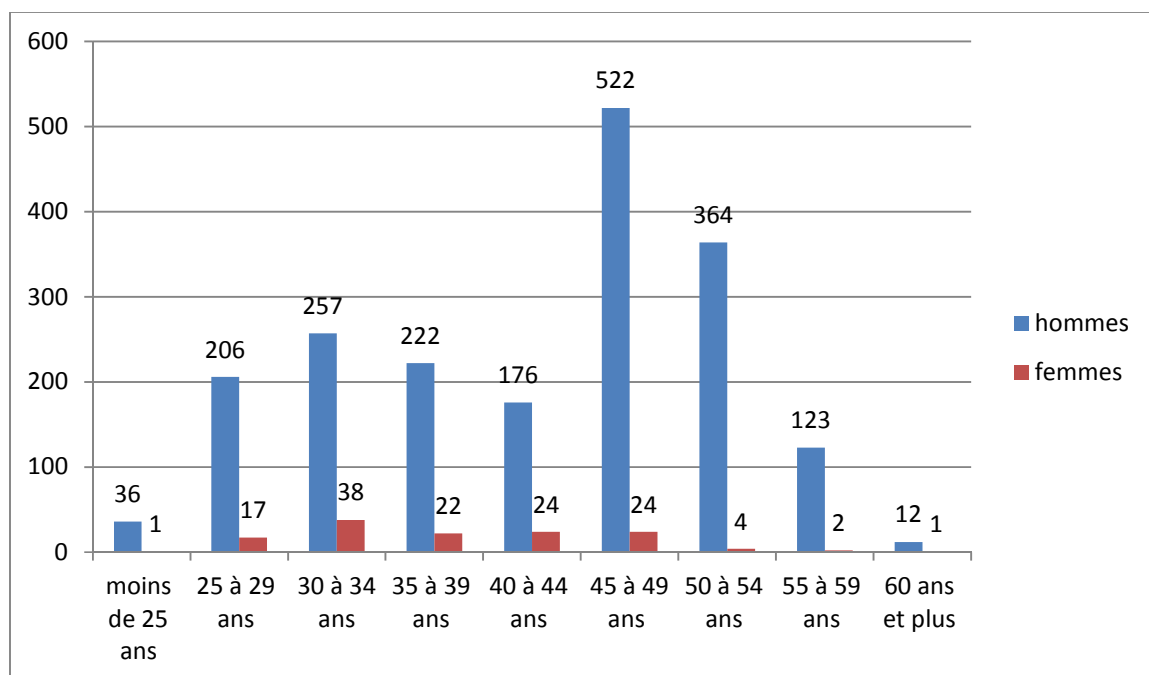
5-10/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2012 :

Tableau 31 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2012 :

| | 2012 | |
|----------------------|--------------|---------------|
| Tranche d'âge | Homme | Femmes |
| Moins de 25 ans | 36 | 01 |
| 25 à 29 ans | 206 | 17 |
| 30 à 34 ans | 257 | 38 |
| 35 à 39 ans | 222 | 22 |
| 40 à 44 ans | 176 | 24 |
| 45 à 49 ans | 522 | 24 |
| 50 à 54 ans | 364 | 04 |
| 55 à 59 ans | 123 | 02 |
| 60 et plus | 12 | 01 |
| TOTAL | 1918 | 133 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de 2012.

Figure 53 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2012, nous remarquons que le sexe féminin est présent dans l'ensemble de tranches d'âges même si avec des taux faibles, 01 femme pour la tranche de moins de 25 ans, 02 femmes pour 55 à 59 ans et 01 seul femme pour 60 ans et plus ; contrairement aux deux années précédente dans lesquelles le sexe féminin n'est pas présent pour la tranche de 60 ans et plus. Pour le sexe masculin nous remarquons qu'il est fortement concentré dans les deux tranches de 45 à 49 ans et 50 à 54 ans avec un taux de 46.19% ; nous constatons aussi que pour la tranche d'âge de moins de 25 ans le sexe féminin a connu une chute par rapports aux deux année précédentes ; ENIEM a 52 salariés de moins de 25 ans pour 2010, 55 pendant 2011 et seulement 36 en 2012, par contre pour la tranche de plus de 60 ans nous remarquons une augmentation de nombre de salariés hommes pendant l'année 2012 par rapport au deux années précédentes.

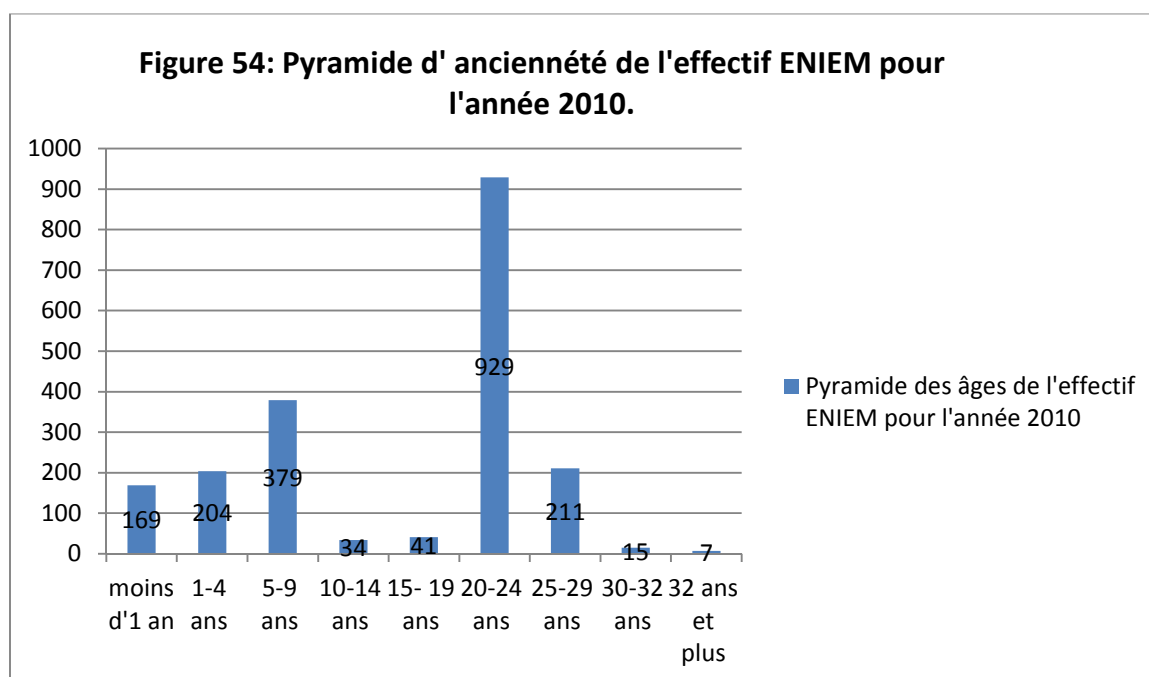
6/ Répartition des effectifs ENIEM par ancienneté :

6-1/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2010 :

Tableau 32 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2010 :

| Tranche d'âge | effectif |
|---------------|-------------|
| moins d' 1an | 169 |
| 1-4 | 204 |
| 5-9 | 379 |
| 10-14 | 34 |
| 15-19 | 41 |
| 20-24 | 929 |
| 25-29 | 211 |
| 30-32 | 15 |
| 32 et plus | 04 |
| total | 1986 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2010.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

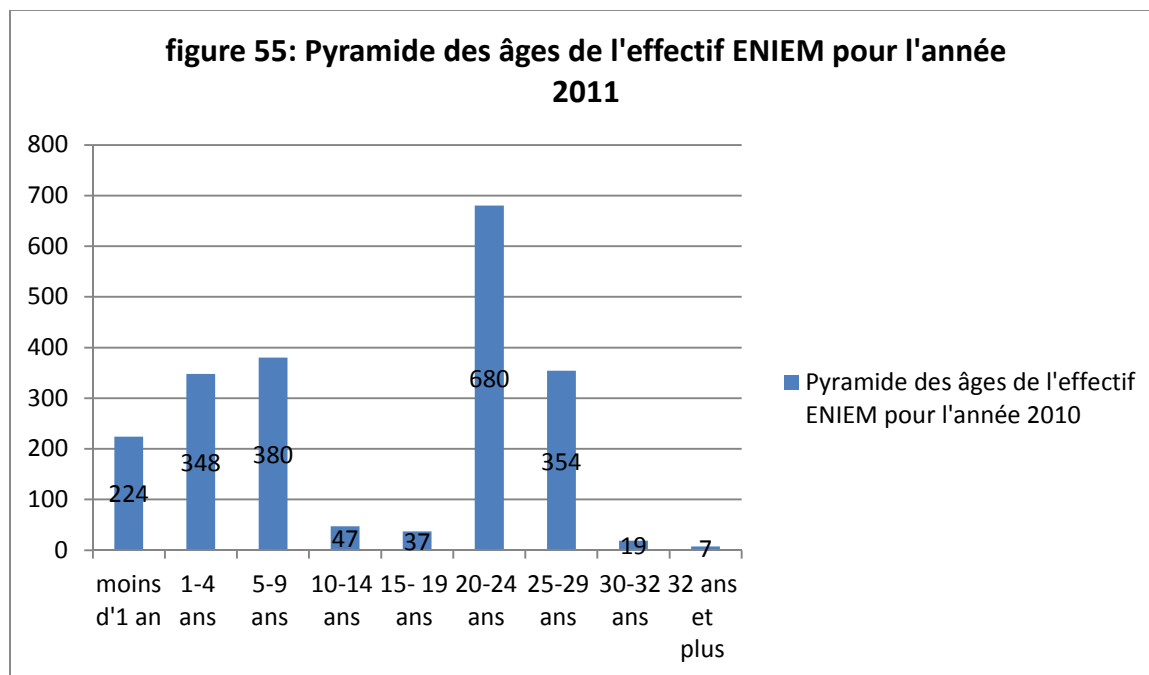
Cette figure et le tableau précédent nous montre que au cours de l'année 2010 ; 46.63% des salariés de l'ENIEM ont cumulé entre 20 à 24 ans d'année d'expérience ; nous remarquons aussi que les salariés qu'ont cumulé entre 5 à 9 ans d'expérience occupent la seconde place après le tranche de 24 à 25 ans avec un taux de 19.08%. Pour la tranche d'âge de moins d'une année ENIEM a 169 salariés ; ce chiffre représente 8.50% de total effectif. Les salariés qui ont cumulé plus de 30 ans représente 1.10% de total effectif avec salariés qui ont entre 30 et 32 ans d'expérience et 07 salariés qui ont 30 ans et plus.

6-2/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2011 :

Tableau 33 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2011 :

| Tranche d'âge | effectif |
|----------------------|-----------------|
| moins de 1 année | 224 |
| 1-4 | 348 |
| 5-9 | 380 |
| 10-14 | 47 |
| 15-19 | 37 |
| 20-24 | 680 |
| 25-29 | 354 |
| 30-32 | 19 |
| 32 et plus | 7 |
| total | 2096 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2011.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011, 82.16% des salariés de l'ENIEM sont répartis sur 4 tranches d'ancienneté ; 1 - 4 ans, 5 - 9 ans, 20 - 24 ans et 25 – 29 ans ; dans 32.44% ont cumulé entre 20 à 24 années d'expérience. Les salariés qui ont moins d'une année au niveau de l'ENIEM représentent 10.69% de total effectif pour l'année 2011, cette tranche a connu une augmentation accusée de nombre important de nouveaux recrues au cours de l'année 2011 ; la tranche 30 – 32 ans a connu une légère augmentation par rapport à l'année 2011 alors que pour les plus de 32 ans ENIEM a gardé le même nombre de salariés.

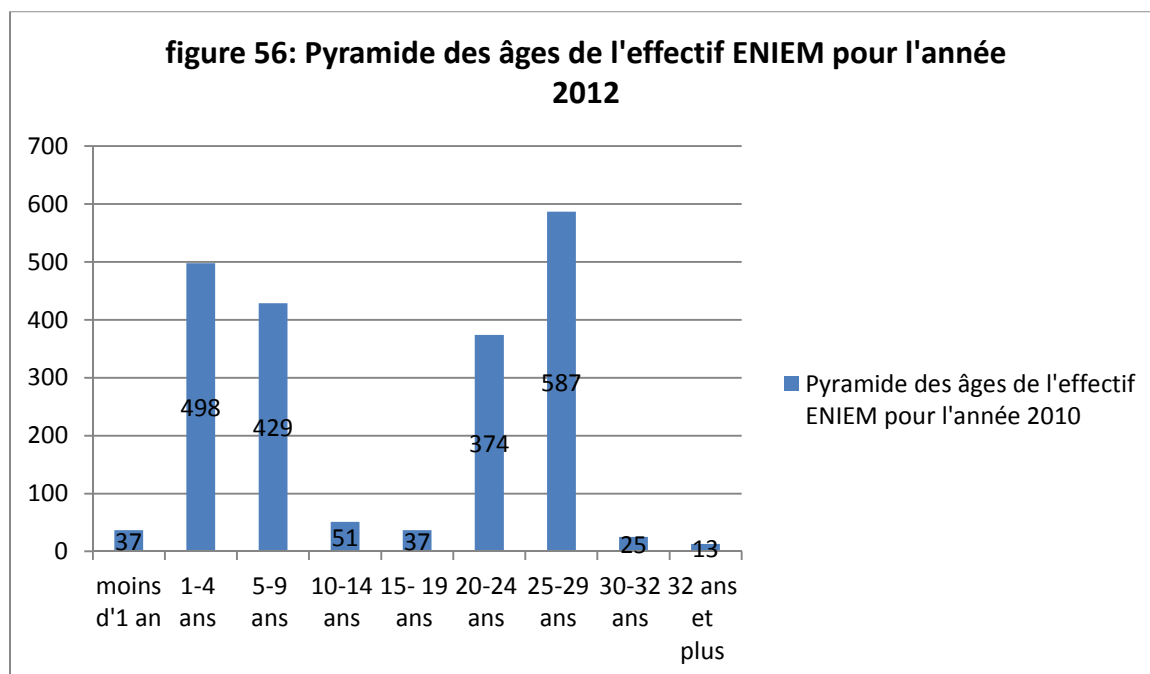
6-3/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2012 :

Tableau 34 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2012 :

| Tranche d'âge | effectif |
|------------------|----------|
| moins de 1 année | 37 |
| 1-4 | 498 |

| | |
|-------------------|-------------|
| 5-9 | 429 |
| 10-14 | 51 |
| 15-19 | 37 |
| 20-24 | 374 |
| 25-29 | 587 |
| 30-32 | 25 |
| 32 et plus | 13 |
| total | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2012.



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Cette figure et le tableau précédent présentent l'ensemble des années de service (ancienneté) de l'effectif ENIEM jusque à l'année au 31/12/2012 ; dans cette optique nous avons de 25 à 29 ans d'ancienneté, une tranche dans laquelle nous trouvons le plus grand nombre de salariés de l'ENIEM avec un taux de 28.62%. En second lieu nous avons les salariés qui ont entre 1 - 4 années d'expérience avec un taux de 24.28%. En troisième lieu 20.92% pour ceux qui ont entre 05 et 09 années d'expérience. En quatrième lieu

18.24% pour les salariés qui ont cumulé entre 20 et ans d'expérience, alors que la tranche moins d'une année a connu une chute par rapport au deux années précédente, par contre pour les salariés qui ont entre 30 et 32 ans et pour les plus de 32 ans ont connu une augmentation significative par rapport aux deux années précédentes.

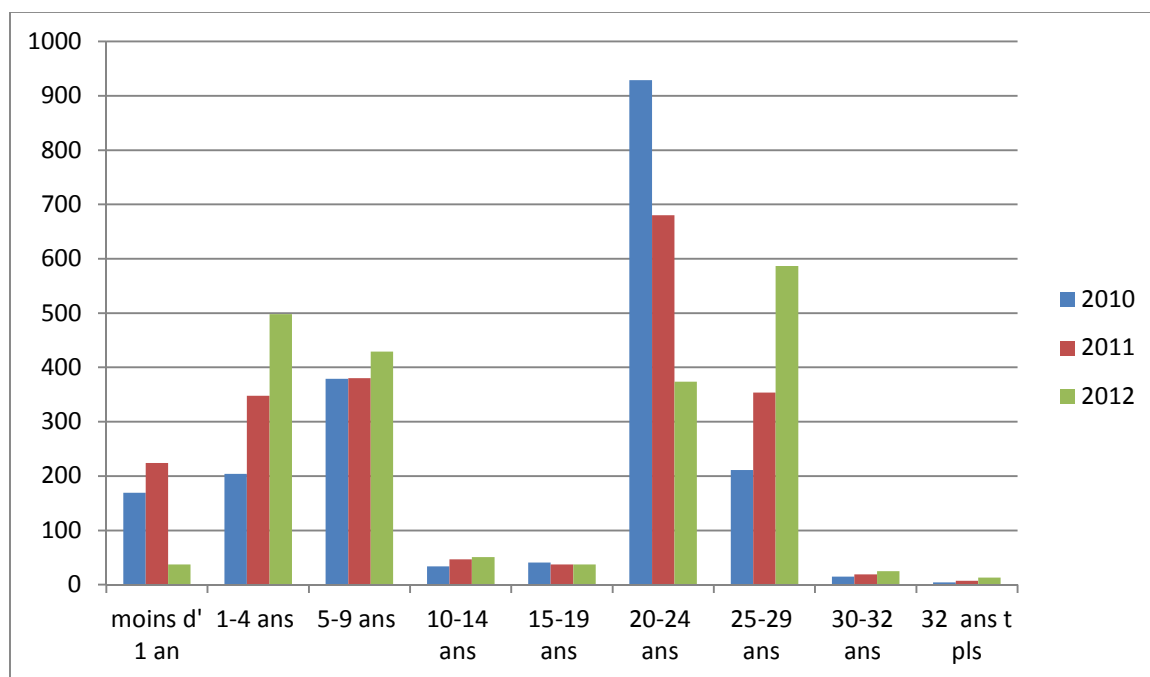
6-4/ Tableau comparatif de l'ancienneté de l'effectif ENIEM :

Tableau 35 : Tableau comparatif de l'ancienneté de l'effectif ENIEM :

| Tranche d'âge | effectif | | |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| moins de 1 année | | 224 | 37 |
| 1-4 | 204 | 348 | 498 |
| 5-9 | 379 | 380 | 429 |
| 10-14 | 34 | 47 | 51 |
| 15-19 | 41 | 37 | 37 |
| 20-24 | 929 | 680 | 374 |
| 25-29 | 211 | 354 | 587 |
| 30-32 | 15 | 19 | 25 |
| 32 et plus | 04 | 7 | 13 |
| total | 1986 | 2096 | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données des trois années 2010, 2011, 2012.

Figure 57 : pyramide comparative de l'ancienneté de l'effectif ENIEM sur les trois années 2010, 2011 et 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données des trois années 2010, 2011, 2012 de la DRH ENIEM.

Cette figure nous montre que la plupart des salariés de l'ENIEM sur les trois années en termes d'années d'ancienneté se trouve en premier lieu dans la tranche 20 – 24 ans, surtout pour l'année 2010, plus de 900 salariés ont cumulé entre 20 à 24 années d'ancienneté, et pour l'année 2011 nous constatons que 32.44% des salariés ont entre 20 – 24 années d'expérience. Nous constatons aussi que en cours de l'année 2012 beaucoup de salariés ont cumulé plus de 25 ans d'expérience au niveau de l'ENIEM, la preuve est que le nombre de salariés qui ont entre 20 et 24 ans d'expérience est diminué par rapport eu deux années précédente alors que le nombre de salariés qui une expérience de 25 à 29 ans a connu une augmentation significative.

Nous remarquons aussi que le nombre des salariés qui ont moins d'une années d'expérience est vraiment diminué au cours de l'année 2012 car ENIEM n'as pas beaucoup recruté au cours de cette année ; mais pour la tranche de 1 – 4 ans nous constatons une augmentation de nombre de salariés en 2011 et en 2012, cela nous permis de savoir que ENIEM a fidélisé les salariés qu'elle a recruté en 2010 et 2011. Un autre signe de fidélisation des salariés par l'ENIEM est l'augmentation de nombre de salariés pour les deux tranches 30-32 ans et 32 ans et plus.

6-5/Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2010 :

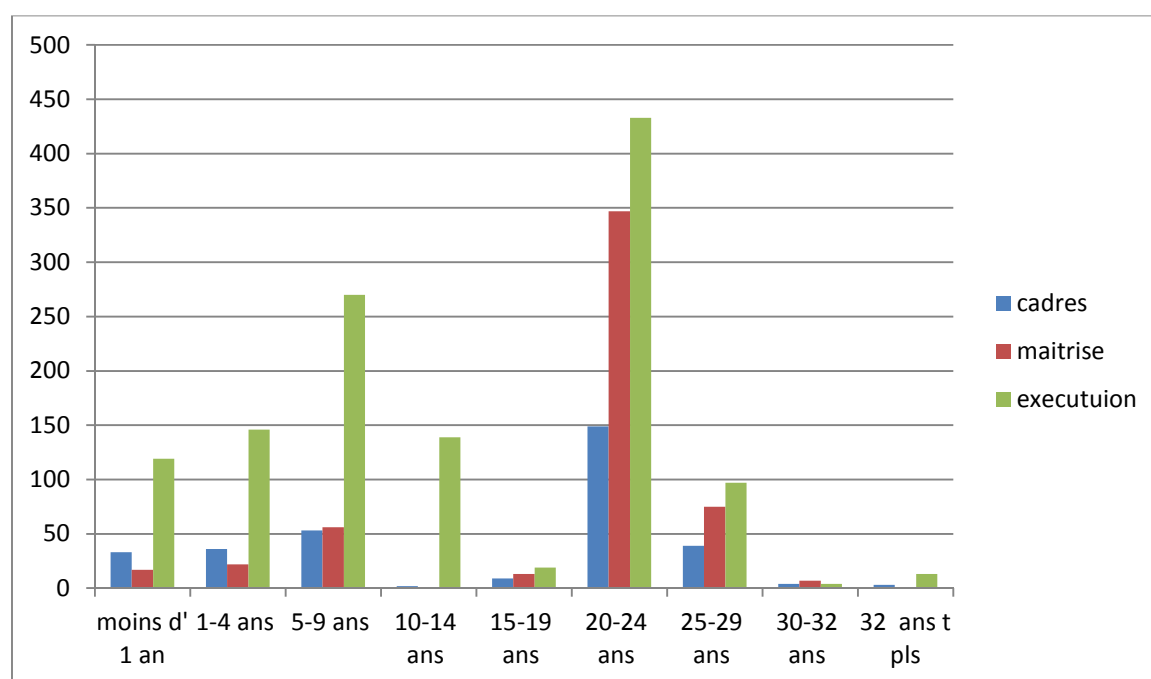
Tableau 36 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2010 :

| GSP | Tranche d'âge | TOTAL |
|-----------------------|----------------------|--------------|
| CADRES | Moins 1 an | 33 |
| | 1-4 | 36 |
| | 5-9 | 53 |
| | 10-14 | 02 |
| | 15-19 | 09 |
| | 20-24 | 149 |
| | 25-29 | 39 |
| | 30-32 | 04 |
| | 32 et plus | 03 |
| Total cadres | | 328 |
| MAITRISE | Moins 1 an | 17 |
| | 1-4 | 22 |
| | 5-9 | 56 |
| | 10-14 | 01 |
| | 15-19 | 13 |
| | 20-24 | 347 |
| | 25-29 | 75 |
| | 30-32 | 07 |
| | 32 et plus | 00 |
| Total maitrise | | 538 |
| Exécution | Moins 1 an | 119 |
| | 1-4 | 146 |
| | 5-9 | 270 |
| | 10-14 | 139 |
| | 15-19 | 19 |
| | 20-24 | 433 |

| | | |
|----------------------------|-------------------|-------------|
| | 25-29 | 97 |
| | 30-32 | 04 |
| | 32 et plus | 01 |
| Total exécution | | 1120 |
| TOTAL | | 1986 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2010.

Figure 58 : Pyramides d'ancienneté des effectifs par GSP pour l'année 2010 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2010 nous constatons que 38.66% des exécutants de l'ENIEM ont cumulé entre 20 et 24 années d'expérience et 24.11% ont entre 05 à 09 années d'expérience au niveau de l'ENIEM. Alors que pour la catégorie maîtrise nous constatons un déséquilibre ; 64.50% des agents de maîtrise ont cumulé entre 20 et 24 années d'expérience, ce qui bien mais le problème est que pour la tranche de 10 – 14 ENIEM n'a qu'un seul agent de maîtrise et pour la tranche 15 – 19, ENIEM n'a que 13 agent de maîtrise donc cela peut engendrer des problèmes dans l'avenir et pour 32 et plus on

constate qu'il n'y a aucun agent de maîtrise qu'a cumulé ce nombre d'année. Pour la catégorie cadres nous remarquons que 45.43% des cadres ont cumulé entre 20 et 24 années d'expérience au niveau de l'ENIEM et nous remarquons aussi que pour les trois premières tranches, les cadres sont bien répartis en terme d'expérience 33 cadres qui ont cumulé moins d'une année, 36 cadres ont cumulé entre 1 et 4 ans d'expérience et 53 cadres ont cumulé en 5 et 9 années d'expériences, ces tranches constituent la vraie relève, mais la problématique se pose au niveau de la tranche de 10 à 14 années d'expériences et de 15 à 19 ans, dans lesquelles nous trouvons que 11 cadres ; c'est un chiffre qui représente que 04.57% de total des cadres.

6-6/ Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :

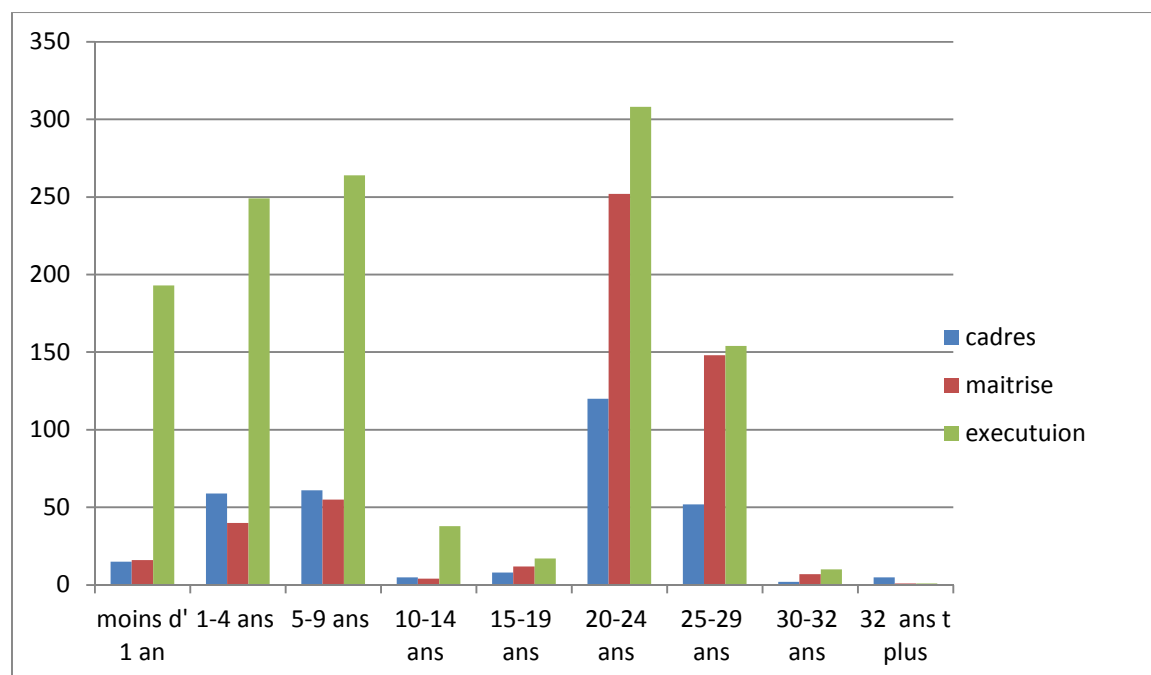
Tableau 37 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :

| GSP | Tranche d'âge | TOTAL |
|---------------------|----------------------|--------------|
| CADRES | Moins 1 an | 15 |
| | 1-4 | 59 |
| | 5-9 | 61 |
| | 10-14 | 05 |
| | 15-19 | 08 |
| | 20-24 | 120 |
| | 25-29 | 52 |
| | 30-32 | 02 |
| | 32 et plus | 05 |
| Total cadres | | 327 |
| MAITRISE | Moins 1 an | 16 |
| | 1-4 | 40 |
| | 5-9 | 55 |
| | 10-14 | 04 |
| | 15-19 | 12 |
| | 20-24 | 252 |
| | 25-29 | 148 |

| | | |
|------------------------|-------------------|-------------|
| | 30-32 | 07 |
| | 32 et plus | 01 |
| Total maîtrise | | 535 |
| Exécution | Moins 1 an | 193 |
| | 1-4 | 249 |
| | 5-9 | 264 |
| | 10-14 | 38 |
| | 15-19 | 17 |
| | 20-24 | 308 |
| | 25-29 | 154 |
| | 30-32 | 10 |
| | 32 et plus | 01 |
| Total exécution | | 1234 |
| TOTAL | | 2096 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2011.

Figure 59 : pyramide de la répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Pour l'année 2011, nous remarquons que les trois catégories socioprofessionnelles ont un déséquilibre pour les deux tranches allant de 10 à 14 ans et de 15 à 19 ans ; pour la tranche de 10 à 14 années d'expérience nous constatons que le nombre de salariés qui ont cumulé ce nombre d'années d'expérience ne dépasse pas 4% de total effectif de chaque une des trois catégories, et pour les salariés qui ont cumulé plus de 32 ans ; ENIEM possède un seul exécutant ; un seul agent de maîtrise et 05 cadres.

6-7/ Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 :

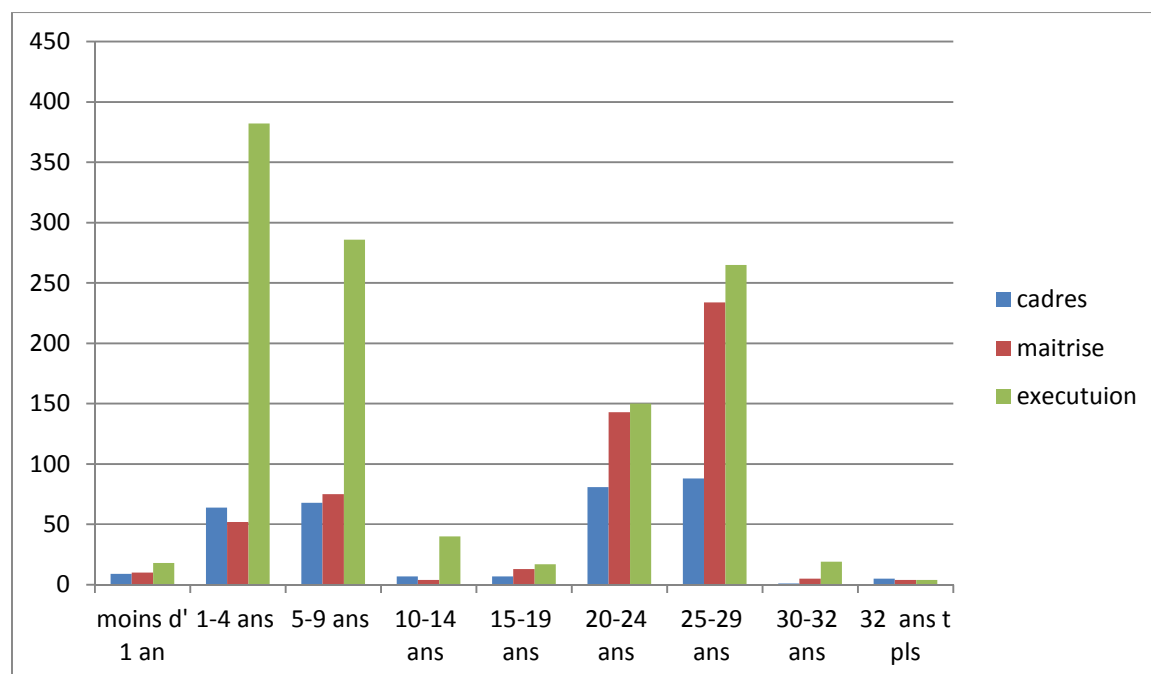
Tableau 38 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 :

| GSP | Tranche d'âge | TOTAL |
|-----------------------|----------------------|--------------|
| CADRES | Moins 1 an | 09 |
| | 1-4 | 64 |
| | 5-9 | 68 |
| | 10-14 | 07 |
| | 15-19 | 07 |
| | 20-24 | 81 |
| | 25-29 | 88 |
| | 30-32 | 01 |
| | 32 et plus | 05 |
| Total cadres | | 330 |
| MAITRISE | Moins 1 an | 10 |
| | 1-4 | 52 |
| | 5-9 | 75 |
| | 10-14 | 04 |
| | 15-19 | 13 |
| | 20-24 | 143 |
| | 25-29 | 234 |
| | 30-32 | 05 |
| | 32 et plus | 04 |
| Total maîtrise | | 540 |

| | | |
|------------------------|-------------------|-------------|
| Exécution | Moins 1 an | 18 |
| | 1-4 | 382 |
| | 5-9 | 286 |
| | 10-14 | 40 |
| | 15-19 | 17 |
| | 20-24 | 150 |
| | 25-29 | 265 |
| | 30-32 | 19 |
| | 32 et plus | 04 |
| Total exécution | | 1181 |
| TOTAL | | 2051 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM ; donnée de l'année 2012.

Figure 60 : pyramide de la répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

Cette figure et le tableau précédent nous montrent que pour l'année 2012 ; ENIEM possède le nombre le plus faible des salariés qui ont moins d'une année d'expérience pour les trois catégories par rapport aux deux années précédentes ; et nous remarquons aussi que les deux tranches 10 à 14 ans et 15 à 19 ans posent toujours problème sur les trois années ; pour l'année 2012 le nombre de salariés dans ces deux tranches ne dépasse pas 50 pour chacune des trois catégories socioprofessionnelles.

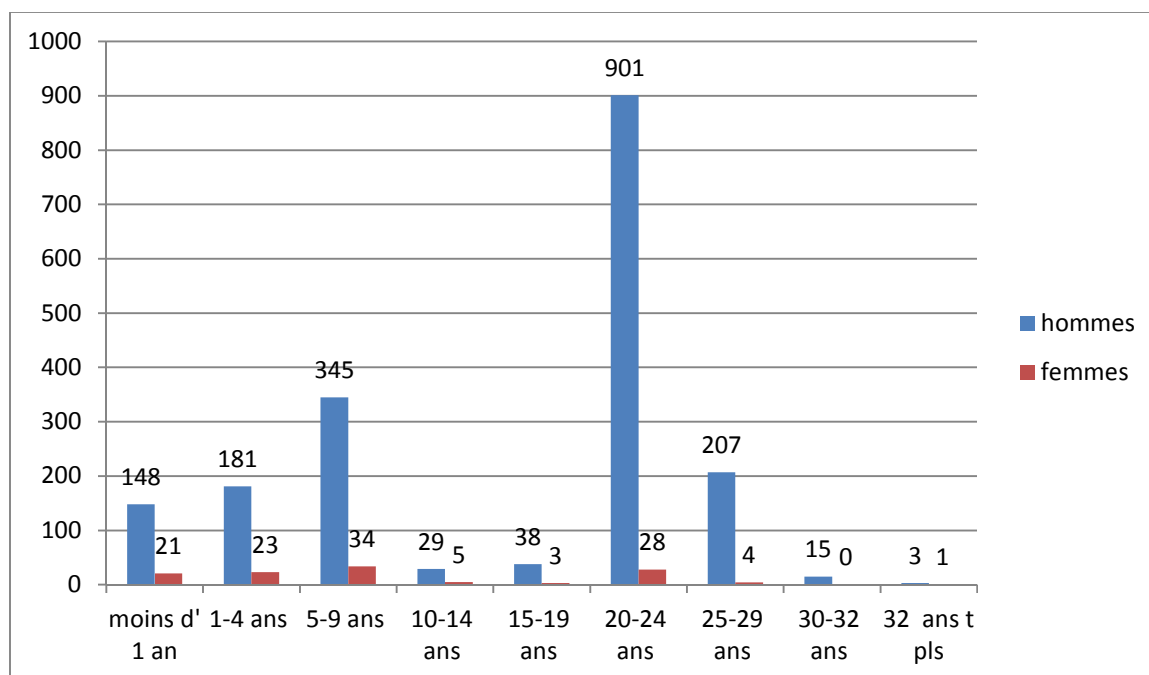
6-8/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 :

Tableau 39 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 :

| Tranche d'âge | effectif | |
|-------------------------|-----------------|--------------|
| | Homme | femme |
| moins de 1 année | 148 | 21 |
| 1-4 | 181 | 23 |
| 5-9 | 345 | 34 |
| 10-14 | 29 | 05 |
| 15-19 | 38 | 03 |
| 20-24 | 901 | 28 |
| 25-29 | 207 | 04 |
| 30-32 | 15 | 00 |
| 32 et plus | 03 | 01 |
| total | 1867 | 119 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, données de l'année 2010.

Figure 61 : pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2010 de la DRH ENIEM.

Cette figure et le tableau précédent nous montrent l'ancienneté des deux sexes au niveau de l'ENIEM pour l'année 2012 ; nous remarquons que presque la moitié de l'effectif masculin ont cumulé entre 20 et 24 années d'expérience 48,58% des salariés hommes se trouvent dans cette tranche ; alors que le nombre de salariés hommes qui ont plus de 32 ans au niveau de l'ENIEM est vraiment faible, ENIEM a que 03 salariés hommes dans cette tranche d'âge, mais pour la salariés hommes qui ont entre 30 et 32 ans ENIEM possède 15 salariés. Pour l'expérience de sexe féminin au niveau de l'ENIEM pour l'année 2010 ; nous remarquons que 89,08% des femmes sont réparties sur 04 tranches suivantes : premièrement la tranche de 5 – 9 ans on trouve 34 salariés femmes, en deuxième lieu la tranche 20 – 24 ans nous trouvons 28 femmes, en troisième lieu la tranche 1 – 4 ans dans laquelle nous trouvons 21 femmes, alors que nous constatons un nombre très faible des femmes qui ont cumulé entre 10 et 14 ans et 15 et 19 ans, nous trouvons que 08 femmes dans ces deux tranches ; et nous constatons qu'ENIEM ne possède aucune femme qui a cumulé entre 30 et 32 ans et elle possède une femme qui a cumulé plus de 32 ans.

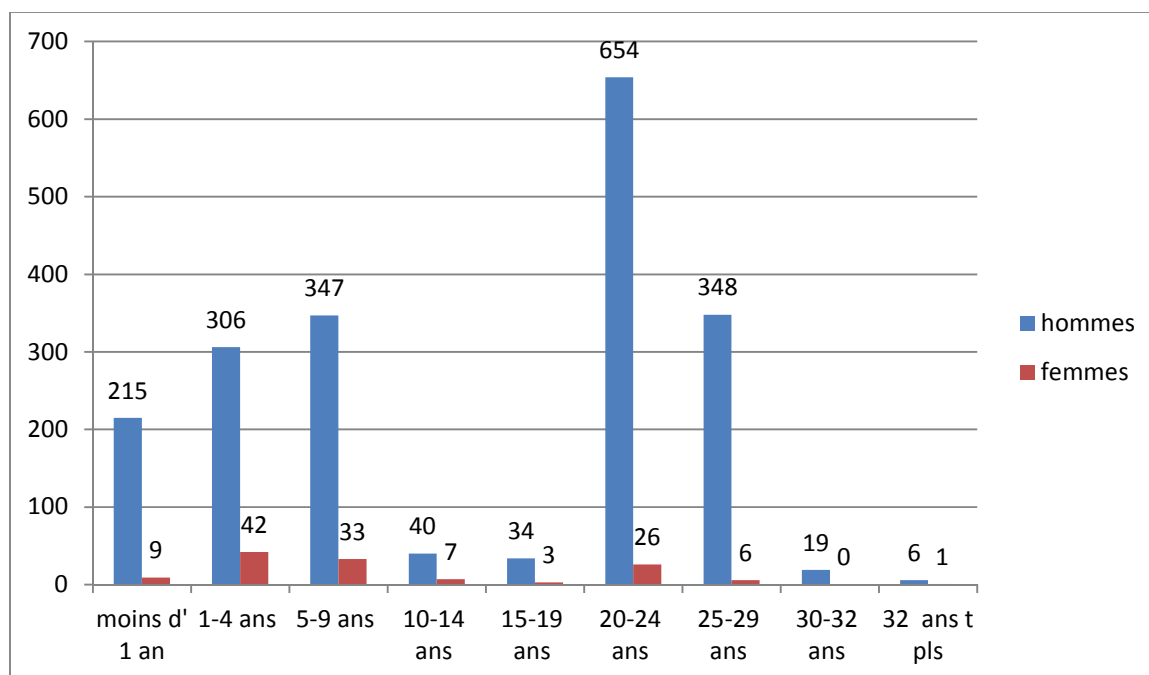
6-9/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 :

Tableau 40 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 :

| Tranche d'âge | Effectif | |
|-----------------------------|-----------------|--------------|
| | Homme | Femme |
| moins de 1 année | 215 | 09 |
| 1-4 | 306 | 42 |
| 5-9 | 347 | 33 |
| 10-14 | 40 | 07 |
| 15-19 | 34 | 03 |
| 20-24 | 654 | 26 |
| 25-29 | 348 | 06 |
| 30-32 | 19 | 00 |
| 32 et plus | 06 | 01 |
| total | 1969 | 127 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM, donnée de l'année 2011.

Figure 62 : pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2011 de la DRH ENIEM.

Cette figure et le tableau précédent nous montrent les années de service (ancienneté) cumulées par les deux sexes au niveau de l'ENIEM ; pour le sexe masculin nous remarquons que plus de la moitié des salariés hommes se trouvent dans les deux tranches de 20 à 24 ans et 25 à 29 ans ; 50,89% des salariés se trouvent dans ces deux tranches, et près de la moitié aussi sont dans les trois premières tranches avec un taux de 43,71% ; alors que le déséquilibre se trouve au niveau de la tranche de 10 à 14 ans dans laquelle nous trouvons 40 salariés hommes sur un total de 1969 et la tranche de 15 à 19 ans dans laquelle nous trouvons seulement 34 salariés. Pour la tranche des salariés ayant cumulé entre 30 à 32 ans ENIEM a pu quand même de gardé un nombre significatif et elle possède aussi 06 salariés qui ont plus de 32 ans de service au niveau de l'ENIEM. Pour l'effectif féminin nous constatons que sur 127 femmes 75 parmi eux se trouvent dans la deuxième et la troisième tranche ; ce chiffre représente 59,06% de total des femmes et 20,47% des femmes se trouvent dans la tranche de 20 à 24 années d'expérience. ENIEM n'aucune femmes qui a cumulée entre 30 et 32 ans d'expérience et possède une seule femme qui a plus de 32 ans de service.

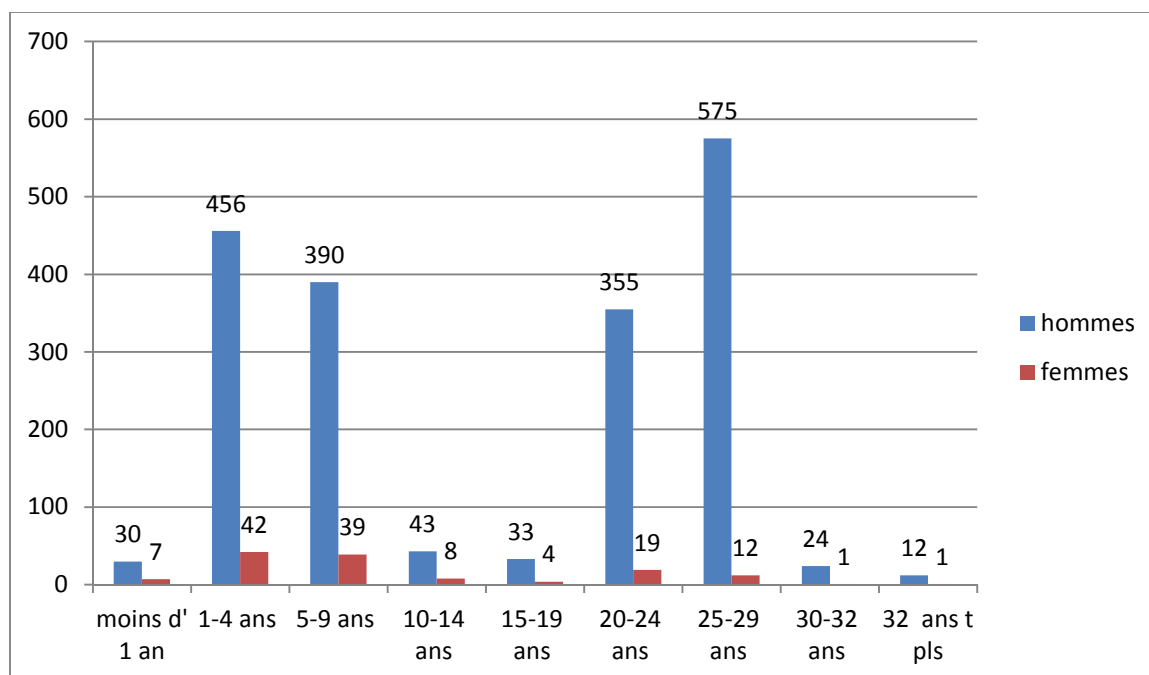
6-10/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 :

Tableau 41 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 :

| Tranche d'âge | effectif | |
|-----------------------------|-----------------|--------------|
| | Homme | femme |
| moins de 1 année | 30 | 07 |
| 1-4 | 456 | 42 |
| 5-9 | 390 | 39 |
| 10-14 | 43 | 08 |
| 15-19 | 33 | 04 |
| 20-24 | 355 | 19 |
| 25-29 | 575 | 12 |
| 30-32 | 24 | 01 |
| 32 et plus | 12 | 01 |
| total | 1918 | 133 |

Source : Direction des Ressources Humaines, ENIEM ; données de l'année 2012.

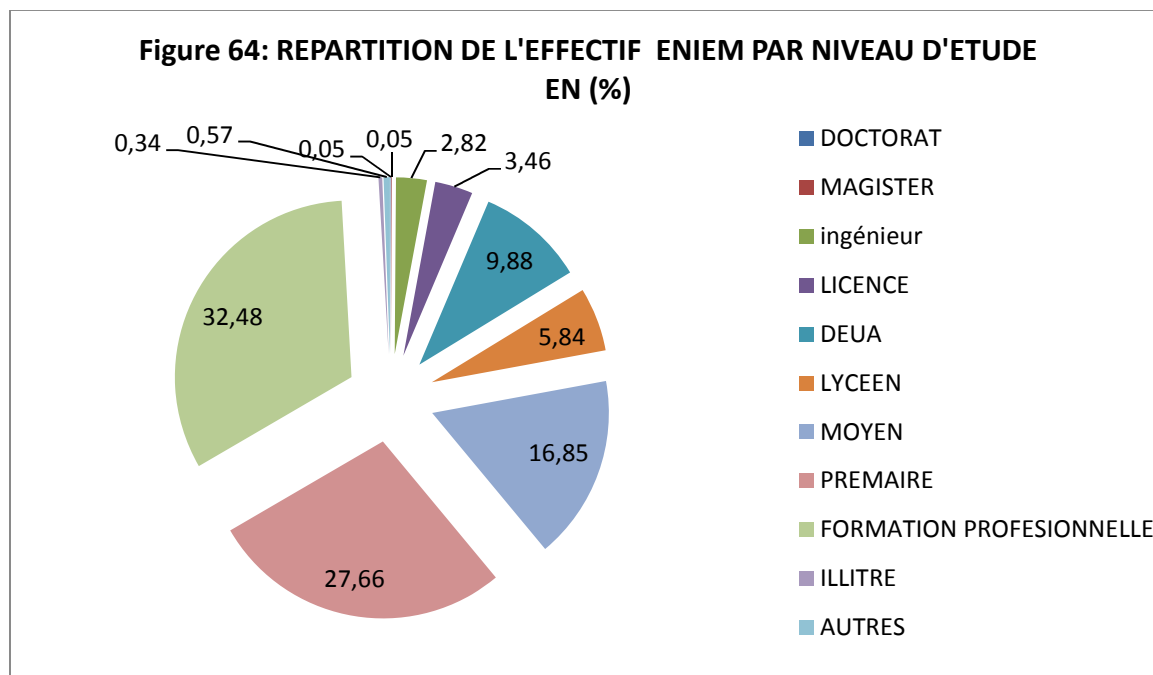
Figure 63 : Pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de l'année 2012 de la DRH ENIEM.

D'après cette figure et le tableau précédent nous constatons qu'ENIEM a fidélisée ses employés, pour l'effectif masculin nous remarquons que le nombre important des salariés se retrouvent dans la tranche d'ancienneté supérieure par rapport aux deux années précédentes ; nous citons par exemple la tranche d'ancienneté de 20 à 24 ans dans la quelle nous trouvons la majorité des salariés hommes pour les deux années précédentes a cédé sa place pour la tranche qui la suit dans la quelle nous trouvons la majorité des salariés hommes pour l'année 2012 ; nous remarquons aussi l'augmentation de nombre de salariés dans les deux tranches de 30 à 32 ans et 32 et plus. Nous remarquons aussi le même phénomène pour le sexe féminin.

7/ Répartition de l'effectif ENIEM par niveau de formation (jusqu'au mois d'avril 2013) :



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

Le niveau d'éducation d'une entreprise, a une place primordiale dans la définition de la compétitivité et d'attractivité de l'entreprise. Dans l'économie actuel les le capital humain des salariés qui fait la différence et non pas le capital technique.

La majorité de l'effectif ENIEM est issue en premier lieu des centres de formations soit 32,48% de l'effectif total de l'ENIEM ; suivi par des salariés de niveau primaire avec un pourcentage de 27,66%, ces derniers on les trouve généralement dans les ateliers (c'est des exécutions) ; dans le but d'exercice des tâches qui ne demande pas un niveau d'études.

Les salariées qui ont un niveau universitaire représentent 16,26% de l'effectif total. Le taux des salariés qui ont un niveau universitaire est faible par rapport aux salariés qui ont : niveau BAC est moins et qui représente 83,74%.

8-1/Etude qualitative de l'effectif ENIEM :

8-1/ Analyse de la pyramide des âges des trois années analysées (2010, 2011, 2012):

A travers de notre analyse des pyramide des âges de l'ENIEM sur les trois années, nous avons remarqué que cette entreprise a une **pyramide « en ballon de rugby »** : cela représente une situation presque idéale. La régularité des sorties permet de préparer les entrées ; cela veut dire que ENIEM ; sur les trois années a une pyramide des âges

équilibré, nous remarquons que l'effectif ENIEM n'est pas dominé par les jeunes ce que va donner une pyramide en "**en poire écrasée**" présente une entreprise très jeune...mais aussi très peu expérimentée. L'importance de l'expérience a peut-être été occultée ; nous remarquons aussi que sur les trois années l'effectif de l'ENIEM n'est pas dominé par une population plus âgée car cela va donner une pyramide "**en champignon**" qui présente un déficit de jeunes salariés face à une population plus âgée. Cela peut conduire à une perte de compétences, une altération des valeurs de l'entreprise, une perte de son histoire... et nous remarquons aussi que la pyramide des âges de l'ENIEM sur les trois années analysées n'est une pyramide "**en violon**" qui pourrait paraître au premier abord, comme équilibrée. Cependant, le resserrement que l'on observe dans son centre laisse entrevoir des différences culturelles, des divergences de visions et de méthodes de travail entre les générations.

Dans le cas de la pyramide des âges de l'ENIEM. ; Cette dernière doit s'intéresser principalement à repérer les compétences rares qui vont partir, c'est-à-dire que l'entreprise doit mettre en place des systèmes qui vont lui permettre de bénéficier de l'expérience cumulé par ses séniors et elle doit vraiment former le nouveaux arrivés.

Nous remarquons que les pyramides des âges des trois années étudiés en termes de sexe, et fortement dominées par le sexe masculin, surtout pour la tranche des moins de 25 ans nous remarquons une faiblesse de la présence des femmes (02 femmes pour 2010, 01 femme en 2011 et une aussi en 2012). L'autre qu'on peut déduire de pyramide comparative des âges de l'effectif ENIEM sur les trois années 2010, 2011, 2012 est que la tranche des salariés qui ont entre 45 et 49 ans est la tranche la plus peuplée sur le trois années (pour l'année 2010, 36% des salariés se trouvent dans cette tranche, en 2011, 31.30% des salariés de l'ENIEM ont entre 45 et 49 ans et pour 2012 ; 26.62% des salariés de l'ENIEM se trouvent dans cette tranche), cela nous permis de constater que dans les années avenir (dans une à deux ans) que la majorité des salariés vont se retrouver dans la tranche 50 – 54 ans, dans ce que la ENIEM pourra avoir un problème dans son effectif car beaucoup de salariés pourront demander la retraite proportionnelle⁸⁶.

⁸⁶ La retraite Proportionnelle : sous réserve de réunir la double condition des cinquante (50) ans et vingt (20) ans d'activité. Ces deux conditions sont réduites chacune de cinq (5) ans pour la femme travailleuse qui peut ainsi

8-2/Le turnover au niveau de l'ENIEM au cours des trois années analysées :

Le turnover représente les entrées et sorties de personnel. C'est la représentation du roulement des effectifs de l'entreprise. Il s'agit d'un indicateur important de la santé sociale de l'entreprise : un faible turn-over traduira une situation sociale saine alors que le contraire peut traduire un climat social à risque.

Le turnover est toutefois délicat à analyser dans la mesure où un taux élevé peut relever d'une volonté délibérée de la direction. En effet, les vertus du turn-over sont réelles car un recrutement est source de nouvelles idées et de nouvelles compétences.

Un turnover élevé représente un coût financier important pour l'entreprise qui doit supporter les coûts de départ et les coûts financiers indirects liés au recrutement et à l'intégration de nouvelles recrues (formation, ...).

Pour l'année 2010 et 2011, nous avons remarqué qu'ENIEM a eu un turnover élevé ; au cours de l'année 2010, 266 salariés ont quittés ENIEM et elle a recruté 175 nouveau salariés, pour l'année 2011, ENIEM avait recrutée 227 salariés et 116 ont quittés cette entreprise, mais nous constatons que ce turnover a connu une baisse significative au cours de l'année 2012 dans laquelle ENIEM a enregistré 85 départs et 40 nouveaux recrutés.

Ce qui est alarmant au niveau de l'ENEM est le taux des démissions, qui n'a pas cessé d'augmenter sur les trois années analysées, en 2010 le taux de démission été de 04.89% et en 2011, la part des démissions sur le total des départs été de 11.21% et en 2012, 15.29% des départs de l'ENIEM étaient des démissions. Ce qui est alarmant aussi est l'une des cause de démission de certains salariés est d'avoir décroché un autre poste plus avantageux (salaire, logement,...) dans une autre entreprise (l'un des baillant cadres commercial de l'ENIEM se trouve actuellement a la SNVI) ; cela nous permis de dire que ENIEM n'arrive pas vraiment a fidélisé ses salariés. et cela constitue une charges très lourde pour ENIEM, la facteur d'un départ non souhaité est toujours lourde ; douze à trente six mois de salaire, c'est généralement le montant global de la facture supportée par l'entreprise qui subit le départ d'un cadre qu'elle n'a pas su fidéliser. Le coût d'une

demander une pension proportionnelle dès lors qu'elle a atteint l'âge de quarante cinq (45) ans et réunit quinze (15) ans d'activité.

émission est toujours plus élevée qu'on le pense habituellement. Pour calculer précisément il faut prendre en compte de nombreux aspects :

- La perte immédiate de savoir faire et de compétences ;
- La perte de réseau relationnel personnel de démissionnaire ;
- Les effets négatifs induits sur le moral des collègues et donc sur le climat social ;
- Le coût d'un nouveau recrutement ;
- Une éventuelle augmentation de salaire pour le nouveau venu ;
- Une altération de l'image de l'entreprise à l'égard des tiers (notamment parmi les candidats potentiels au poste) défavorablement impressionné par le niveau élevé de turnover ;
- Les coûts de formation de remplaçant ;
- La baisse de la productivité liée au fait que le remplaçant doit se familiariser avec le poste durant les premiers mois.

8-3/Analyse de la pyramide d'ancienneté (2010, 2011, 2012) des salariés de l'ENIEM:

La pyramide d'ancienneté est un outil précieux pour analyser le potentiel d'évolution des compétences, anticiper les problèmes de renouvellement des compétences et capitaliser des savoirs et des savoir-faire. Elle peut être utilisée de façon statistique pour estimer un turn-over. Sur un plan budgétaire, l'analyse permet d'estimer les possibles évolutions de la masse salariale au regard de l'ancienneté. Pour le cas de l'ENIEM on a remarqué que pour chaque année elle doit procéder à une capitalisation des compétences car pour chaque année des trois années analysées elle a plus de 40% des salariés hommes ont cumulé plus de 20 ans de service (Pour 2010 ; 48.64% des salariés hommes ont 20 ans et plus de service, pour 2011, 52.16% des salariés de sexe masculin ont cumulé 20 ans et plus des années d'expérience et pour 2012 ; 60, 31% des salariés ont 20 ans et plus d'ancienneté) ; et plus de 20% des salariés femmes ont cumulé plus de 15 ans de service, (27.82% des femmes ont années et plus d'expérience pour l'année 2010, et pour 2011 ; 28,35% des salariés féminin ont 15 ans et plus d'expérience donc ces salariés peuvent demander la retraite dès qu'ils atteignent l'âge légal de la retraite, (L'âge légal de la retraite ; qui est de 60 ans pour le sexe masculin et de 55 ans pour le

sexe féminin); mais aussi ils peuvent demander la retraite anticipée dans le cas où ils cumulent le nombre d'années obligatoire de service (32 ans pour le sexe masculin et 28 ans pour le sexe féminin). ENIEM a quelques salariés qui ont l'âge légale de la retraite et qu'ont plus de 32 ans de service donc elle doit capitaliser au maximum les compétences cumulées et détenues par ces séniors.

Pour le cas de renouvellement des compétences, nous remarquons que l'ENIEM a et elle recrute un nombre important des jeunes pour chaque une des trois années étudiées ; pour l'année 2010 ; 32.83% des salariés de l'ENIEM ont moins de 40 ans ; et pour 2011 ; 38.98% des salariés ont moins de 40 ans et pour l'année 2012 ; 38.96% des salariés de l'ENIEM ont mois de 40 ans, ce nombre important de jeunes possédés par l'ENIEM constituent une vraie relève et l' ENIEM doit maitre en place des systèmes qui vont faciliter la transmission des compétences cumulées par les papy-boom aux baby-boom.

8-4/Niveau d'éducation des salariés de l'ENIEM :

L'éducation catalyse l'accumulation du capital humain que détient la main-d'œuvre, ce qui stimule la productivité du travail et accélère la croissance économique ; il est d'autant plus facile d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences que l'on possède déjà un stock de connaissances et compétences.

Nous remarquons que peu de salariés de l'ENIEM ont investi dans l'éducation, sur le total effectif ya que 6.83% qui ont fait des études supérieur (0.05% des salariés ont un niveau doctorat, 0.05% ont un niveau magister, 2.82% c'est des ingénieurs et 3.46 c'est des licenciés). NB : nous n'avons pas intégrés les 9,88% des DEUA, car ils n'ont pas tous acquis-leurs diplômes au niveau des universités mais il ya aussi parmi eux qui ont leurs diplômes au niveau des centres de formations.

Nous constatons aussi que 83.74% des salariés de l'ENIEM ont un niveau moins BAC ; 27.66% parmi eux ont le niveau primaire, 16.85% des salariés ont un niveau moyen et 0.34% des salariés c'est des illettrés et 05.84% des salariés ont le niveau lycéen. Nous remarquons aussi que c'est les salariés qui sont issus des centres de formations qui

ont une part de lion dans l'ENIEM avec un taux de 32.48% de total effectif ; sur les 2053 salariés de l'ENIEM plus de 660 salariés ont des formation professionnelles.

Ces chiffres nous permettent de constater qu'en termes de niveau d'éducation ; les salariés de l'ENIEM ne sont pas vraiment compétitifs, mais l'explication que nous pouvons donner a cette faiblesse de nombre des salariés qui ont un niveau très avancé est que la grande majorité des salariés de l'ENIEM se trouvent dans la catégorie exécution que nous trouvons dans les ateliers qui se caractérise par un ensemble de tâches qui ne demandent pas vraiment un niveau d'instruction, pour les trois années étudiés nous remarquons que plus de 55% des salariés se trouvent dans cette catégorie socioprofessionnelle (pour 2010 ; 56.39% de l'effectif ENIEM c'est des exécutants, en 2012 58.87% de total effectif ENIEM c'est des exécutants et pour 2012 ; 57.58% de total effectif ENIEM se trouvent dans la catégorie exécution).

9/ La valorisation des salariés par l'ENIEM :

La mise en valeur des employés est un processus très important pour le bon fonctionnement d'une entreprise, car une entreprise reste un groupe d'êtres humains avant tout. Comme ceux-ci sont les moteurs de la société, il faut qu'ils se sentent à l'aise et utiles, de sorte qu'ils se considèrent comme une part de l'entreprise, et pas uniquement comme un travailleur.

9-1/ Prise en charge des travailleurs en terme d'hygiène sécurité et médecine de travail :

La prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles revêtent un caractère impératif pour l'ensemble es travailleurs, a cet effet l'ENIEM a mis en place une structure d'hygiène sécurité environnement, composée d'un chef de département et de 03 techniciens supérieur en sécurité industrielle. Et pour assurer la santé des travailleurs ENIEM a 02 médecins de travail, un infirmier et une assistante sociale qui rend même des visites aux salariés hospitalisés.

Conformément aux dispositions légales, des commissions d'hygiène et de sécurité doivent être constituées. Leur composition est la suivante :

- ✓ Deux (2) à cinq (5) membres représentant de l'employeur ;
- ✓ Deux (2) à cinq (5) membres représentant les travailleurs ;
- ✓ Le médecin du travail en qualité de conseiller.

Les représentants des travailleurs sont désignés par le comité de participation.

La commission d'hygiène et de sécurité, tient une réunion ordinaire une fois tous les deux mois et se réunit en session ordinaire une fois une fois tous les deux mois et se réunit en session extraordinaire sur convocation du président ou à la demande des deux tiers de ses membres et ce, à la suite :

- D'un accident de travail grave ;
- D'un sinistre ;
- D'un constat d'une maladie grave.

Dans le but d'assurer la sécurité des salariés ENIEM à mis en place des normes que les travailleurs doivent respectées :

- Les travailleurs qui constateraient une anomalie ayant trait à l'hygiène et à la sécurité, ou une cause de danger imminent, doit aviser son responsable hiérarchique et/ou les services chargés de la sécurité.
- La prise de repas dans les endroits autres que ceux réservés à la restauration des travailleurs est interdite ;
- Tout travailleur désigné est tenu de participer aux actions de formation, perfectionnement, recyclage, séminaire et séance de sensibilisation dans le cadre de l'hygiène et de la sécurité ;
- Les travailleurs sont tenus d'utiliser les moyens de protection individuelle mis à leur disposition ;
- Les machines et mécanismes dangereux ne doivent pas être utilisés par les travailleurs que si les protecteurs et dispositifs de sécurité sont en place ; et il est interdit d'enlever ou de détériorer le dispositif de sécurité ;
- Les travailleurs doivent contrôler les organes de sécurité de leurs équipements avant chaque prise de travail. Les dispositifs de sécurité réglables doivent être

constamment ajustés selon la nature des travaux à effectuer ;

- Tout travailleurs victime d'un accident de travail, même en apparence bénin, doit en informer sa hiérarchie dans les 24 heures au plus tard, qu'il survienne sur les lieux de travail ou sur le trajet : lieu de travail domicile.
- Il est interdit à tous travailleurs non habilités de mettre en service ou de procéder à la réparation de machines et autres équipements.
- Il est interdit d'utiliser les engins de levage, de manutention et de transport de marchandises comme moyens de transport du personnel ;

Et pour mieux assurer la santé des travailleurs :

- Les travailleurs sont tenus de se soumettre aux contrôles médicaux que peut lui exiger l'employeur dans le cadre de la médecine de travail ;
- Des visites périodiques sont obligatoires pour certains postes de travail. Ces postes ainsi que la périodicité des visites médicales sont arrêtées par le médecin du travail en collaboration avec la commission d'hygiène et sécurité du lieu de travail ;
- Font l'objet d'un examen plus fréquent et d'un suivi particulier ;
 - ✓ Les travailleurs exposés à des risques d'accident grave ou à des maladies professionnelles ;
 - ✓ Les travailleurs affectés au service de la restauration ;
 - ✓ Les femmes enceintes ;
 - ✓ Les invalides ou mutilés.
- Tout travailleur malade ou accidenté ne peut reprendre son travail sans présentation d'un certificat médical délivré par le médecin de l'entreprise et/ou médecin traitant ;
- La violation d'une consigne ayant trait à la prévention ou à la sécurité constitue une faute grave pouvant entraîner le licenciement sans préavis ni indemnités.

9-2/ Le respect de la durée légale de travail :

La durée légale hebdomadaire du travail est fixée à quarante (40) heures dans les conditions normales de travail. Elle est répartie au minimum sur cinq (5) jours ouvrables.

Les jours chômés et payés sont fixés par la loi.

Les heures supplémentaires ne sont décomptées qu'au delà de la durée légale hebdomadaire de travail ou des horaires d'équivalence à l'exception des heures de nuit qui sont décomptées isolément.

9-3/Les congés au niveau de l'ENIEM :

Les programmes de départ en congé annuel et son fractionnement sont fixés par l'employeur après avis de comité de participation en considération des impératifs de service, de production, de productivité et de rentabilité de l'entreprise. Les travailleurs sont informés de la date de départ en congé un mois avant, le reliquat la date prévue.

Dans le cas d'une suspension de congé annuel pour maladie, la date de reprise de travail n'est pas différée, le reliquat du congé sera accordé ultérieurement.

Les femmes qui ont un accouchement, ont un congé de 98 jours, et lorsque elles reprennent leurs travail ; elles ont le droit pour deux heures d'alitement par jours pendant les premiers 06 mois et une heure d'alitement pendant les six mois qui suivent.

9-4/La motivation :

Le travail est une valeur en voie de disparition, à cause de l'évolution du contexte socio-économique. Il perd de l'importance aux yeux des salariés, qui en quelque sorte deviennent spectateurs de leur activité, plus qu'acteur, ils voient leur marge décisionnelle s'atténuer. Ensuite, il est important de tenir compte de la situation de compétitivité récente, qui place les salariés au centre de l'amélioration de la productivité, ce qui fait de la motivation un facteur fondamental de la réussite de l'entreprise.

L'un des moyens avec lesquelles ENIEM motive ses salariés ; nous trouvons la rémunération, le salaire ou les éléments dits de compensation, au sens large sont un des éléments de la motivation des salariés mais ils sont loin d'être les seuls : tout ce qui permet au salarié de se développer dans son métier (fiche de poste et objectifs clairs, formation management de qualité, reconnaissance,...) et de s'intégrer dans un projet global de l'entreprise (ambiance, condition de travail, stratégie et vision partagée, fierté

d'appartenance,..) est tout aussi fondamental.

ENIEM rémunère ses salariés selon La grille de salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre une évolution horizontale (sous forme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel proposé à chaque salarié de l'entreprise. D'après un des responsables des ressources humaines de l'ENIEM ; la rémunération constitue presque la seule chose qui motive les salariés de l'ENIEM.

Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM est basé sur le principe de l'égalité de traitement de l'ensemble des salariés de l'entreprise, sans aucune forme de discrimination, si ce n'est celle de la compétence, du savoir faire, de la qualification professionnelle et du mérite. Le système de rémunération est une contre partie du travail effectif et consacre donc le principe que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué. Le système de rémunération de l'entreprise ENIEM s'articule autour de trois grands axes :

- Un système de classification professionnel ;
- Une grille des salaires ;
- Un système multiforme de primes et indemnités.

Le système de primes et indemnités, multiforme qui revêt plusieurs caractères en l'occurrence :

- La stimulation et l'encouragement avec comme objet l'amélioration des performances de l'entreprise et/ou le développement de l'initiative et de la créativité ;
- L'indemnisation de sujétions et/ou contraintes particulière liées aux conditions de travail ;
- Le remboursement de frais engagés dans le cadre de l'activité professionnelle, ou de prise en charge de certaines situations spécifiques.

9-5/La communication dans l'ENEIM :

La communication met en relation des hommes entre eux en vue de faciliter leur action collective. Elle permet une meilleure application des décisions. Elle s'appuie sur des moyens techniques et des modalités. Au niveau de l'ENIEM la communication est encadrée par le règlement intérieur et la convention collective qui stipulent les droits et les obligations de l'entreprise et de ses salariés. ; La convention collective a pour objet de régir les relations Individuelles et collectives de travail, les conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs salariés de l'ENIEM.

Dans le but d'éviter les conflits de travail, l'employeur et les représentants des travailleurs sur les lieux de travail respectifs conviennent d'organiser des réunions ordinaires de travail mensuelles à l'effet de procéder à l'examen et au traitement des problèmes socio professionnels et des conditions générales de travail recensés de part et d'autre durant la période considérée.

10/Présentation de différentes procédures de développement de capital humain par l'ENIEM :

10-1/Le recrutement :

Le management des ressources humaines est la fonction qui assure à l'entreprise les moyens humains dont elle a besoin pour le travail du présent et de l'avenir. Pour remplir cette mission, cette fonction effectue des recrutements. Ce sont en effet des procédures qui visent à réunir et à sélectionner la compétence appropriée en vue de pourvoir un poste vacant ou nouvellement créé. Pour ENIEM nous remarquons, une alternative de recrutements s'offre à l'entreprise : le recrutement interne et le recrutement externe.

a. Le recrutement interne

Le recrutement interne est la pratique par laquelle l'ENIEM procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement interne de l'entreprise devient le champ dans lequel le recrutement doit susciter des candidatures.

Le recrutement interne, au regard de sa spécificité offre à la fois les avantages suivants pour la valorisation de capital humain des salariés:

- Un recrutement effectué au sein d'une entreprise est un aussi un moyen de valorisation du potentiel humain, donc un moyen de motivation par le biais de cette promotion qu'il offre. Le salarié ainsi promu fait face à ses nouvelles responsabilités avec un sentiment d'appartenance, de reconnaissance, donc décide d'adopter de nouvelles attitudes positives et de développer de nouvelles aptitudes en vue d'une d'être à la hauteur des attentes.
- le recrutement effectué en interne est une voie par laquelle l'ENEIM dispose d'un salarié déjà intégré. Compte tenu de cette intégration déjà effective, l'employé présentera une parfaite aptitude à mesurer l'ampleur de ses nouvelles fonctions. C'est généralement un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication et ses perspectives à moyen et long termes.

b. le recrutement externe

Concernant les recrutements externes, ENIEM doit obligatoirement déposer ces offres au niveau de l'ANEM.

Un recrutement externe est avant tout une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement. C'est une opportunité de montrer les performances de l'entreprise et ses objectifs. Il est aussi une source pour l'ENIEM d'avoir un effectif jeune, capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité. Il est aussi l'occasion pour l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir-être. Tout recruteur, lorsqu'il opère sur un environnement vaste comme celui de l'environnement externe de l'ENIEM se donne de multiples chances d'effectuer un recrutement alliant motivation, capacité d'intégration et flexibilité de carrière. Le recrutement des experts aussi par l'ENIEM lui permet de bénéficier de l'importance de nombre des connaissances et des années d'expériences dont il possède, ce qui permet d'enrichir le capital humain des salariés qui vont travailler avec l'expert recruté.

10-2/La formation :

La formation constitue le levier primordial de développement de capital humains des salariés au sein de l'ENIEM ; à cet effet le département ressources humaines de l'ENIEM lui accorde une place déterminante pour la valorisation de capital humain des salariés, cette place primordiale accordée à la formation dans l'ENIEM se traduit par :

- l'importance de budget alloué ;
- plan de formation ;
- formation de longue et de courte durée ;
- formation sur le tas ;
- actions de perfectionnement.

Les principaux objectifs de la formation dans l'ENIEM :

- Développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire leur travail.
- Favoriser le développement de la carrière du personnel.
- La formation permet à l'employée ou à l'employé de faire connaître son travail à d'autres travailleurs et travailleuses.
- Dans tous les cas, la formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire et ouvre de nouveaux horizons.
- La formation favorise un climat de travail positif.
- Une main-d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive et plus portée à innover.
- La formation favorise la fidélisation de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance à l'organisation, sa satisfaction et, en définitive, sa motivation.
- La formation augmente l'efficacité au travail en contribuant, par exemple, à améliorer le service à la clientèle ou à diminuer la durée du temps d'arrêt de la machinerie.
- La formation peut améliorer la situation de l'organisation en matière de santé et de sécurité du travail.

Nous allons détailler plus, la formation dans l'ENIEM, dans la prochaine section.

10-3/Apprentissage :

L'apprentissage sur les tas constitue l'un des moyens utilisés pour faire développer le capital humain des salariés de l'ENIEM ; et assure de l'apprentissage pour ses salariés et pour des jeunes qui ne travaillent dans l'ENIEM avec une possibilité de recruter les lauréats.

Un total de 98 jeunes apprentis ont été pris en charge, en 2013, par l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager, en exécution de contrats de formation qu'elle a passés avec la direction de la formation et de l'enseignement professionnels de la wilaya de Tizi-Ouzou, a indiqué hier le chargé de la communication de l'entreprise.

Selon les données communiquées par M. KEMKEM Chabane, en marge de « Portes ouvertes » sur l'apprentissage abritées par la maison de la culture, « les ateliers de production du Complexe d'appareils électroménagers (CAM) de Oued-Aissi, ont assuré, durant la période considérée, la formation pratique de 75 apprentis dans des petits métiers du froid et climatisation, de l'électronique, de l'électromécanique, de la maintenance mécanique, de la mécanique auto, de l'électricité, du soudage et autres métiers.

La ventilation de ces stagiaires sur les différents ateliers du Cam, fait ressortir un nette prépondérance de la filière froid et climatisation avec la formation de 50 stagiaires, fait s'expliquant par la place et l'expérience acquise par le CAM dans ce domaine.

Ces stages pratiques sont destinés à compléter la formation théorique dispensée par les CFPA pour l'obtention d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou d'un certificat de maîtrise professionnelle (CMP). Les postulants à l'obtention d'un diplôme de technicien ou de technicien supérieur sont, quant à eux, issus de l'Institut national spécialisé dans le froid industriel d'Oued-Aissi, est-il expliqué. Le reste des stagiaires (23) ont reçu une formation pratique dans divers métiers de gestion administrative en usage au niveau de l'ENIEM, est-il ajouté.

Evoquant les avantages accordés aux apprentis de l'ENIEM, le chargé de la

communication a fait état notamment, outre du versement d'un présalaire variant, selon la durée du stage de 5.400 à 14.400 DA/mois, la possibilité de recrutement des apprentis ayant obtenu les meilleurs résultats professionnels.

Les apprentis en froid et la climatisation peuvent obtenir un agrément pour la réparation des produits ENIEM (réfrigérateurs, cuisinières, climatiseurs, machines à laver, chauffe-bain), sous garantie et hors garantie ».

Pour l'année 2014, l'ENIEM compte, reconduire la même offre de formation pratique au profit des stagiaires de la formation professionnelle, en plus d'une opération de recrutement, par l'intermédiaire de l'Agence de wilaya de l'emploi (ANEM).

10-4/ Le partage des connaissances :

La partage des connaissances est l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique) en vue d'atteindre l'objectif fixé. Au niveau de l'ENIEM nous avons constaté trois façons de partage de connaissances :

✓ Insertion des nouveaux diplômés :

Les jeunes diplômés sont perçus par ENIEM comme apportant un souffle frais dans l'entreprise ; un dynamisme et un regard neuf. Ils veulent évoluer tout de suite ; ils savent qu'ils constituent la relève et la pérennisation des savoir-faire. Ils souhaitent acquérir très rapidement de l'expérience et de prendre des responsabilités ; ENIEM exploite cette opportunité pour édifier une relève, les jeunes recrutés bénéficient d'une prise en charge par leur collègues anciens en leur transmettant des connaissances et la culture des pratiques de l'ENIEM.

✓ Les groupes de travail :

Lorsque les responsables de l'ENIEM font face à un problème qu'ils n'arrivent pas à résoudre individuellement ils organisent des réunions « brainstorming » pour élaborer une procédure de travail pour qu'elle soit utilisée

dans la résolution de problème rencontré et elle sera enregistrée pour une utilisation future par les nouveaux arrivés, donc cela constitue une vraie mémoire qui permettra la transmission des connaissances à la relève.

✓ **Utilisation des anciens travaux :**

Les groupes de travail élaborent des procédures de travail pour solutionner certains problèmes, l'enregistrement de ces procédures constituent des vraies routines organisationnelles, et ces routines permettent aux nouveaux recrues de résoudre des problèmes et d'acquérir des connaissances et compétences rapidement.

10-5/L'intérim :

Dans le monde du travail, le recours à l'intérim est une forme de contrat de travail temporaire, différente du contrat à durée déterminée (CDD). Au niveau de l'ENIEM l'existence d'un poste vacant ; qu'ENIEM ne pourra combler immédiatement par un recrutement interne ou externe, l'intérim constitue la solution idéale. L'intérimaire garde l'ancien salaire de son ancien poste avec perte de ses primes et il va bénéficier des primes de nouveau poste. Le nouveau poste occupé par l'intérimaire lui permettra de faire face à de nouveaux défis, ce qui va lui pousser à faire de la recherche (questionner ses collègues ; consulter les anciens travaux, routines organisationnelles,...), tout cela va lui permettre de découvrir des nouvelles compétences et connaissances qui se traduira par un enrichissement de son capital humain. Un remplacement à titre temporaire pour une période limitée du titulaire d'un poste, l'entreprise se réserve le droit d'enclencher la procédure d'intérim pour les périodes maximales suivantes :

- Maîtrise 4 mois ;
- Encadrement 6 mois ;
- Encadrement supérieur 9 mois.

10-6/La mobilité interne : Il est fondamental pour le développement de capital humain d'offrir aux salariés l'opportunité d'envisager de nouvelles possibilités de carrière et de concrétiser leurs souhaits en matière d'évolution professionnelle.

La mobilité interne au niveau de l'ENIEM permet de développer le capital humain des salariés, puisque elle crée du lien social, en évoluant d'un service à l'autre, d'une entité à l'autre, les employés se connaissent entre eux, nouent un véritable réseau interne. Créer des équipes pluridisciplinaires, mélanger les profils et les métiers, favorise la cohésion et la créativité. Au final, c'est du gagnant-gagnant, pour l'employeur et pour l'employé : celui-ci est plus heureux, donc plus performant. Cela réduit l'absentéisme, le turnover. Mais, bien sûr, il faut faire du sur-mesure, de la haute couture.

Au sein de l'ENIEM la mobilité interne provient d'une demande de mutation qui peut provenir de la hiérarchie ou de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des deux structures et de la direction.

10-7/La promotion :

Une promotion désigne le fait d'obtenir un nouveau poste, de nouvelles responsabilités. Le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers.

Au niveau de l'ENIEM l'existence d'un salarié qui a des compétences requises selon une grille de sélection pour un poste vacant ; il sera promu. La grille de sélection contient les points suivants :

- L'ancienneté et l'expérience dans le métier ;
- Le niveau scolaire : chaque poste nécessite un niveau d'instruction.
- L'assiduité : le taux d'absentéisme est un critère déterminant dans le choix du travailleur à promouvoir ;
- La discipline : au niveau de l'ENIEM ne peuvent prétendre à une promotion les agents sanctionnés durant ;
 - L'année précédente pour les fautes du 1^{er} degré ;
 - Les deux années précédentes pour les fautes du 2^{ème} degré ;
 - Les trois années précédentes pour les fautes du 3^{ème} degré.

Cela nous permet de constater que la promotion au niveau de l'ENIEM, est en

fonction de l'aptitude et du mérite de l'agent permanent confirmé à occuper un poste de travail supérieur au sien. Cependant, tout travail promu est soumis à une période d'essai au nouveau poste dont les périodes sont comme suit :

- Agent d'exécution : deux mois ;
- Agent de maîtrise : quatre mois ;
- Encadrement : six mois ;
- Encadrement supérieur : neuf mois.

10-8/La gestion de carrières :

Au niveau de l'ENIEM y'a pas vraiment une gestion de carrières formelle⁸⁷ des salariés ; mais l'existence des formations, des promotions au niveau de cette entreprise et des mutations inter services et unité donne quand même aux salariés un sentiment d'évolution de leurs carrières. Toutes ces pratiques leur permettent à être motivés et acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui enrichissent leurs capital humain.

11/Les freins de développement des compétences au sein de l'ENIEM :

11-1/ Le recrutement :

En Algérie les entreprises ne peuvent plus recruter directement, ils passeront obligatoirement par les agences d'emploi publiques ou privées, en particulier l'agence nationale d'emploi (ANEM).

L'ANEM s'est vu confier le contrôle des organismes privés contribuant au service public de l'emploi, autorisés en vertu de la loi de 2004. L'ANEM s'est vue confier le contrôle des organismes privés contribuant au service public de l'emploi, autorisés en vertu de la loi de 2004.

Tout employeur est tenu de notifier toute offre d'emploi à l'agence de l'emploi de l'ANEM ou à un organisme privé agréé.

⁸⁷ D'après un cadre ressources humaines.

Les textes de la loi 04-19 du 25 décembre 2004 permettront, faut-il le souligner, d'appuyer les dispositions de la loi, particulièrement l'article portant sur l'obligation faite aux employeurs de déposer leurs offres d'emploi au niveau des agences spécialisées de l'emploi.

D'après les responsables de l'ENIEM malgré les avantages qui sont offerts par l'ANEM, cet organisme représente un obstacle pour l'enrichissement de son capital humain par le recrutement pour les raisons suivantes :

- L'existence des personnes, qui sont vraiment compétent et utile pour l'ENIEM qui ne sont inscrit à cet organisme ;
- L'existence de certains employé corrompu au niveau de cette organisme (ils vendent des postes), donc cela ne permettra à ENIEM d'avoir le salarié qu'elle lui faut ;
- Le développement d'un réseau de connaissance au niveau de l'ANEM (connaître quelqu'un qui connaît quelqu'un pour avoir un poste) ; définons même si la wilaya qui impose pour l'ANEM les personnes pour les quelles elle va donner les postes ; cette pratique est fortement développée dans notre pays, ce qui empêche d'avoir la personne qu'il faut dans la place qu'il faut.

A cette contrainte de l'ANEM s'ajoute aussi le problème de la paix sociale : le développement de certaines formes de pressions dans notre société ; (exemple : blocage de la route, émeutes par les habitants de la région dans la quelle se trouve ENIEM,...), dans le but d'être recruter donc pour assurer la pais sociale les entreprises se trouve dans l'obligation de recruter ces personnes qui font de la pression.

11-2/Les freins financiers :

Les coûts financiers sont un frein pour les entreprises, pour le développement de capital humain de leurs salariés. Pour que les entreprises financent l'investissement en capital humain, il faut qu'elles soient en position stable et qu'elles dégagent des marges.

La formation des salariés nécessite des enveloppes financières très importantes, pour le cas de l'ENIEM, elle a beaucoup souffert avant l'effacement de sa dette, donc ENIEM lorsqu'elle a été endettée le facteur financier a été vraiment un frein pour la formation de ses salariés, un endettement global de 17.5 milliards de dinars avec un intérêt de 1.2 milliards de dinars, un montant qui dépasse la masse salariale ; mais pour ces dernières années nous remarquons une évolution, déjà pour l'année 2012 ENIEM a consacré 13 000 000.00 DA pour la alors que pour 2010 et 2011 elle a consacré que 7 000 000.00 DA.

11-3/Le temps :

Dans la plus parts des cas ce n'est pas facile de trouver un formateur ou moment voulu, et de fois c'est le contraire qui se passe au niveau de l'ENIEM, c'est-à-dire que lorsque le formateur est disponible, les salariés ne le sont pas. Et lorsqu'il s'agit d'une formation en interne Le tuteur doit consacrer de temps pour mieux encadrer l'apprenant et facilite la mise en œuvre des actions prévues en transmettant les savoir-faire de l'entreprise ; donc cela va influencer le tuteur dans l'avancement de son travail.

11-4/Retraite proportionnelle :

Elle est attribuée lorsque le salarié exprime la demande et s'il remplit les conditions suivantes :

- Être âgé au moins de 50 ans.
- Justifier d'un minimum de 20 années de travail et de cotisation sécurité sociale.

Pour les travailleurs salariés de sexe féminin, l'âge et la durée d'activité sont réduits de 5 ans, portant ainsi :

- L'âge à 45 ans.
- La durée de travail à 15 ans.

La retraite proportionnelle constitue un frein pour le développement de capital humain au niveau de l'ENIEM, par ce que lorsqu'ENIEM veut valoriser les capital humain des salariés qui ont atteint l'âge de 50 ans pour les salariés hommes et 45 ans

pour les salariés femmes ; elle la crainte de départs de ces salariés de qu'ils auront le nombre d'année obligatoire pour avoir la retraite proportionnelle ; donc elle ne va pas bénéficier de son investissement.

Conclusion de la première section :

Notre enquête a porté sur l'entreprise ENIEM, qui a intensifié ces dernières années son effort de formation et s'est engagée dans le processus de mise en œuvre de la démarche compétence.

L'enquête menée de nature qualitative ; est considérée comme un moyen exploratoire de la pratique de la formation et de la mise en œuvre de la démarche compétence.

Section 2 : La construction des compétences dans l'ENIEM par la formation et par la mise en œuvre de la démarche compétence :

Introduction

La formation constitue le levier le plus important de développement des compétences au sein de l'ENIEM, pour chaque exercice ENIEM réalise des formations pour ses salariés, et pour bien encadrer la construction des compétences elle a un projet de mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences.

En lançant en 1998 son projet « démarche qualité », visait l'objectif de faciliter la mise en œuvre des nouveaux outils de gestion et de management dans l'entreprise (démarche qualité, ...) et renforcer les savoir-faire des salariées qui constituent le principal avantage concurrentiel de l'entreprise. Une mise en dynamique qui va devoir préciser les rôles de chacun... développer la polyvalence des salariés et leur donner les moyens de produire sans défaut.

Même si la démarche compétence reste toujours un projet au niveau de l'ENIEM, nous avons prit l'initiative de vérifier les chances de réussite de cette démarche au niveau de cette entreprise, une démarche compétence peut se mettre en œuvre par grandes étapes.

C'est ce que nous avons essayé de vérifier, c'est-à-dire es ce que ces étapes sont réalisable ou bien existent-elles au niveau de l'ENIEM ? les grandes étapes de la mise en œuvre d'une démarche compétences sont les suivantes :

- Intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise ;
- Implication de la direction de l'entreprise ;
- Association des différents acteurs de l'entreprise à la conception et à la mise en œuvre
- Mise en place des outils d'identification des compétences ;
- Elaboration de procédures d'évaluation et de suivi des compétences des salariés ;
- Mise en place à côté de la formation d'autres voies de développement des compétences ;

1/ La formation dans l'entreprise ENIEM :

Afin d'évoluer en entreprise, de s'approprier de nouvelles méthodes de travail et de développer de nouvelles compétences, l'entreprise doit organiser des formations qui s'avèrent être une réelle nécessité.

Dans la convention collective de l'ENIEM « chapitre 4 » ; la formation est encadrée par un nombre important d'articles, qui oblige l'entreprise à initier des actions de formations, de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation au bénéfice des travailleurs.

Dans le règlement intérieur ; page 18 l'article 45 stipule que tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales professionnelle ou technologiques, sans pour autant prétendre à une promotion automatique à l'issue de la formation.

Nous constatons que la convection collective de l'ENIEM et son règlement intérieur insiste sur la formation vue son importance pour l'entreprise et les travailleurs ;

a. Pour les travailleurs

Défis

- Rapidité de l'évolution des processus de production et des structures de l'entreprise;

- Incertitudes liées au marché de l'emploi;
- Flexibilité accrue.

La formation permet d'acquérir des fondements qui rendent les travailleurs plus aptes à relever ces défis.

Apports de la formation

- Renforcement de la position au sein de l'entreprise;
- Renforcement des opportunités sur le marché de l'emploi;
- Possibilité de se voir proposer un autre emploi ou une promotion au sein de l'entreprise;
- Prévention de l'épuisement professionnel ; grâce à la succession de défis proposés.
- Accroissement de la motivation.

b. Pour l'entreprise

Défis

- Evolution plus rapide;
- Accroissement de la rentabilité;
- Renforcement de la position concurrentielle.

La formation compte parmi les moyens permettant de venir à bout de ces défis.

Apports de la formation

- Suivi de l'évolution relative aux produits et services proposés;
- Suivi de l'évolution au sein même de la société: par exemple, normes qualitatives, attitude axée sur le client, canaux de communication, législation;
- Renforcement de la position concurrentielle;
- Formation des collaborateurs en vue de parvenir à une efficacité optimale de ceux-ci;
- Effet motivant exercé sur les travailleurs par la formation;
- Conservation de «bons» collaborateurs.

Vue l'importance que la formation possède, ENIEM lui accorde une importance primordiale et elle constitue le moyen principale de développement de capital humain de ses salariés ; a cet effet ENIEM dispose comme moyens interne de deux salles de formations plus une salle de conférence et une salle de réunion qu'elle consacre pour assurer des formations, en terme de budget ENIEM a presque doublé l'enveloppe, elle consacré 13 000 000.00 DA en 2012 ; contre 7 000 000.00 en 2011 et en 2010.

1-2/ Outils de la gestion de la formation dans l'ENIEM :

Dans le but de mieux encadrer la formation ; ENIEM utilise les outils suivants :

1-2-1/ La fiche de poste : Un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne.

- La fiche de poste est un outil de communication : qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :
 - le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste ;
 - le titulaire expose comment il comprend le poste.
- La fiche de poste est un outil de clarification : Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :
 - l'intitulé du poste ;
 - l'identité du titulaire ;
 - la situation du poste dans l'organisation ;
 - la finalité du poste ;
 - le contexte ;
 - les missions ;
 - les activités ;
 - les compétences requises.
- La fiche de poste est un cadre de référence commun : À partir duquel sont formalisés :
 - la définition d'objectifs professionnels ;
 - le bilan d'activité.

La mise en place des fiches de postes :

- ◆ permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- ◆ permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes ;
- ◆ sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) : la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- ◆ permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

En conclusion, la mise en place des fiches de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines.

Avant de présenter en détail le contenu d'une fiche de poste, il paraît intéressant de rappeler ici quelques définitions relatives aux notions de métier, d'emploi et de poste.

Un **MÉTIER** correspond à un ensemble d'emplois qui sont regroupés parce qu'ils présentent un certain nombre de points communs en terme d'activités à exercer et de compétences nécessaires pour les occuper (exemple : médecin, secrétaire ou cuisinier).

Un **EMPLOI** correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. C'est un regroupement de postes très proches les uns des autres, lorsque l'on considère les activités qui sont réalisées ou les compétences mises en œuvre (exemple : secrétaire de direction, de bureau ou de service ou chef de cuisine).

Un **POSTE** qui constitue l'unité la plus précise, correspond à une situation de travail réelle, concrète à un moment donné et à un endroit donné. C'est en quelque sorte une photographie à un moment donnée, dans un endroit donné. Il y a donc, le plus souvent, autant de postes de travail que d'agents dans une organisation.

La fiche de poste permet donc d'appréhender, dans le cadre du métier et de l'emploi définis, la réalité des fonctions exercées pour fixer des objectifs.

Un modèle simplifié vous est proposé avec 4 champs principaux :

1. Intitulé du poste
2. Missions
3. Activités – contexte
4. Compétences requises

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UNE FICHE DE POSTE :

| | |
|-------------------------------|--|
| Intitulé du poste | Quel est le nom couramment utilisé pour désigner le poste ? |
| Cadre d'identification | Nom, prénom, grade, établissement, ancienneté dans le poste. |
| Situation du poste | Où est localisé le poste ? Quelle est sa place dans l'organigramme ? |
| Finalité du poste | Pourquoi l'institution a-t-elle créé un tel poste ? Pour satisfaire à quel besoin essentiel ? Définir en une seule phrase le poste tenu par la personne : <ul style="list-style-type: none"> - par un verbe précisant le niveau de responsabilité du poste (assurer, garantir, contribuer, participer, maintenir) ; - un domaine principal d'action ; - les modalités de réalisation. |
| Contexte | Indiquer les principaux éléments du contexte, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - quel est le cadre politique et réglementaire relatif au poste ? (projet académique, projet d'établissement ...) ; - quelles sont les caractéristiques liées aux conditions de travail ? - quelles sont les principales relations à entretenir à l'interne et à l'externe ? |

| | |
|-----------------------------|--|
| Missions du poste | Quels sont les 3 ou 4 domaines d'intervention du titulaire du poste? |
| Activités du poste | <p>Que fait la personne dans son travail ?</p> <p>Quelles sont les activités qui contribuent à l'accomplissement des missions indiquées au paragraphe précédent ?</p> <p>Elles indiquent ce que la personne fait réellement dans son travail. Elles sont exprimées en verbes d'action (contrôler, conduire, conseiller, réparer, élaborer, construire, informer, animer, déléguer...).</p> |
| Compétences requises | <p>Quelles sont les compétences nécessaires pour une occupation optimale du poste ?</p> <p>Connaissances théoriques ;</p> <p>Compétences techniques ou méthodologiques ;</p> <p>Comportements attendus dans une situation donnée.</p> |

1-2-2/ La fiche carrière :

A côté de l'analyse de la fiche de poste, La formation au sein de l'ENIEM se base aussi sur l'analyse de la fiche de carrière du salarié. Elle contient un ensemble d'informations, telles que :

- ✓ le matricule,
- ✓ la date d'entrée en fonction ;
- ✓ numéro de poste ;
- ✓ la catégorie ;
- ✓ l'échelon, la fonction ;
- ✓ les formations et diplômes de salarié ;

La fiche carrière contient deux volets :

- ✓ un volet réservé à la carrière hors entreprise ;
- ✓ un autre, à l'interne de l'entreprise qui correspond à des

informations sur les événements, emplois occupés, catégorie, échelon et date d'événement. Ainsi qu'un volet sur l'ensemble des séminaires auxquels la personne a participé, les thèmes, matricules, codes, spécialité de formation, école, et dates des séminaires.

La fiche carrière contient un ensemble d'information relatif aux compétences de l'individu et de ses évolutions et diplômes.

La confrontation des deux fiches (fiche de poste et fiche carrière) ; permet au responsables ressources humaines de détecter les besoin en formation des salariés.

1-2-3/ La gestion prévisionnelle des emplois et compétences :

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des emplois, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les emplois exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail. Faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences signifie, d'une part, pour les ressources humaines de maîtriser les évolutions de l'emploi et d'autre part, de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution.

La GPEC est un formidable outil de pilotage car elle permet à l'entreprise de projeter la gestion de ses ressources humaines dans le temps. Elle incite les responsables RH à dépasser les problématiques du quotidien (formation, recrutement,...).

Pour se développer, une entreprise a besoin d'un plan stratégique. La GPEC en est sa déclinaison RH : elle permet d'anticiper les besoins en compétences des salariés pour accroître la compétitivité de l'entreprise.

Concrètement, quatre étapes sont nécessaires à la mise en place d'un dispositif GPEC :

- ✓ La cartographie des postes dans l'entreprise et l'identification des postes stratégiques et sensibles ;
- ✓ La définition des compétences attendues ;
- ✓ L'état des lieux des compétences actuelles ;
- ✓ La définition et le déploiement des actions de développement des compétences ;

La démarche GPEC a un premier volet collectif, à travers « un référentiel des métiers et des compétences », pour repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences réelles et construire un plan d'actions en matière de formation et de mobilité. Elle permet donc d'actualiser la gestion des ressources humaines en se basant, par exemple, sur les données de l'évaluation des compétences pour bâtir le plan de formation ou mieux gérer la mobilité.

Elle a un second volet individuel visant à faire de chaque salarié un acteur du développement de ses compétences et de son propre parcours professionnel avec l'aide de différents outils.

ENIEM a donc tout intérêt à rendre opérationnelle la gestion des emplois et des compétences car ses avantages sont nombreux pour elle et pour ses salariés :

a/Avantages de la GPEC pour ENIEM :

- Accroître la compétitivité
- Anticiper les évolutions d'organisation
- Repérer, mobiliser et développer les compétences individuelles et collectives
- Anticiper les risques de sur/sous effectif
- Organiser et optimiser la gestion des ressources humaines (pyramide des âges, transfert de compétences...)
- Favoriser la mobilité interne et fidéliser le personnel
- Mieux détecter les talents
- Faire évoluer les pratiques managériales pour responsabiliser le personnel
- Connaître plus finement les profils requis pour les recrutements
- Structurer le dialogue social
- Renforcer le rôle du RH en tant que « Business Partner »
- Anticiper les politiques de rémunération

b/Avantages de la GPEC pour les salariés :

- Renforcer ses compétences en fonction des évolutions de son métier ;
- Reconnaître les compétences acquises ;
- Améliorer son employabilité ;
- Mieux connaître ses perspectives d'évolution (formation, mobilité, évolution de poste,...) ;

- Visibilité sur les mutations et l'évolution des métiers de l'entreprise.

1-2-4/ Evaluation de salariés après la formation : Dès la fin de la formation le salarié fera l'objet d'une évaluation, la première évaluation consiste à répondre sur la satisfaction de salarié par rapport à la formation ; c'est-à-dire la taux d'atteinte des objectifs et la deuxième évaluation c'est d'évaluer le salariés sur le terrain c'est-à-dire de vérifier si le salarié a amélioré l'exécution de ses tâches. Ces évaluations permettent à l'ENIEM de savoir si elle doit programmer le salariés pour une formation ou non (dans la cas où ya pas d'amélioration des compétences de salariés).

1-3/Objectifs de la formation dans l'ENIEM : On peut souligner les principaux objectifs visés par la formation dans les points suivants :

➤ **Comblent les écarts :**

On comparant la fiche d'emploi type à la fiche carrière de l'agent, ENIEM pourra détecter les besoins de ses salariés besoin en formation, dans ce cas la, le salarié, par le biais de la formation, améliore ses connaissances de base indispensable pour une adaptation rapide. Chaque salarié doit pouvoir, à son initiative ou à celle de son responsable hiérarchique, améliorer la qualité de son travail.

➤ **Adaptation des salariés :**

En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Pour les nouvelles recrues, cette adaptation fait souvent partie de la phase d'intégration qui prolonge le processus de recrutement et Favoriser l'efficacité de toutes les nouvelles recrues par une meilleure utilisation du matériel, des équipements et une réduction des accidents ainsi que des départs . Elle peut s'effectuer pendant la période d'essai. L'évolution des métiers qui sont généralement dus à l'évolution technologiques nécessitent aussi la formation des anciens salariés.

➤ **La promotion des salariés :**

Au niveau de l'ENIEM ; pas toutes formation est suivie par une promotion, mais la formation permet aux salariés d'avoir un réserve de compétences et connaissance et que leur permettra de satisfaire les exigences de la grille de sélection pour la promotion.

➤ **Motivation des salariés :**

La formation constitue l'un de moyens de motivation des salariés, chaque salarié qui se forme est conscient qu'il va acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui vont lui permettre d'agrandir son réserve de capital humain, ce qui lui permettra de bénéficier d'une promotion et d'une augmentation de salaire.

➤ **Disposer des compétences distinctives :**

ENIEM possède des compétences distinctives en maintenance, en comptabilité et dans la fonction achat et vente, donc par le biais de la formation interne ENIEM pourra construire une relève en leurs transmettant ces compétences distinctives.

➤ **La gestion de carrière :**

La formation permet le développement des compétences des salariés, ce qui offre des opportunités professionnelles aux salariés jugés compétents et performant qui leur permettront de grimper dans la hiérarchie de leur entreprise ou d'enrichir dans leur poste actuel ; et par la gestion de carrière ENIEM motive ses salariés ce qui les incitent à mieux enrichir leur capital humain dans le but d'évoluer dans la hiérarchie.

Nous constatons que l'ensemble des objectifs de la formation au sein de l'ENIEM, favorisent vraiment le développement de capital humain des salariés.

1-4/Les déterminants de la formation dans l'ENIEM :

Notre enquête au niveau de l'ENIEM nous a permis de déterminer deux types de déterminants de la formation au niveau de cette entreprise, à savoir ; déterminants liés à l'environnement interne et ceux liés à l'environnement externe :

1-4-1 : les déterminants liés à l'environnement interne :

Pour les déterminants internes de la formation au niveau de l'ENIEM, nous avons constaté que se sont de deux nature ; qui sont des déterminants liés à l'entreprise et ceux liés aux salariés.

A/ Les déterminants liés aux salariés : les salariés constituent le déterminant majeur que chaque entreprise doit prendre en considération dans ses actions de formation.

A-1/L'âges des salariés : l'âge des salariés est pris en considération pour la prise de

décision de formation des salariés au niveau de l'ENIEM, cela est dû à la variante de départs des salariés qui ouvrent le droit pour la retraite proportionnelle, à cet effet tous les salariés qui ont atteint l'âge de la retraite proportionnelle et ceux qui sont proches de cet âge, dans le cas où ENIEM a pris la décision de les former, ils doivent signer un engagement de ne pas quitter l'entreprise après cinq ans de la réalisation de la formation, et si le salarié n'a pas respecté cet engagement c'est-à-dire qu'il a bénéficié de la formation et il a quitté l'entreprise dans un délai de moins de cinq ans, il sera obligé de rembourser les frais de la formation.

A-2/ la demande des salariés : Au sein de l'ENIEM, les suggestions des salariés sont prises en charge, lorsqu'un salarié se présente à la DRH, pour proposer une formation qu'il a envie de suivre ; les responsables concernés étudient cette demande si elle est adéquate avec les besoins et les objectifs de l'ENIEM pour autoriser sa réalisation ou l'annuler. Les salariés constituent l'un des indicateurs les plus importants de détection des actions de formation ; pour l'exercice 2012 ENIEM a accordé **11 (05 formations en MASTER** pour les cadres, et **06 formations en TS** pour la catégorie maîtrise) ; congés individuels de formation (c'est des formations personnelles ne pouvant être intégrées dans le plan de formation de l'entreprise).

A-3/Le niveau d'instruction de salariés : les salariés ayant un niveau d'instruction élevé ont tendance à exiger plus de formation, ainsi que les organismes formateurs qui exigent un certain niveau d'instruction des salariés pour que ces derniers puissent assimiler correctement les séances de formation.

A-4/ la nature de poste : la nature de poste peut être un déterminant de la formation de salarié, dans le cas où ce poste est en évolution continue en matière de compétence de salariés, c'est-à-dire que ce poste n'est pas stable en nature des compétences que le salarié doit avoir, exemple un salarié qui exerce une fonction de marketing doit être toujours à l'écoute des différentes évolutions (nouvelle méthode de marketing, arrivée d'un nouveau concurrent ce qui va exiger de ce salarié de changer sa façon de négociation,...).

B/ Les déterminants liés à l'entreprise : concernant les déterminants de la formation liés à l'ENIEM on a pu déceler les cinq déterminants suivants :

B-1/ La certification ISO : Le développement des compétences est l'un des points pour lesquelles la norme qualité 9001 accorde une importance primordiale. Cette norme exige que chaque salarié doive avoir les compétences et les connaissances requise pour l'occupation d'un poste ; et cette norme impose des révisions qui nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. La crainte de la perte de la certification est incite ENIEM valoriser les compétences de ses salariés par la formation, l'organisme certifiant rends visite pour ENIEM chaque année, pour la vérification de respect de la norme, et il exige des améliorations si il constate des anomalies, et dans le cas d'une non conformité majeure, la certification pourra être retirée ; donc la formation constitue un outil qui permet la satisfaction de ces exigences, ce qui incite les responsables à la réalisation et à faire réussir les différents plans de formation, et veiller à leur réussite.

B-2/ Les capacités financières : La condition de capacité financière consiste pour ENIEM à disposer des ressources financières nécessaires pour assurer des formations, avant l'effacement de la dette de l'ENIEM par l'Etat, la capacité financière de l'ENIEM été vraiment affaibli, mais nous constatons que sur les trois années analysées que ENIEM à doublé l'enveloppe financière consacré a la formation en 2012.

B-3/ La fiche emploi et la fiche carrière : La fiche carrière et la fiche d'emploi constituent les indicateurs les plus importants de détection des besoins de formation de l'ENIEM ; ils permettent de détecter les écarts en compétences de chaque salarié par rapport au poste occupé ; ce qui permet de lancer les formations les plus adéquates.

B-4/ les besoin de l'entreprise en compétences : le besoin constitue le critère le plus déterminant dans la prise des décisions de formation au niveau de l'ENIEM; la comparaison de la fiche de poste et la fiche carrière de salarié ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, dictent à l'ENIEM ses besoin en formation.

1-4-2 : les déterminants liés à l'environnement externe : l'environnement externe d'une entreprise comprends tous les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative sur l'entrepris. Ces éléments concernent les conditions économiques, politiques, technologiques, sociologiques, culturelles, démographiques et écologiques ainsi que les comportements des marchés et des concurrents.

a/ La réglementation :Le code algérien de travail considère la formation comme un droit de salarié, et un devoir pour le salarié et pour l'entreprise.

La réglementation oblige les entreprises à consacrer au moins 1% de leur masse salariale à la formation des salariés, ainsi que les différentes évolutions de l'environnement (les certifications, concurrences aigües;...) ont fortement poussés les entreprises algériennes en particulier celles relevant de secteur public à engager des actions de construction des compétences au bénéfice de leurs salariés.

b-L'évolution des besoins :

ENIEM, qui était le principal fournisseur qui alimente les besoins des Algériens en électroménager, fait face actuellement à un problème de volatilité des clients à cause de l'évolution de leurs besoins et de leurs demandes, le client de l'ENIEM en 1990 n'a pas les mêmes aspirations que celui des années actuelles, cela incite ENIEM à réaliser un nombre important de formation dans le but de fidéliser sa clientèle et de sophistication ses produits dans le but de les adapter aux aspirations des clients.

c- La concurrence : entreprises étrangères qui mettent sur le marché des produits d'une technologie plus sophistiquée par rapport à celle de l'ENIEM, et dans certains cas à des prix inférieurs à ceux proposés par ENIEM. Ces bouleversements de la concurrence et de la technologie fait naître sans cesse des besoins de formation au sein de l'ENIEM.

e-Les opportunités :

L'augmentation de nombre d'école privé en Algérie a augmenté la possibilité de choix de l'établissement formateur pour les entreprises. Lorsqu'un établissement de formation offre des formations de qualité (contenu et programme) avec un coût raisonnable ENIEM ne rate pas l'occasion.

f- le marché :

Le marché constitue aussi un indicateur essentiel qui incite l'ENIEM à tirer la sonnette d'alarme pour développer les compétences avec la formation, cet indicateur se manifeste par :

- Arriver d'un nouveau concurrent avec des méthodes de fabrication différentes ;
- Apparition d'une nouvelle technologie,
- Baisse de la demande : si les clients ont changé de fournisseur cela veut dire qu'un autre concurrent offre quelque chose de différent, donc ENIEM doit développer de nouvelles compétences par la formation pour rattraper ce retard.

d- évolution technologiques : L'entreprise nationale des industries électroménagères utilise une technologie stable⁸⁸ mais la sophistication des produits rivaux par ses concurrents l'oblige à réagir en formant ses salariés dans le but d'intégrer elle aussi de nouvelles options pour ses produits. ENEIM a aussi passer de l'ancien système comptable au SCF ; tous ces bouleversement nécessitent une adaptation des salariés de l'ENEIM et un développement de nouvelles compétences.

1-5/Plans de formation de l'ENIEM :

Pour toutes actions de formation et pour chaque exercice l'ENIEM élabore un plan de formation qui s'inscrit dans l'amélioration des compétences, la maîtrise et le développement des métiers de l'entreprise. Pour élaborer un plan de formation ENIEM poursuivre les étapes suivantes :

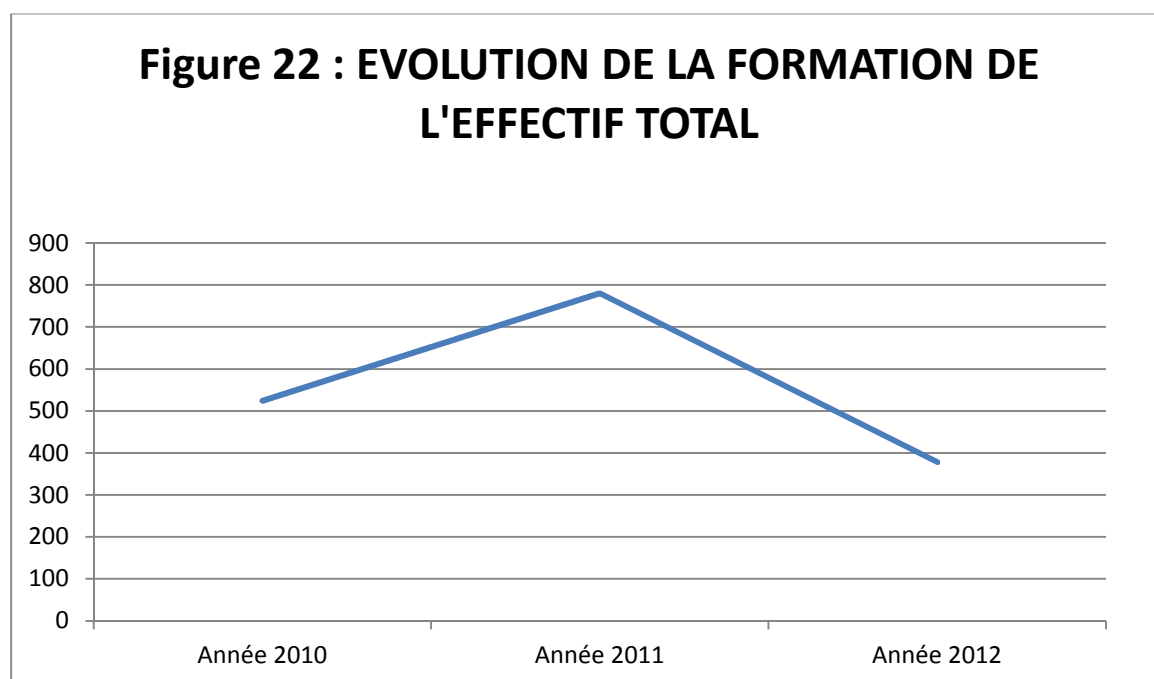
- ❖ Elaboration des référentiels des métiers : pour chaque métier, un référentiel est défini en matière de compétence et connaissances requise pour son fonctionnement adéquat ;
- ❖ Evaluation de personnel par rapport aux référentiels de leurs emplois respectif : pour détecter les écarts de compétence de chaque salarié par rapport au poste occupé, une évaluation dans la manière de l'exécution des tâches associées au poste est nécessaire ;
- ❖ Mise en évidence des écarts de compétences : après l'évaluation l'entreprise procède à traduction des écarts en besoins de formation sous un plan de formation ; dans lequel l'entreprise mentionne les points suivants :
 - Les objectifs de la formation ;
 - Le nombre de salariés à former ;
 - Le budget à louer ;
 - Le lieu de la formation (interne/externe).
- ❖ Lancer des appels d'offres ;
- ❖ Evaluation des organismes formateurs qui ont répondu aux appels d'offres : Après la réception des réponses des différents organismes prestataire, les pilotes de la formation procède à l'évaluation des offres techniques et les cahiers des charges de

⁸⁸ Responsable de l'ENIEM.

chaque organismes, afin de sélectionner celui qui répons mieux aux objectifs de plan de formation ;

- ❖ Lancement de la formation ;
- ❖ Évaluation des formations réalisées : à la fin de chaque formation, les responsables de La formation procède à une évaluation de cette formation pour deux objectifs :
 - Vérifier si la personne a atteint les objectifs qu'on a fixé, c'est-à-dire vérifier si il a comblé ses écarts ;
 - Réaliser un répertoire des compétences pour identifier les compétences de la personne évalué et ses marges progression.

1-6/L'effort de formation au sein de l'ENIEM en termes d'effectif :



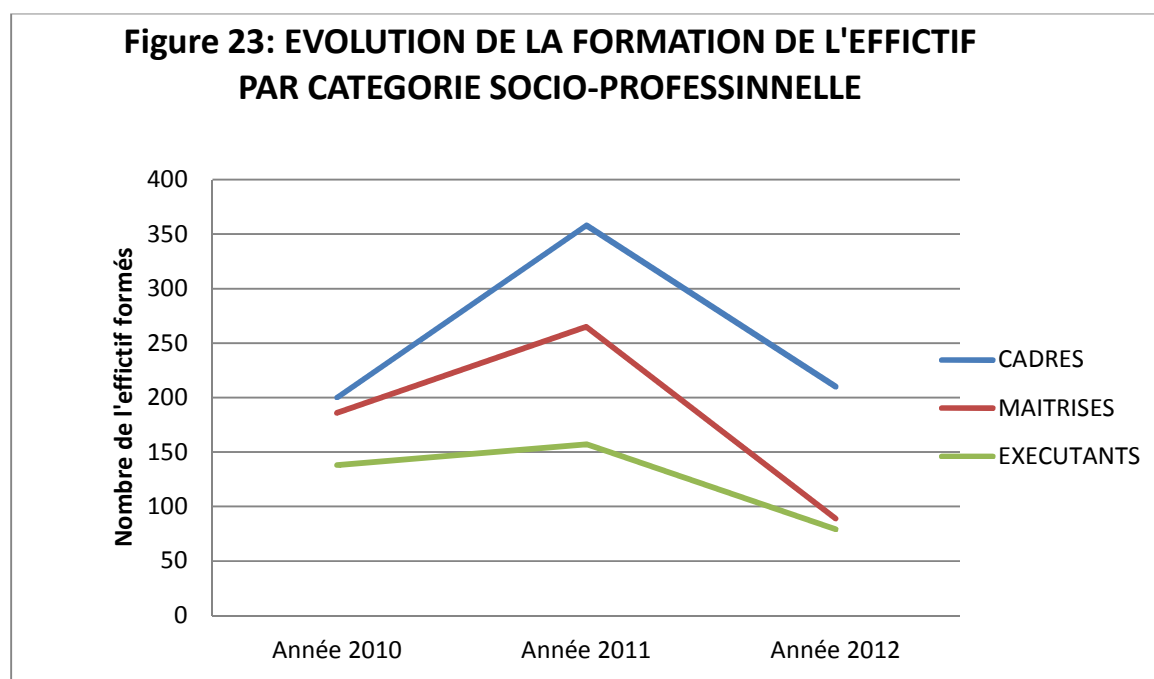
SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

- ❖ Le nombre d'agents formés durant l'exercice 2010 est cinq cents vingt-quatre (524) actions de formation, elles représentent 21,40% de l'effectif total ;
- ❖ En 2011, l'ENIEM a réalisée 780 actions de formation, si on traduit ces actions en termes d'effectif, elles représentent 37,20% de l'effectif total ;
- ❖ Le nombre d'agent formés durant l'exercice 2012 est de trois cents soixante-dix-huit (378), il représente environ 18,41% de l'effectif total.

Remarque :

Si on compare ces trois exercices on remarque que l'entreprise ENIEM a formé un nombre important durant l'exercice 2011, et la majorité des formations étaient consacrées pour la sensibilisation sur la norme ISO, beaucoup d'agents formés sur cette norme en quittés l'entreprise, et durant 2011 ENIEM a réalisée beaucoup de recrutement (110 nouveau recrues soit 5,25 de l'effectif total), ces nouveaux embauchés nécessite des formations d'adaptation et de sensibilisation sur la norme qualité.

La baisse de l'effectif formé durant 2012 est due au nombre important d'écart comblé en 2012 et à l'importance de nombre de formation réalisée en externe ce qui nécessite des sommes d'argent importante.



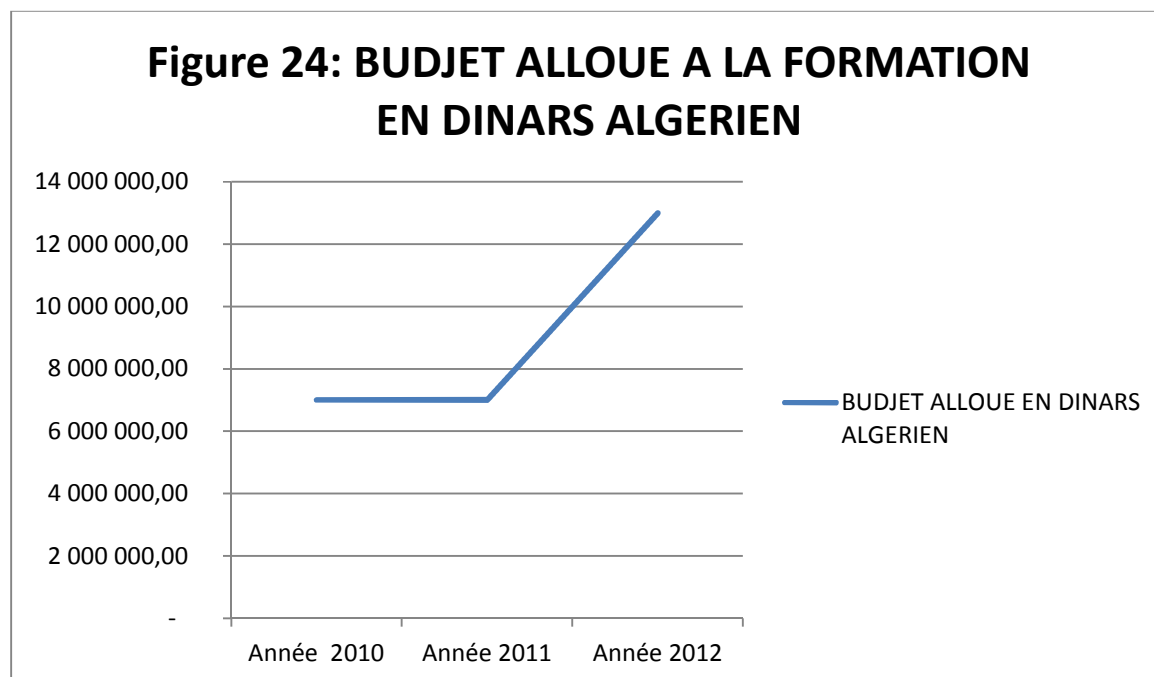
SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

La remarque qu'on peut déduire de cette courbe c'est que les cadres sont toujours eux qui bénéficient d'un nombre important de formation, cela est dû aux besoins détecté lors de processus d'élaboration des plans de formation. Il s'agit des formations indispensables au bon fonctionnement stratégique et à long terme de l'ENIEM :

- Le management des ressources humaines ;
- SOLIDWORKS (niveau avancé 2 et 3) ;

- Détection des besoins de formation et évaluation de la formation ;
- Calcul statistique.

1-7/L'effort de formation au sein de l'ENIEM en termes de budget :



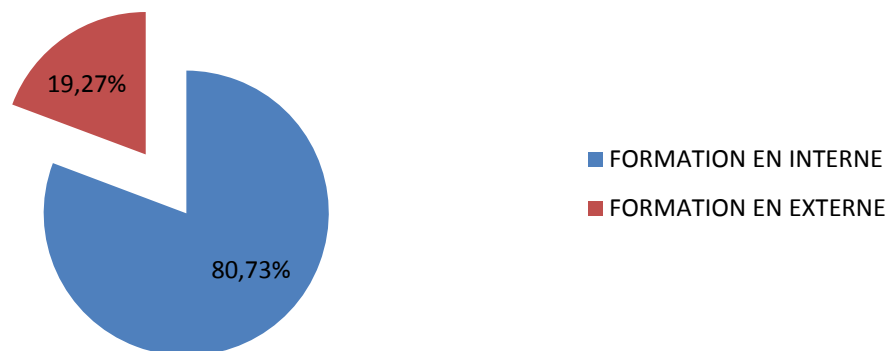
SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

Pour les deux exercices 2010 et 2011 l'ENIEM a consacré 0,5% de la masse salariale pour les actions de formation (70 000 000DA pour chaque exercice), tandis que en 2012 consacrée 1% de la masse salariale, il s'agit d'une augmentation très significative en terme d'importance accordée à la formation et en terme de respect de la législation. Ce qui explique également cette évolution et le nombre important de formations réalisé à par des organismes externe ; et cela nécessite un budget important.

1-8/Répartition des formations selon le lieu (Interne/Externe) :

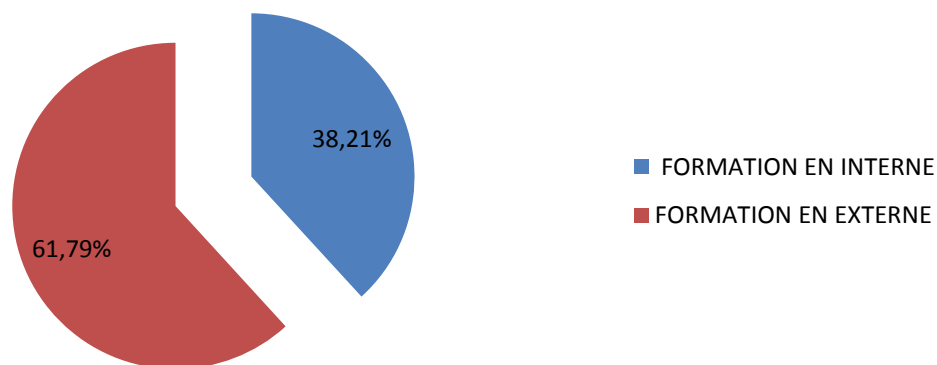
Les trois figures suivantes nous montrent la répartition de la formation au sein de l'ENIEM selon le lieu de la formation (interne/externe) sur les trois années 2010, 2011 et 2012.

**Figure 25: REPARTITION DE LA FORMATION:
INTERNE/EXTERNE POUR L'ANNEE 2010**



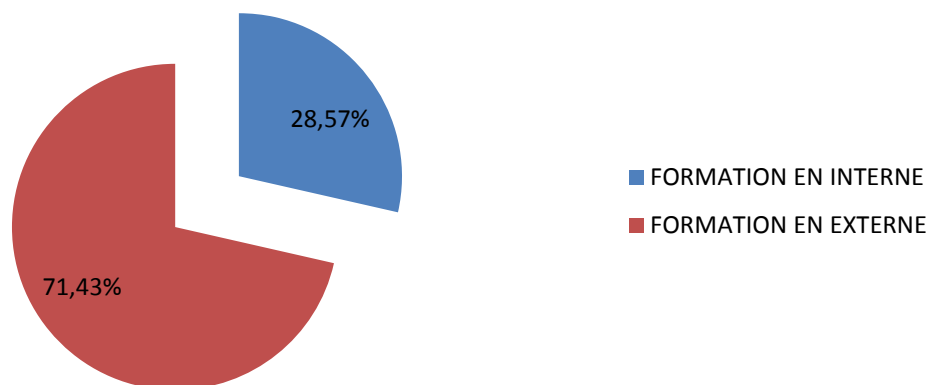
SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

**Figure 26: REPARTITION DE LA FORMATION:
INTERNE/EXTERNE POUR L'ANNEE 2011**



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

**Figure 27: REPARTITION DE LA FORMATION:
INTERNE/EXTERNE DE L'ANNEE 2012**



SOURCE : Établie par nos soins à partir des données de la DRH ENIEM.

ENIEM forme ses salariés en interne et en externe, le seul déterminant de choix de lieu de travail est la capacité de l'ENIEM à former ou à ne pas former en interne, c'est-à-dire si les formateurs de l'ENIEM sont capables de réaliser le besoin en formation, ENIEM ne va pas faire appel à des organismes externes.

Pour les deux exercices 2011 et 2012 ENIEM réalisée plus de 60% des actions de formations en externe.

Avec le questionnaire on a constaté que l'ENIEM réalise seulement 10% des formations sur les lieux de travail pendant les heures de travail (apprentissage sur le tas), et 90% des formations sont réalisées à l'extérieur des lieux de travail.

1-9/Les types de formations dans l'ENIEM :

1-9-1/ Formation d'intégration : Le processus de recrutement ne se limite pas à faire signer le contrat du nouveau salarié, mais s'étale sur son intégration. Pour réussir cette intégration, la DRH de l'ENIEM s'organise et prépare en vue de permettre au nouveau salarié de s'acclimater avec l'entreprise et de devenir opérationnel rapidement. Cette période d'accueil commence dès le premier contact entre le nouveau recrue et les

collaborateurs de la société. Elle repose sur l'élaboration d'un nouveau plan d'intégration bien structuré afin de maximiser l'efficacité du nouvel entrant.

La méthode la plus utilisée par ENIEM pour une meilleure intégration des nouveaux recrues, et de les affecter à travailler avec l'un de ses anciens salariés qui représente des tuteurs et qui doivent transmettre beaucoup de choses pour les nouvelles arrivées.

Le nouveau recrue reçoit dès son entrée, le règlement intérieur, le contrat de travail, et la fiche de poste et il bénéficie aussi des discussions informelles avec ses collègues ce qui lui permettra de mieux s'intégrer et de mieux connaître la culture de l'entreprise. Le nouveau recrue peut aussi bénéficier d'une formation dès son arrivée à l'entreprise ; L'ENIEM, assure l'adaptation du salarié à son poste de travail, elle dispensera une formation initiale qu'il juge nécessaire à l'exercice des fonctions pour lesquelles elle l'a recruté.

1-9-2/ Formation d'adaptation : ENIEM assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail et elle veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Face à une évolution technologique ou à une nouvelle organisation du travail dans l'entreprise, ENIEM permet au salarié d'évoluer afin que celui-ci conserve, dans la mesure du possible, un poste dans l'entreprise, en un mot, son employabilité.

1-9-3/ Formation de perfectionnement : Le travail d'aujourd'hui demande plus de réactivité, de flexibilité, de disponibilité de la part des salariés pour exercer au mieux leur métier. Il est donc pertinent de consolider son savoir-faire pour mieux rebondir. Pour ce faire, ENIEM assure à ses salariés la formation de perfectionnement. Cette formation intervient généralement pendant le temps de travail. Elle est de courte ou moyenne durée et s'effectue auprès d'un formateur, professionnel du domaine, qui peut se déplacer au sein de l'entreprise. Le stage de perfectionnement peut également être réalisé en dehors des murs de la structure, dans un organisme de formation ou en immersion dans un autre service. Les compétences acquises lors de la formation de perfectionnement seront transférables directement sur le « terrain » afin d'exercer son métier dans de meilleures conditions. La formation de perfectionnement permet à l'ENIEM :

- d'accroître l'efficacité d'un poste et la compétitivité de l'ensemble de la structure ;
- de développer la mobilité de ses emplois ;

- d'élargir ses activités.

1-9-4/ Les conférences et séminaires : les conférences et séminaires dans lesquelles les salariés de l'ENIEM participent (exemple dans les universités) ; leurs permettent de partager les retours d'expérience et les tendances de leurs entreprise. Ils y confrontent les visions d'experts et les stratégies de professionnels d'entreprise sur une thématique d'actualité.

2/ Perspective de la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM :

L'ENIEM est une entreprise spécialisée dans l'industrie électroménagère. Alors qu'elle connaît une forte concurrence de son activité, l'entreprise a un projet de mettre en place la démarche compétences ; cette démarche, qui vise à asseoir la position de l'entreprise sur son marché, elle devrait s'orienter à terme vers une meilleure prise en compte de la polyvalence et des parcours professionnels des salariés.

2-1-Intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise : De fait de la mondialisation, de la montée des concurrences, de la volatilité des marchés et de l'évolution technologique, l'ENIEM est confrontée à de nouveaux défis. L'ensemble de ces changements ont poussée l'ENIEM a constaté que sa pérennité dépend de sa capacité à s'adapter en juste temps, voire à anticiper et à provoquer des changements, tout cela à inciter l'ENIEM d'envisager de mettre en place le projet de la mise en œuvre de la démarche compétence, qui constitue l'un des point primordiale de sa stratégie.

L'une des stratégies de l'ENIEM est de garder ses certifications ISO, qu'incite l'entreprise à répondre à certaines exigences en termes de développement des compétences :

La Norme ISO 9001, comme pour l'ensemble de ses dispositions, n'est pas explicite en ce qui concerne la gestion des compétences. S'assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit résume assez bien l'obligation de résultat qui en retourne.

L'ISO 9001 et la gestion des compétences :

Quelques principes peuvent être rappelés qui contribue à assurer la compétence du personnel :

- Une organisation claire

Qui dépend de qui ?

Quelles fonctions sont exercées et quels en sont les détenteurs ?

Cela sous-tend une description par une liste des responsabilités et des fonctions exercées, un organigramme hiérarchique et/ou fonctionnel pour expliciter les raccordements et les dépendances des services aux responsables des fonctions, une communication de cette organisation dans l'entreprise.

- Des descriptions de fonctions permettant un raccordement individuel

Chaque collaborateur doit accéder à la liste des activités qui lui sont dévolues.

Cela se fera par une description type ou individuelle des emplois.

Il est, par exemple, possible de dresser la liste des activités par grandes fonctions et de les confirmer à chaque nomination d'un collaborateur en précisant pour chacune si elle est exercée et, si oui, à quel titre (à titre régulier ou ponctuel, à titre principal ou par délégation).

Ce recensement peut être fait à partir des logigrammes des procédures ou de la lecture du Manuel Qualité, sans oublier les fonctions propres à la qualité (audit, gestion des documents, gestion des enregistrements...).

C'est à ce stade que les polyvalences peuvent être précisées pour chaque personne et au sein de chaque équipe.

- La description des pré-requis par fonction

Il s'agit pour chaque fonction de réfléchir aux qualités des collaborateurs et de formaliser les niveaux requis de formation, les compétences techniques nécessaires, l'expérience professionnelle antérieure à la prise de poste, les qualités comportementales souhaitables...

- L'évaluation à l'embauche ou la prise de fonction

Une fois définis les pré-requis, il faut évaluer les écarts entre ces pré-requis et la personne concernée. Cette évaluation permet de faire le point sur les progrès à atteindre avant la prise de poste définitive, de calculer le meilleur parcours d'intégration qui soit et le mode de vérification de l'atteinte des objectifs.

- Le parcours d'intégration

Il répond au plan de travail défini lors de l'embauche.

Ce parcours s'effectue pendant la période d'essai mais peut la dépasser. Il spécifie les conditions et l'environnement de l'intégration.

L'intégration fait appel au tutorat ou au parrainage, aux stages d'intégration, aux académies internes ou tout autre moyen efficace sans oublier la "formation sur le tas". La seule condition à respecter est qu'elle soit préétablie (réfléchie), validée et enregistrée.

Ce sera l'occasion d'enseigner les bons réflexes en matière de qualité, comme la connaissance de la politique qualité, de l'organisation, du système et de sa documentation.

- Le bilan d'intégration : Le bilan a pour but de faire le point sur le chemin accompli et la bonne intégration. Mais surtout de vérifier les points résiduels qu'il convient de traiter par une formation complémentaire ou tout autre moyen efficace, les précautions à prendre à la prise de poste.

A ce stade il faut recueillir les avis de tous les acteurs de la période d'intégration comme les tuteurs, les formateurs, afin d'étayer son jugement.

- L'évaluation périodique

Cette évaluation permet de faire le bilan sur une période donnée d'observation, par des points en cours d'année ou une évaluation plus structurée de fin d'année.

Il convient de pouvoir faire le bilan des compétences, de juger des progrès réalisés, de ceux qu'il reste à accomplir, des mesures d'accompagnement comme la formation et enfin de fixer les critères de succès et la prochaine étape du suivi.

- L'évaluation des besoins de formation et la détermination du plan de formation

Souvent basée sur l'évaluation annuelle, bien que ce soit parfois en contradiction avec le plan de travail imposé par les dispositions réglementaires d'information du personnel par le truchement du CE, le plan de formation comprend la liste des formations, les objectifs, les personnes concernées et le planning de mise en œuvre.

- L'évaluation et le suivi des formations

Ce suivi concerne tout d'abord la réalisation du plan qui fait l'objet d'un point permanent. Elle concerne ensuite, l'évaluation "à chaud" des formations comprenant une appréciation du stage, du formateur et en retour l'évaluation des acquis du stagiaire par le formateur. Enfin, plus intéressante encore, est l'évaluation "à froid" qui permet au stagiaire et son hiérarchique de faire le point sur l'impact réel de cette formation.

C'est par elle que le processus de formation et son efficacité peuvent être améliorés.

NB : il ne faut pas laisser de côté les formations internes qui doivent faire l'objet d'une évaluation similaire.

- L'analyse des données et l'amélioration des processus RH : La synthèse générale des données afférentes à la compétence des personnels, au climat social, à la formation et son efficacité sont des données d'entrées de la revue de direction, dans le cadre du suivi des processus.

Le respect du plan de formation, les écarts par rapport aux pré-requis à l'embauche ou en fin d'intégration, l'évaluation des formations, les taux de polyvalence, les mesures de climat sont complémentaires des critères plus classiques d'évaluation des processus RH comme le taux d'accident du travail, le taux d'absentéisme, le turn-over ou les ruptures de production.

2-2-La direction de l'ENIEM et la démarche compétence :

Toute démarche compétence doit être légitimée et appuyée par la direction générale de l'entreprise, c'est une condition capitale de réussite, un DRH doit convaincre sa hiérarchie de l'utilité d'un tel projet, il est faut bien comprendre qu'une démarche

compétence n'a de sens que si elle s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise.

La direction de l'entreprise ne professionnalise pas ses collaborateurs, ce sont les salariés qui font le choix de se former, se professionnaliser implique de l'investissement, de la volonté de la part de l'intéressé ou plutôt un Co-investissement avec l'entreprise.

Pour que la démarche compétence prenne tout son sens, la politique générale de la direction de l'ENIEM a donné les moyens pour que les salariés deviennent acteurs :

2-2-1- Associer les salariés à la démarche compétence :

La cohérence entre l'annonce du plan de formation et le développement attendu des compétences individuelles et collectives est établie et soutenue par les représentants de salariés lors des commissions de la formation. Cette étape est primordiale, dans la mesure où les plans d'actions vont s'appuyer sur des dispositifs qui impliquent une codécision (bilan de compétences) ou une adhésion (période de professionnalisation).

2-2-2- Implication et obtention de soutien du « top management » : Un membre du comité de direction de l'ENIEM sera associé afin de mettre en avant la cohérence de la démarche compétences et stratégie

2-2-3- Reformulant les objectifs opérationnels sous l'angle de la compétence :

Il s'agit de reformuler les objectifs opérationnels de chaque service et de valider avec eux les compétences nécessaires.

Les objectifs de chacun (individuellement ou collectivement) selon leur spécialité (fonction opérationnelles ou support) ainsi que le niveau d'expertise afin que l'entreprise puisse obtenir la performance visée.

2-2-4- Explication de lien entre objectifs opérationnels et compétences :

Etant donné que ce sont les managers et leurs collaborateurs qui vont mettre en œuvre la démarche compétences, leur adhésion et par conséquent, leur compréhension des enjeux est impérative.

2-2-5-Créer les conditions de développement des compétences collectives :

- Par la clarté des orientations de l'entreprise ;
- Par des supports et des référentiels de compétences accessibles et concrets afin que les salariés mesurent non seulement l'enjeu mais aussi les apports d'une telle démarche dans l'atteinte de leurs objectifs (collectifs et individuels)

2-2-6-Décloisonner les services :

Par l'utilisation d'autres modalités que les actions de formation comme, par exemple : le retour d'expérience, les groupes de réflexion sur les bonnes pratiques.

2-3/Le rôle des managers dans la démarche compétence au sein de l'ENIEM :

Pour assurer la réussite de la démarche compétence au sein de l'ENIEM le DRH et le directeur qualité doivent être impliqués, leur implication a valeur de symbole pour le personnel, tant dans la phase de lancement qu'ultérieurement. L'implication de DRH et de directeur qualité dans la démarche compétence donne le sentiment pour les salariés que même les haut responsables y'investissent eux-mêmes.

Les managers de proximité : leurs rôle est crucial ; Tout d'abord, ils contribuent grandement à la création des conditions nécessaires à une responsabilisation en situation de travail, s'ils mettent à disposition les ressources adéquates pour agir, s'il laissent les moyens et l'espace aux salariés pour faire, s'ils assurent une répartition équitable du travail, s'ils en font le suivi. Ils participent ensuite à l'élaboration du sens, en favorisant les espaces d'expression et de débat sur les buts et méthodes du travail, sur son organisation. Ils contribuent enfin à l'innovation au quotidien grâce aux sollicitations qu'ils peuvent adresser à chacun. Cela suppose de sa part qu'ils entrent dans ce management qui délègue, qui soutient et qui sécurise. C'est la condition pour que s'instaure une relation de confiance entre leurs équipes et eux.

2-4-Le processus d'identification des compétences au sein de l'ENIEM:

Etape 1 : Identification des compétences requises :

Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées, au sein de l'ENIEM cette étape se limite à l'élaboration de la fiche de poste ; mais l'objectif de l'ENIEM actuellement est de mettre en place des référentiels des métiers et des emplois.

Etape 2 : Identification des compétences disponibles :

Il s'agit ici de déterminer les compétences disponibles (dites aussi « acquises »), à partir d'évaluations de compétences des salariés. Le recueil des compétences acquises se réalise au sein de l'ENIEM par un l'utilisation de la fiche carrière de salarié, mais l'objectif actuel de l'ENIEM est de mettre en place des bilans de compétences individuel.

Etape 3 : Évaluation des écarts :

Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.

Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour estimer l'efficacité du processus d'évaluation, tels que :

- taux ou nombre de dysfonctionnements dont la cause est tracée à l'inadéquation entre les compétences et l'activité ou le poste ;
- taux de compétences dont la note est inférieure à X (X étant à déterminer selon les besoins dans l'entreprise) ;
- note moyenne de polyvalence des équipes.

A la fin de cette troisième étape, le résultat va déterminer le type d'action que ENIEM va prendre :

- Ecart négatif : Un écart négatif veut dire que le salarié n'a pas les compétences exigées par le post, dans ce cas une action de formation est obligatoire ;
- Ecart positif : Un écart positif veut dire que les compétences de salariés dépassent celle exigées par le poste, et dans ce cas ENIEM constate qu'elle a un salarié qui possède réserve de compétence quelle pourra utilisée dans l'avenir où pour le quelle elle va faire une promotion dans l'immédiat.

2-5-Développement des compétences au sein de l'ENIEM :

ENIEM mis en œuvre les actions y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'identification des compétences.

Par exemple : actions de développement des compétences, recrutement interne ou externe, professionnalisation par des actions telles que formation (professionnelle), tutorat, stage ou accompagnement individualisé (coaching), allocation de ressources matérielles.

Le développement des compétences et leur mise à disposition répondant aux besoins identifiés couvrent plusieurs actions et décisions, telles que :

- les actions de formations ;
- apprentissage et transfert des connaissances ;
- la mobilité,
- les recrutements

2-5-1-Les actions de la formation au sein de l'ENIEM :

Face à un besoin de développement continu des compétences et des connaissances pour s'adapter le plus rapidement possible aux changements dans un contexte où les connaissances seront très vite dépassées, la formation occupe une place privilégiée et centrale, dans un ensemble large et diversifié de modalités d'acquisition et de développement des capacités organisationnelles on peut citer les formations suivantes sein de L'ENIEM :

-La formation d'adaptation : qui est à caractère plutôt technique et se fait au service de la compétitivité de l'entreprise. Elle accroît les compétences opérationnelles et de savoir-faire du salarié, liées à son travail et à son environnement. Elle contribue plus à l'employabilité et la mobilité interne parce que son contenu est orienté vers des situations locales et spécifiques pour résoudre des problèmes liés au contexte propre à l'entreprise dont il est probablement difficile de l'approprier ailleurs.

-La formation d'employabilité : Est une formation à caractère générale, comme l'utilisation de l'outil informatique, les techniques de communication et d'information qui se caractérise par un saut qualitatif dans le réservoir des compétences d'un individu.

La formation d'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour le salarié et pour développer ses compétences.

2-5-2-l'analyse des besoins en formation au sein de l'ENIEM:

L'analyse générale des besoins en formation au sein de l'ENIEM comporte trois niveaux :

Niveau 1 : Analyse de point de vue de l'organisation :

L'analyse des besoins de formation de l'ENIEM débute par un examen des objectifs à court et à long terme de l'organisation dans son ensemble ainsi que des tendances sociales, économiques ou autres susceptibles d'influer sur ses objectifs. Elle comprend aussi une analyse des ressources humaines, une analyse des indices d'efficacité et une analyse du climat prévalant au sein de l'organisation.

Niveau 2 : analyse effectuée du point de vue des tâches :

L'analyse effectuée de point de vue des tâches procure des informations à l'organisation sur les tâches qui doivent être exécutées pour chacun des emplois (il s'agit de l'information de base contenue dans les descriptions des postes), les habilités nécessaires pour accomplir ces tâches, et les normes minimales de rendement au travail s'appliquant à ces différentes tâches.

Niveau 3 : Analyse effectuée du point de vue de l'individu : Au sein de l'ENIEM les responsables de la formation procède à une analyse du point de vue de l'individu, elle analyse les besoins de chaque salarié avant de fixer son choix sur un programme de formation précis.

Les écarts de rendements d'un salariés par rapport au rendement souhaité peuvent être décelés en comparant son rendement actuel aux normes, un autre moyen consiste à comparer l'évaluation de ses capacités reliées à chacune des habilités requises dans l'exécution de la tâches avec le niveau des compétences requis pour chacune de ses habilités.

2-5-3-Les besoins de l'ENIEM en formation des compétences :

La réactivité et la flexibilité exigées par l'environnement actuel de l'ENIEM, créent des besoins permanant en compétences :

➤ **Les besoins d'adaptation aux changements :**

Tout changement que ce soit organisationnel, de structure, technologique ou autre exige à l'ENIEM une période d'adaptation plus au moins et ce compte tenu de degré de cette mutation, sa nature ses effets immédiat ou non sur les moyens de production, la réactivité de l'entreprise en question et l'état des compétences des salariés.

C'est en effet les compétences qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés à l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de tensions sans perte de compétitivité et de performance.

➤ **Les besoins de compétitivité et de performance :**

L'ENIEM cherche à réaliser une performance viable pour dégager une valeur ajoutée et d'être capable sur le marché ; pour réaliser cet objectif l'ENIEM a besoin en plus des moyens techniques et technologiques, des compétences de ses ressources humaines qui peuvent par le savoir-faire et leur connaissances renouvelées suivre le rythme des changements, et s'adapter plus rapidement possible aux nouvelles technologies et aux différentes exigences de marché.

Les compétences sont donc nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible aux changements et aux mutations tant organisationnelles que technologiques, c'est pour cette raison que l'ENIEM investisse dans le développement des compétences de ses salariés, par ce que c'est la seule voie de gagner en performance.

2-5-4-Développement des compétences par la mobilité interne :

La mobilité interne s'étend d'un changement de poste ou de métier au sein de la même entreprise ; au sein de l'ENIEM existe deux types de mobilité :

-La mobilité verticale ; elle permet au salariés d'accéder à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur à celui qu'il occupait antérieurement ;

-La mobilité horizontale qui assure l'accession du salarié à un poste de niveau de responsabilité équivalent à celui qu'il occupait antérieurement, dans le même service ou dans un nouveau.

Au sein de l'ENIEM La grande majorité des mobilités s'opèrent au sein d'une même fonction ou dans un autre département. Les mobilités dites fonctionnelles sont rares, l'objectif de la DRH est certes de varier les compétences mais en limitant les risques

d'échec, L'ENIEM pratique la mobilité interne selon le besoin et la conjoncture, et elle l'utilise pour les raisons suivantes :

- Fidéliser le personnel qui développe un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise ;
- gérer au mieux de ses intérêts les conséquences sociales d'une externalisation de service ou d'une réorganisation d'entreprise et le sureffectif que situations génèrent;
- soigner la communication de l'entreprise en lui donnant l'image d'une entité qui se développe alors qu'elle se réorganise voire se restructure ;
- Elle est également présentée comme avantageuse pour les salariés, en ce qu'elle :
- favorise leur développement professionnel, quel que soit leur niveau de responsabilité ;
- encourage la formation continue et les assure d'une réelle polyvalence ;
- décloisonne les services et offre ainsi des opportunités de carrière au plus grand nombre ;

2-5-5-Développement des compétences et recrutement :

Au sein de l'ENIEM c'est le besoin qui détermine le niveau de l'individu a recruté, c'est pour cela elle recrute des experts, des spécialiste et des nouveau diplômés. Le recrutement d'un expert et des nouveaux diplômés sont les deux cas les mieux profitable pour l'ENIEM pour les raisons suivantes :

- **Recrutement d'un expert :** La compétence collective est considérée comme un enjeu majeur, il s'avéra judicieux d'effectuer des recrutements des experts que des spécialistes qui ont fréquemment des difficultés de travailler en équipe ;
- **le recrutement des nouveaux diplômés :** Avec la création de dispositif ANEM, ENIEM a recrutée beaucoup de jeunes diplômés pour deux arisons :

-Sur le plan da la masse salariale : Bénéficié de l'avantage offert par cette organisme (paiement de salaire) ;

-sur le plan compétence : L'ENIEM recrute les nouveaux diplômés dans le but d'avoir de la relève, ces nouveaux diplômés sont toujours assistés par le personnel expérimenté ce que permet de transférer et garder les connaissances et compétences de l'ENIEM développées depuis des années.

2-5-6-Le transfert des connaissances :

Au sein de l'ENIEM les travailleurs hautement qualifié et expérimenté vont prendre leurs retraites dans les prochaines années, donc une efficacité de la gestion des

connaissances et de transfert des connaissances sera d'une importance primordiale. Pour conserver son patrimoine de connaissances ; ENIEM a choisi de recruter beaucoup de nouveaux diplômés en profitant des avantages offerts par l'ANEM, pour leur transférer ce capital. Ces nouveaux diplômés ; on les retrouve dans les différents services de l'ENIEM, qu'elle essaye de former par les employés ayant divers niveaux d'expérience et d'expertise, ils constituent des atouts très précieux pour le transfert des connaissances. L'apprentissage sur le tas et l'un des moyens les plus efficaces et précieux que ENIEM utilise, le mentorat (Un travailleur expérimenté fournit des conseils et un soutien pour un travailleur moins expérimenté) ; est une pratique formelle ou informelle très efficace pour le transfert des connaissances, Les personnes expérimentés et les nouveaux recrues de l'ENIEM travaillent à côté et développent des relations basées sur la confiance, donc ces salariés encadrés profitent clairement des connaissances et des expériences acquises au contact avec les mentors.

2-6/Facteurs qui pourront motiver les salariés pour investir dans la démarche compétence au sein de l'ENIEM:

Pour mieux motiver ses salariés à investir dans la démarche compétence, ENIEM essaye de mettre une cohérence entre ses objectifs et ceux de ses salariés, pour cela elle utilise des outils qui lui permettront de réaliser cet objectif :

2-6-1/ La rémunération :

Le premier élément de motivation utilisé au sein de l'ENIEM est, bien sûr, la rémunération, elle comprend également l'ensemble des avantages en nature, sociaux, ainsi que les différents types de primes (primes d'innovation, ...).

2-6-2-La gestion de carrière : Le développement des compétences contribue à réduire le roulement de, en ce sens qu'il permet aux salariés d'acquérir les habiletés qui leur donneront l'occasion de progresser dans l'entreprise et de se réaliser dans leur travail pour cela ENIEM offre des opportunités professionnelles aux salariés jugés compétents et performants qui leur permettront de grimper dans la hiérarchie de leur entreprise ou d'enrichir dans leur poste actuel ;

2-6 –3- Le développement de compétences professionnelles : Il se traduit par des actions de formation et se situe aujourd’hui comme un des éléments de motivation les plus appréciés, pour cette raison ENIEM établie des plans de formation qui sont :

- Orienté sur la production des compétences non seulement sur le court terme, mais aussi le moyen terme ;
- Des plans de formation qui contribuent non seulement au développement des compétences mais aussi à leur mobilisation ;

2-6-3-Management participatif :

L’objectif est de mobiliser le personnel en s’efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l’entreprise. Pour rester motivé, un salarié doit recevoir une appréciation et un retour sur son travail de manière régulière ; l’existence des boites à idées au sein de l’ENIEM est l’un des signes d’existence une vision beaucoup plus humaine des relations, ainsi que la pris en considération des suggestions des salariés : Les suggestions des salariés constituent la base de données pour les responsables ressources humaines.

2-6-4- La communication :

Le salarié doit se sentir utile à l’entreprise et écouté, l’information doit être à double sens et être utilisée pour motiver les salariés. Ils ont besoin d’être informés pour être encore plus performant. Il faut donc l’inviter à faire des suggestions pour améliorer ses propres performances ainsi que celles de l’entreprise en général pour cela l’ENIEM mit en place des boites à idées et les suggestions des salariés constitue la base de données pour les responsable ressources humaines ; et c’est avec la communication interne que l’ENIEM :

- Communique les possibilités d’évolution professionnelle ;
- Susciter par la communication interne une réflexion individuelle et collective sur l’anticipation des métiers et des compétences.

2-7-La reconnaissance des compétences :

De point de vue des salariés, la démarche compétence n'aura pas de sens, s'ils ne sentent pas de reconnaissance, la démarche compétence doit se matérialiser pour qu'elle fera sens pour eux ; pour cette raison le développement des méthodes et outils de reconnaissance qui place les compétences au cœur de la GRH est obligatoire.

La reconnaissance des compétences au sein de L'ENIEM s'effectue en trois niveaux :

- Identification des compétences exprimées par les individus et les groupes ;
- En rendant tangible l'intangible, en reconnaissant institutionnellement les compétences mobilisées dans les fonctions ;
- La rétribution des compétences.

2-7-1-La reconnaissance des compétences par la rémunération :

Au travers de la rémunération, l'ENIEM reconnaît à ses salariés un niveau de compétence et de qualification. La politique de rémunération de l'ENIEM a souvent pour objectif de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les salariés actuels et futurs.

La rémunération des compétences au sein de l'ENIEM est présentée par différentes formes :

➤ La rémunération individuelle

Elle transmet donc bien d'avantage au salarié qu'une simple rétribution pour son travail. En conséquence, la structure du salaire, entre fixe et variable, collectif et individuel, est fonction de ce que les entreprises veulent obtenir de leurs collaborateurs.

La part fixe du salaire rémunère les compétences alors que la part variable du salaire rétribue la performance du salarié. Celui-ci peut se voir verser des primes et des gratifications ou des bonus pour récompenser sa fidélité, sa présence, les objectifs atteints, les résultats obtenus

➤ Prime d'expérience professionnelle : Au sein de l'ENIEM une rémunération plus

élevée est attribuée aux salariés qui ont cumulé beaucoup d'années d'expériences dans leur travail, et qui apportent beaucoup plus pour l'entreprise par cette expérience cumulée.

➤ **Prime de technicité ou d'innovation :**

En plus de la formalisation des compétences exprimées par les salariés, une prime de technicité ou d'innovation est attribuée aux salariés qui apportent quelque chose de nouveaux pour l'entreprise.

2-7-2-La reconnaissance des compétences par d'autres facteurs :

Au sein de l'ENIEM la rétribution associée à la contribution ne se réduit pas à des composantes objectives, à savoir les incidences sur le salaire : primes, augmentation de salaire,... mais elle prend des autres dimensions plus subjectives, qui prennent les formes variées suivantes :

- La formalisation par les managers et la DRH des compétences exprimées par les salariés : nommer les compétences, les définir, en appréciant des degrés de participation à la reconnaissance individuelle dans la mesure où le salarié exerçant cette activité est considéré implicitement comme étant porteur à minima des compétences exigées par sa fonction ;
- Donner la possibilité aux salariés d'exprimer leurs compétences au travers de l'accomplissement de certaines missions : la diversification des activités en incluant des rôles valorisés (le tutorat par exemple), peut avoir une dimension composite ;
- Rendre tangible l'intangible : en reconnaissant institutionnellement les compétences mobilisées dans les fonctions, en leur donnant un nom, en mettant en place un feedback en direction de l'intéressé, l'entreprise autorise aussi le salarié à prendre conscience de ses conduites cognitives, la DRH donne un statut formel aux acquisitions personnelles des salariés ;
- La reconnaissance par la hiérarchie des initiatives et des responsabilités prise par les salariés : la DRH de l'ENIEM fournit des efforts afin que les salariés sentent que leurs efforts sont remarqués par les supérieurs ;

- La diffusion au sein de l'entreprise des résultats des initiatives individuelles et collectives : la DRH de l'ENIEM communique les difficultés qu'elles ont dues surmontées par les salariés, ainsi que leurs résultats.

2-8-Appréciation des compétences :

L'appréciation est l'acte qui permet à l'ENIEM de prendre des décisions de promotion, rémunération et formation de ses salariés.

2-8-1-L'objectif de l'appréciation des compétences au sein de l'ENIEM :

- ✓ Objectiver le capital humain dont dispose l'entreprise : Cette connaissances sera ensuite intégrée au niveau de la réflexion stratégique, les responsables ressources humaines doivent élaborer et communiquer à leur partenaires les indicateurs sociaux qu'ils réclament et dont ils ont besoin, l'évaluation continue de celui-ci autorisera aussi à identifier des tendances d'évolution permettant de prendre de manière préventive certaines décisions de gestion des ressources humaines ;
- ✓ Fixer des objectifs de progrès aux salariés : Il s'agit d'évaluer pour évoluer, ainsi on mesure les écarts à combler, au niveau individuel et collectif. Dans cette perspective la gestion des compétences se situe dans une logique d'évolution permanent ;
- ✓ Mesurer les effets de certaines pratiques de GRH : La gestion des ressources humaines peut s'efforcer de mesurer le retour sur investissement de certaines actions liées au développement des compétences ;
- ✓ Pour satisfaire le besoin de feed-back du salarié. L'évaluation hiérarchique satisfera ainsi à un besoin de réassurance, certains salariés prendront plus clairement conscience de leur potentiel ;
- ✓ Attester la qualité de fonctionnement humain de l'entreprise : La qualité ne peut être obtenue que si le travail est réalisé par de véritables professionnels, ce terme ne renvoie pas à la possession d'un quelconque diplôme, mais aux compétences que possèdent les salariés pour faire face à des aléas, pour piloter efficacement leur activité.

2-8-2-Les objets de l'évaluation :

Au sein de l'ENIEM les compétences sont évaluées par les pratiques professionnelle ; Il s'agit de considérer que le salarié agit avec compétences dans la mesure où il exerce son activité conformément aux exigences professionnelles. Ce qu'on évalue dans ce cas de figure, c'est l'exercice même d'une activité, l'ensemble des actions caractérisant l'activité.

- L'évaluation par rapport aux référentiels des emplois (fiche de poste) : comment le salarié réalise ses activités, l'évaluation de l'emploi est alors première par rapport à l'évaluation de salarié puisque ce qu'il réalise est tributaire de la définition de sa fonction. La manière de faire est prise en compte.
- L'appréciation après chaque formation : Cette évaluation a deux objectifs au sein de l'ENIEM, premièrement est d'évaluer le salariés pour savoir si il a comblé ses lacunes avec la formation réalisée, et en deuxième lieu s'est d'évaluer l'efficience de formateur (interne ou externe)
- La réalisation des exigences de post, et les résultats obtenus.

2-9-La validation des compétences :

La compétence est un savoir-faire reconnu, elle n'existe que au travers du regard de l'autre : son existence repose sur une validation institutionnelle ; il y'aurait paradoxe, susceptible d'alimenter le mécontentement, si un salarié pouvait obtenir une validation externe de ses compétences (au travers d'un diplôme par exemple) et constater au quotidien que son entreprise, par contre, n'accorde pas la moindre importance à cette même reconnaissance ; pour cette raison l'ENIEM ne néglige pas la validation des compétences de ses salariés et elle prend en considération les critères suivant lors de la validation :

- ✓ Niveau de formation ;
- ✓ Les compétences professionnelles ;
- ✓ La disponibilité et le savoir être exigé.

Dans la majorité des cas, l'ENIEM valide les compétences des ses salariés par rapport à la fiche de post. L'objectif des formations est de combler les écarts constatés

lors de l'évaluation des besoins en formation ; et donc a l'issue de chaque formation, le salarié formé va être évalué si il répond mieux aux exigences de post et si il a comblé les insuffisances qu'il a avant la formation, si le résultat est positif l'entreprise va lui valider sa formation, et si le résultat est négatif le salarié doit réformer sa formation.

2-10-Quelques remarques sur la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM :

Les objectifs qui président au déploiement d'une démarche compétences au sein de l'ENIEM sont variés. Nous avons cependant pu identifier 4 grandes natures d'objectifs suite à nos expériences terrain :

➤ Un objectif managérial :

La concurrence se complexifiant, le rôle des managers devient de plus en plus lourd voir souvent paradoxal. La démarche compétences peut leur apporter, quand elle est bien pensée, un soutien essentiel lors des entretiens annuels, de la fixation d'objectifs et de la montée en compétences de leurs équipes. Elle simplifie, objective, et contribue à faire évoluer le lien interpersonnel qu'entretient un manager avec chacun de ses collaborateurs.

➤ Un objectif social :

Dans un contexte économique très concurrentiel, l'évolution des métiers peut être ultra rapide. Ne pas s'en préoccuper, menace à la fois l'entreprise et le salarié. Aujourd'hui, grâce à la législation sur la Formation, le salarié dispose de moyens élargis pour développer son employabilité. La démarche compétences permet à la fois d'avoir une vision globale des métiers et aide chacun à apprécier son portefeuille de savoir-faire.

➤ Un objectif économique :

La démarche compétences permet indirectement d'améliorer les performances économiques de l'entreprise. Trois niveaux sont à aborder progressivement dans ce domaine :

Le niveau individuel : la performance relève d'abord de la mobilisation appropriée par le salarié de ses propres compétences et de leur développement en continu.

Le niveau collectif : la performance émerge ensuite quand les salariés agissent en complémentarité de compétences dans un but commun, partagé et enrichissant pour chacun.

Le niveau stratégique : la performance naît enfin de l'adéquation entre le processus de pilotage et le processus RH. C'est à la croisée des deux que l'entreprise crée réellement de la valeur pour le client.

➤ objectif stratégique : Répondre aux objectifs qualités exigés par la norme ISO 9001, constitue l'une des objectifs majeurs que ENIEM veut réaliser, pour cette raison le développement des compétences des salariés est devenu l'une des préoccupations majeurs de la direction des ressources humaines de l'ENIEM. Ce que nous permet de dire que la démarche compétences aura la possibilité de réussir, sont les points suivant:

- ✓ Implication de la direction dans la démarche compétence: Son rôle est de donner du sens au projet, d'expliquer les objectifs, les règles du jeu, de concevoir les outils, d'accompagner leur déploiement, d'orchestrer les actions qui découleront des entretiens et d'organiser la montée en compétences de l'entreprise ;
- ✓ Les managers et leurs collaborateurs sont au cœur de l'élaboration de leur référentiel de compétences ;
- ✓ Exprimer les compétences au travers de situations de travail concrètes ;
- ✓ ENIEM disposer des outils d'évaluation qui sont simple pour l'utilisation (exemple : fiche de post), ce qui Permet aux managers de mener dans la continuité, l'évaluation, et le développement des compétences de leurs équipes ;
- ✓ La prise en compte des suggestions des salariés.

L'un des autres points plus positifs de développement des compétences au sein de l'ENIEM est la prise en comptes des enjeux de l'entreprise et ceux des salariés :

- ❖ L'enjeu de développement des compétences au sein de l'ENIEM d'après les responsables RH :

L'avantage concurrentiel n'est plus assuré exclusivement par les deux premières ressources de l'entreprise : les ressources financières sont fluctuantes, les ressources

technologiques sont rapidement partagées avec la concurrence tant leur diffusion est rapide. Aussi, l'optimisation de la troisième ressource de l'entreprise, la ressource humaine, devient-elle déterminante dans la compétition internationale. Par un accroissement des compétences, elle participe à l'amélioration et la modernisation des outils de production et des organisations, et permet la réactivité nécessaire aux besoins d'un marché constamment en évolution. A terme, en générant de la croissance, il n'est pas illusoire de penser que le développement de la gestion des compétences aura un effet sur la compétitivité donc sur l'emploi, certaines entreprises en témoignent.

En effet la logique compétence, véritable processus de développement durable, constitue dans notre environnement économique un atout différentiel par la capacité d'adaptation et d'innovation qu'elle génère. Avantage concurrentiel, optimisant la valeur économique du travail, elle contribue à un renforcement progressif de l'économie française et participe au maintien et au développement de sa compétitivité sur le plan international.

- L'enjeu de développement des compétences pour l'ENIEM :

La pérennité des entreprises et leur développement sont aujourd'hui conditionnés par leur capacité à :

- ✓ s'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier...
- ✓ anticiper les besoins de leurs clients ; besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits, mais aussi et de plus en plus, en matière de services,
- ✓ faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés:

- ✓ la mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges,
- ✓ une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés,
- ✓ l'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes),

- ✓ le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication,

Dans ce contexte, la compétence, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaire. Force motrice dans l'entreprise, elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients.

- L'enjeu de développement des compétences pour les salariés :

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

La logique de compétence permet au salarié de s'extraire de l'anonymat de la logique de poste, d'être plus impliqué dans son travail et de devenir davantage acteur de son développement professionnel.

Ainsi la logique compétence favorise la mobilité dans l'entreprise et ouvre des perspectives de carrières, Le système est en outre profitable puisqu'il permet la réalisation de projets professionnels, l'amélioration de la qualification, et l'obtention d'une meilleure reconnaissance et récompense des efforts fournis.

Malgré ces points positifs de la démarche compétences de l'ENIEM ; il existe toujours des insuffisances :

- ✓ L'ENIEM ne dispose pas d'un système de validation des acquis de l'expérience ;
- ✓ Dans la majorité des cas l'évaluation ne se fait que par rapport à la fiche de poste ;
- ✓ Absence d'études par les spécialistes du secteur de la formation sur les métiers émergents, les métiers résultants des investissements nouveaux;
- ✓ Absence de veille sur les nouvelles spécialités résultant de l'évolution

technologique ;

2-11) quelques recommandations pour mieux réussir la démarche compétence au sein de l'ENIEM :

Pour mieux réussir la démarche compétences au sein de l'ENIEM ; nous lui recommandons les points suivants :

- ✓ **Engagement du chef d'entreprise** Au sein de l'ENIEM le directeur ressource humaines est impliquée dans la démarche compétence ; mais il doit posséder les 5 traits de caractère suivants : vision, valeurs, volonté, ténacité, courage.

Sa vision doit être de choisir d'aller dans la logique compétence, centrée sur les hommes plus que sur les postes, et croire qu'ils sont capables d'innovation ce qui suppose des valeurs personnelles.

Pour gagner un tel pari sur l'Homme, il faut du temps et de la ténacité.

- ✓ **Stratégie des alliés**

Il s'agit de l'encadrement et des partenaires sociaux. L'encadrement doit être la cheville ouvrière de toute démarche. Il doit être convaincu que tout ne vient pas d'en haut.

Les salariés, quant à eux, doivent être considérés comme responsables, capables de convaincre la base de la nécessité du changement, et de porter ce changement. La direction doit entendre leurs remontées de terrain et les associer dès le départ au processus de changement.

- ✓ **Suivi et mesure**

Les tableaux de bord permettent de faire le point sur l'état d'avancement des projets et de mesurer l'impact du changement sur la performance. Il est important d'apprécier la perception du personnel sur la réalité du changement et sur son efficacité.

- ✓ **Les outils**

La création des outils intervient après avoir identifié les enjeux et précisé les objectifs. Il est nécessaire de les construire de manière participative, (ex : les référentiels de compétences métiers conçus avec les opérationnels eux-mêmes). Ils doivent être simples et pouvoir être actualisés facilement.

✓ **Cohérence**

« Dire ce qu'on fait et faire ce que l'on dit ». Il est important d'avoir une approche systémique pour que toutes les politiques de l'entreprise et que le fonctionnement de toutes les entités soient cohérentes entre elles.

- ✓ Il faut également éviter la tentation de tout recentraliser à la première difficulté, qui entrainerait la régression et la démobilisation du personnel.

✓ **Développer l'autonomie et la polyvalence des salariés**

En favorisant le passage de formes de travail individuelles à des modalités de travail collectives, en élevant le niveau de qualification pour satisfaire les exigences d'une certification.

Il est également pertinent lorsqu'il s'agit de faire face à une pénurie de main d'œuvre qualifiée, de limiter le turn-over et de fidéliser les salariés, d'anticiper les conséquences d'une pyramide des âges déséquilibrée, de mettre en place un dispositif de reconnaissance, de rendre plus efficace les pratiques de formation...

✓ **L'observation ou l'échange d'expérience**

Remettre en cause ses propres pratiques et susciter la créativité, à condition qu'il existe une capacité à transposer une expérience à un contexte différent. L'observation ou l'échange d'expérience peuvent se faire à travers des stages terrain, des rencontres nationales, la participation à des colloques professionnels, la lecture de revues professionnelles, etc.

✓ **Les démarches d'amélioration de la qualité**

Développer l'esprit critique et la créativité. Elles poursuivent en général un but plus précis que l'observation ou l'échange d'expérience. Il existe de multiples démarches d'amélioration de la qualité : les missions de conseil externes, la recherche-action, les groupes qualité, les périodes d'évaluation annuelle, etc. Les démarches individuelles d'amélioration de la qualité sont aussi très utiles au développement de la compétence : analyse des écarts dans la mise en œuvre d'un programme de travail, mise en place et suivi d'une feuille de temps, etc.

✓ **Les démarches de diffusion du savoir et du savoir-faire**

Capitalisation, diffusion d'expertise, rédaction d'articles, préparation de supports de formation, tutorat, sont autant d'occasions de formaliser son savoir ou son savoir-faire, et par là même de développer sa compétence.

Le management participatif

Qui implique largement le personnel dans la prise de décisions est une pratique très fructueuse pour le développement de la compétence. En confrontant les informations et les argumentations, en construisant des scénarios et en cherchant une position satisfaisante collectivement, le management participatif offre des occasions répétées à une grande partie (voire la totalité) du personnel de développer un « savoir combinatoire » collectif qui suscite le « savoir combinatoire » individuel.

Conclusion de la deuxième section :

Au sein de l'ENIEM la formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, et de la valorisation du capital humain ; la pérennité de l'entreprise et l'employabilité des salariés, rend indispensable le renforcement significatif des efforts de l'ENIEM en formation.

l'ENIEM a réalisé des avancées en terme de mise en place de la démarche compétence, et elle a pu répondre à un nombre important des clefs de réussite de la démarche (implication de la direction de l'entreprise, intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise,...) ;

La notion de compétences ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des responsables ressources humaines de l'ENIEM. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consiste à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité.

Conclusion de chapitre IV :

La gestion des ressources humaines en Algérie est influencée par les évolutions importantes qu'a connues le pays ; de plus en plus l'homme est pris en considération.

L'Etat Algérien a fourni des efforts importants pour la formation et la des compétences. L'Etat algérien a consacré des budgets très importants pour l'enseignement supérieur et pour la formation professionnelle, et durant la dernière décennie elle a réalisé des avancées importantes en matière d'infrastructures destinée pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, ces efforts de l'Etat ont donné à L'ENIEM une possibilité de formation à l'externe (pour de 2011 et 2012, ENIEM a réalisé plus de 60% de ses actions de formation en externe), et nous constatons aussi que les centres de formation constitue la source principale de l'ENIEM, plus des 32% de son effectif est issu des centres de formation.

L'ENIEM a fourni des efforts considérables pour la valorisation de capital humain de ses salariés, pour chaque exercice elle forme un nombre important de ses salariés, et elle loue d'importants budgets pour cette raison.

Le passage d'une économie matérielle à une économie cognitive, a totalement bouleversé les pratiques dans les entreprises. L'avantage concurrentiel par exemple ne s'acquiert plus sur la base de la grande échelle ; mais sur l'importance de la présence de l'intangible dans l'entreprise.

Ce changement des pratiques a donné un rôle primordial pour le capital humain dans la réussite des entreprises ; si auparavant les entreprises accordent de l'importance pour l'accumulation de capital physique, mais l'ampleur prise par les activités immatérielles dans une économie virtuelle ont obligés les entreprises à mieux s'intéresser au capital humain qui est devenu la clé de réussite.

Les différentes évolutions que nous avons l'économie mondiale (Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'importance des activités de services, ...), ont redéfinies l'importance de l'homme dans le processus de la création de valeur et compétitivité des entreprises.

L'ensemble des bouleversements, qu'on a cités dans les paragraphes précédents, ont fait de l'homme la ressource la plus précieuse de l'entreprise, cela ne doit pas se limiter à une prise de conscience, mais les entreprises doivent mettre en place des plans et des actions qui permettent le développement de capital humain des salariés.

Parlant de l'Algérie, à travers le cas ENIEM, on peut dire que cette entreprise est consciente de la nécessité d'accorder une importance pour le développement de capital humain des salariés par la formation des compétences.

ENIEM considère la formation et la mise en œuvre de la démarche compétence comme des leviers principaux de formation des compétences, cela se traduit par un nombre important d'efforts dans la mise en œuvre de la démarche compétence, et par un nombre important de formation qui se réalise dans chaque exercice et l'importance de budget alloué

Malgré les efforts fournis par l'ENIEM dont le but de valoriser le capital humain ; il reste toujours des insuffisances dans ce processus de valorisation ; l'exploration des formes alternatives de la formation et de développement des compétences sont toujours

absente au niveau de l'ENIEM; tel que le télé-enseignement et la E-formation ; ce sont des méthodes qui peuvent rendre flexible le processus de valorisation de capital humain.

En prenant en compte les moyens et les capacités dont dispose l'ENIEM, La fonction GRH de cette entreprise doit s'articuler autour de trois politiques clefs pour valoriser son capital humain: l'acquisition, le développement et la fidélisation du capital humain.

Dans un premier temps, l'acquisition du capital humain revient à planifier les besoins réels de l'entreprise en termes d'effectifs et de compétences. Cela passe par une réflexion profonde sur l'évolution des activités et des métiers de l'entreprise et sur la structure des qualifications et des compétences qu'elle possède réellement. En ciblant ses besoins, l'entreprise se prémunit contre les travers des recrutements mal préparés, souvent coûteux pour le fonctionnement optimal de l'organisation. En outre, réussir sa politique d'acquisition du capital humain appelle l'entreprise à mettre en œuvre un processus de recrutement rigoureux qui prend en considération le besoin de l'entreprise, ses contraintes budgétaires ainsi que les compétences demandées et offertes.

Ensuite, la politique de développement du capital humain doit consister à promouvoir les compétences des employés et à développer leurs capacités professionnelles. Pour ce faire, les managers des RH disposent d'une panoplie de pratiques comme la formation professionnelle continue, la gestion des carrières ou encore l'évaluation des employés selon le rendement et la compétence. Acquérir un capital humain de valeur n'est pas toujours suffisant pour en faire un argument concurrentiel. Il est impératif de former les personnes aux compétences spécifiques de l'entreprise afin de renforcer leur capacité à créer de nouvelles connaissances et à innover.

Enfin, les gestionnaires des RH doivent mettre en œuvre des pratiques visant la fidélisation des meilleurs employés afin d'éviter leur départ pour la concurrence. Il s'agit de concevoir des programmes d'action permettant d'améliorer la motivation des employés et leur satisfaction au travail. La rémunération, la gestion dynamique des carrières ou encore les programmes de bien-être au travail sont autant de leviers d'action possibles.

LISTE DES TABLAUX :

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Comparaison entre le travail l'anciennes et les nouvelles formes d'organisation :..... | 19 |
| Tableau 2 : les différentes étapes d'évolutions vécus par la GRH..... | 23 |
| Tableau 3 : Les métiers des ressources humaines..... | 27 |
| Tableau 4 : Différences entre la GRH et l'administration de personnel..... | 30 |
| Tableau 5 : Comparaison entre la gestion du personnel et la GRH..... | 30 |
| Tableau 6 : Le tableau de bord de capital humain..... | 71 |
| Tableau 7 : Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences :..... | 87 |
| Tableau 08: la distinction entre la logique de gestion par post& gestion par compétence..... | 95 |
| TABLEAU 9: avantages et des désavantages des programme de formation offerts en milieu de travail et a l'extérieur de travail :..... | 109 |
| Tableau 10 : Effectif ENIEM pour (2010, 2011, 2012) :..... | 152 |
| Tableau 11 : Effectifs ENIEM par sexe pour (2010, 2011, 2012) :..... | 154 |
| Tableau 12 : Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2010..... | 155 |
| Tableau 13 : Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2011 :..... | 157 |
| Tableau 14: Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et par sexe pour l'année 2012 :..... | 158 |
| Tableau 15 : Nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2010: | 160 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 16: nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2011: | 164 |
| Tableau 17 : nombre de recrues par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année 2012: | 168 |
| Tableau 18: Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2010 :..... | 176 |
| Tableau 19 : Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2011 :..... | 179 |
| Tableau 20: Départs des effectifs de l'ENIEM par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ pour l'année 2011 :..... | 183 |
| Tableau 21 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2010 : | 193 |
| Tableau 22 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2011:..... | 195 |
| Tableau 23 : âges des effectifs ENIEM pour l'année 2012 :..... | 197 |
| Tableau 24 : Âges des salariés pour les trois années (2010, 2011, 2012) :..... | 198 |
| Tableau 25 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2010 :..... | 200 |
| Tableau 26 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2011 :..... | 202 |
| Tableau 27 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2012 :..... | 205 |
| Tableau 28 : Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2010 :..... | 207 |
| Tableau 29: Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2011 :..... | 209 |

| | |
|--|-----|
| Tableau 30: Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2012 :..... | 211 |
| Tableau 31 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2010 :..... | 214 |
| Tableau 32 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2011 :..... | 215 |
| Tableau 33 : L'ancienneté des effectifs pour l'année 2012 :..... | 216 |
| Tableau 34 : Tableau comparatif de l'ancienneté de l'effectif ENIEM :..... | 218 |
| Tableau 35 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2010 :..... | 220 |
| Tableau 36 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :..... | 222 |
| Tableau 37 : Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 : | 224 |
| Tableau 38 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 : | 226 |
| Tableau 39 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 :..... | 228 |
| Tableau 40 : Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 :..... | 230 |



LISTES DES FIGURES :

| | |
|---|-----|
| Figure1: LeResource BasedView..... | 34 |
| Figure 2 : Un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines | 37 |
| Figure 3: Le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton :..... | 62 |
| Figure4 : L'arbre de la valeur(SKandia)..... | 64 |
| Figure 5: le Capital humain au centre de l'entreprise..... | 65 |
| Figure 6: des changements continuels inducteurs de nouvelles compétences..... | 89 |
| Figure 07 : La pyramide des compétences..... | 96 |
| Figure 8: La gestion par les compétences :..... | 98 |
| Figure_10: Les méthodes de formation du personnel :..... | 111 |
| Figure 11 : Evolution de l'effectif ENIEM :..... | 153 |
| Figure 12 : Evolution de l'effectif ENIEM par sexe pour les trois années (2010, 2011, 2012):..... | 154 |
| Figure 13: Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et sexe pour l'année 2010..... | 156 |
| Figure 14: Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et sexe pour l'année 2011..... | 158 |
| Figure 15: Répartition de l'effectif ENIEM par GSP et sexe pour l'année 2012..... | 159 |
| Figure 16 : Recrutement par sexe pour l'année pour l'année 2010 en % | 161 |
| Figure 17 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe masculin pour l'année pour l'année 2010 en % | 162 |
| Figure 18 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe féminin pour l'année pour l'année 2010 en % | 163 |
| Figure 19 : Recrutement par catégorie socioprofessionnelle et par sexe pour l'année pour l'année 2010 en % | 164 |

| | |
|---|-----|
| Figure 20 : Recrutement par sexe pour l'année pour l'année 2011 en % | 165 |
| Figure 21 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe masculin pour l'année pour l'année 2011 en % | 166 |
| Figure 22 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe féminin pour l'année pour l'année 2011 en % | 167 |
| Figure 23 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel et par sexe pour l'année 2011 en % | 168 |
| Figure 24 : Recrutement par sexe pour l'année pour l'année 2012 en % | 169 |
| Figure 25 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe masculin pour l'année pour l'année 2012 en % | 170 |
| Figure 26 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel pour le sexe féminin pour l'année pour l'année 2012 en % | 171 |
| Figure 27 : Recrutement par catégorie socioprofessionnel et par sexe pour l'année pour l'année 2012 en % | 172 |
| Figure 28 : Evolution de recrutement sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :..... | 172 |
| Figure 29 : Evolution de recrutement par catégorie socioprofessionnelle sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :..... | 174 |
| Figure 30 : Evolution de recrutement par sexe sur les trois années : 2010, 2011, 2012.... | 175 |
| Figure 31 : Départs par nature de départs pour l'année 2010 en % | 177 |
| Figure 32 : Départs par catégorié socioprofessionnelle pour l'année 2010 en %..... | 178 |
| Figure 33 : Départs par sexe pour l'année 2010 en %..... | 179 |
| Figure 34 : Départs par nature de départs pour l'année 2011 en % | 181 |
| Figure 35 : Départs par catégorié socioprofessionnelle pour l'année 2011 en %..... | 182 |
| Figure 36 : Départs par sexe pour l'année 2011 en %..... | 183 |
| Figure 37 : Départs par nature de départs pour l'année 2012 en % | 185 |

| | |
|---|-----|
| Figure 38 : Départs par catégorié socioprofessionnelle pour l'année 2012 en % | 186 |
| Figure 39 : Départs par sexe pour l'année 2012 en %..... | 187 |
| Figure 40 : Evolution des départs sur les trois années 2010, 2011 et 2012 au niveau de l'ENIEM :..... | 187 |
| Figure 41 : Départs par catégories socioprofessionnelles au niveau de l'ENIEM pour les trois années 2010, 2011 et 2012 : | 188 |
| Figure 42 : Evolution des départs par sexe au niveau de l'ENIEM sur les trois années 2010, 2011 et 2012..... | 190 |
| Figure 43 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2010 :..... | 194 |
| Figure 44 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2011 :..... | 196 |
| Figure 45 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM pour l'année 2012 :..... | 197 |
| Figure 46 : Pyramide comparative des âges de l'effectif ENIEM sur les trois années 2010, 2011, 2012 :..... | 199 |
| Figure 47 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2010 :..... | 201 |
| Figure 48 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2011 :..... | 204 |
| Figure 59 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2011 :..... | 206 |
| Figure 50 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2010 :..... | 208 |
| Figure 51 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2011 :..... | 210 |
| Figure 52 : Pyramide des âges de l'effectif ENIEM par sexe pour l'année 2012 :..... | 212 |
| Figure 53 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif ENIEM pour l'année 2010 | 213 |
| Figure 54 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif ENIEM pour l'année 2011 | 216 |
| Figure 55 : Pyramide de l'ancienneté de l'effectif ENIEM pour l'année 2012 | 217 |

| | |
|--|-----|
| Figure 56 : Pyramide comparative de l'ancienneté de l'effectif ENIEM sur les trois années 2010, 2011 et 2012 :..... | 218 |
| Figure 57 : Pyramides d'ancienneté des effectifs par GSP pour l'année 2010 :..... | 221 |
| Figure 58: Pyramide de la répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :..... | 223 |
| Figure 59 : Pyramide de la répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 :..... | 225 |
| Figure 60 : Pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 :..... | 226 |
| Figure 61 : Pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 : | 228 |
| Figure 62 : Pyramide de la répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 : | 230 |
| Figure 63 : Répartition de l'effectif ENIEM par niveau d'étude..... | 232 |
| Figure 64 : Evolution de la formation de l'effectif total | 267 |
| Figure 65 : Evolution de la formation de l'effectif total par catégorie socioprofessionnelle : | 268 |
| Figure 66 : Budget allouéR a la formation en dinar Algérien | 269 |
| Figure 67 : Répartition de la formation ; interne/externe pour l'année 2010..... | 270 |
| Figure 68 : Répartition de la formation ; interne/externe pour l'année 2011..... | 270 |
| Figure 69: Répartition de la formation ; interne/externe pour l'année 2012..... | 271 |

Bibliographie

Ouvrage :

- ✓ Annette Soulier « manager par les compétences », édition Liaisons, 2004.
- ✓ A.Saracchi.de « entrer dans une démarche compétence », Paris, 2002
- ✓ Boyer L. et Equilbey N. : Théories et applications, Editions d'Organisation
- ✓ BAUDRY Bernard « économie de la firme » Ed la Découverte ; 2003
- ✓ Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., Les théories des organisations ; Dunod, 2006
- ✓ Cadin. L « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »,Dunod 2002,
- ✓ CLAUDE LEVY-LEBOYER « La gestion des compétences ; une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises », éd Organisation 2009.
- ✓ Chamak, Alain Céline Fromage, « Le Capital Humain : comment le développer et le valoriser», éditions : Liaisons, 2006
- ✓ Courpasson. D et Y-F. Livian, « Le développement récent de la notion de compétence. Economica ; 1991.
- ✓ Coulomb François « management des entreprises », Ed ellipses 2007.
- ✓ Dubar. C, La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand 1991.
- ✓ Dali Abdelaziz, La gestion des ressources humaines en Algérie, in perspective sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie. Edition Vuibert 2006.
- ✓ Dietrich Anne, le management des compétences ; Vuibert, Paris 2008.
- ✓ Dietrich A., Pigeyre F, la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères, 2005
- ✓ Flamholtz E.G « human resources management », jossey-Bass publishers.1985.
- ✓ Freyssenet Michel, « Division du travail, taylorisme et automatisation. Confusions, différences et enjeux », in Le taylorisme, Maurice de Montmollin et Olivier Pastré éd Paris, La Découverte, (1984).
- ✓ GUILLARD Alexandre- ROSSSEL Josse, « Evaluation et développement de capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».
- ✓ Gil Phlippe, Les nouveaux métiers de la formation, développer de nouvelle compétences pour une formation réinventée. Dunod, Paris 2004.

- ✓ HERMANSON R. "accounting for human assets", bureau of business and economic research, Michigan State university, 1964
- ✓ Jean-Yves Buck « le management des connaissances et des connaissances en pratique », éd D'ORAGANISATION, Paris 2003
- ✓ Jean Marie Peretti « gestion des ressources humaines », 12^{ème} édition. Vuibert 2004
- ✓ Jacques Grisé, les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable. Université LAVAL QUEBEC.1997
- ✓ KAPLON. R NORTON.D « le tableau de bord prospectif » Ed d'organisation 1992
- ✓ LORIO PHILIPPE « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'Organisation, Paris 2003
- ✓ Lou Van Beirendouck, Tous compétent, le management des compétences dans l'entreprise, éd de Boeck et Larciens. 2006
- ✓ Le Boterf Guy « Construire les compétences individuelles et collectives de l'entreprise » Edition des Organisations 2001.
- ✓ Le Boterf Guy, construire des compétences et réussir la professionnalisation, 1998
- ✓ Le Boterf Guy, de la compétence, Paris  ditions d'organisation, 1994.
- ✓ Madeleine Grawitz « les méthodes des sciences sociales », 11^{ m } édition. Dalloz 2000
- ✓ MEIGNANT Alain « Manuel d'audit du management des ressources humaines », Editions liaisons 2009
- ✓ Nonaka. H, T keuchi, « la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante », édition Eyrolles, 1997
- ✓ ROJOT Jaques, théorie des organisations, Ed la découverte 2^{ieme} édition, 2005
- ✓ Shimon L.Dolan « la gestion des ressource humain », 3^{ me} édition 2002
- ✓ SOYER Jacques, « fonction formation », Editions d'Organisation, Paris 2000.
- ✓ SCHWARTZ Bertrand « Les objectifs pédagogiques en formation initiale et en formation continue » Ed. D'organisation, 1979
- ✓ SYLVIE St-onge « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 3^e édition Copyright 2009
- ✓ Wiss. D « Ressources humaines » ; 2^{ieme} éd ; organisations, 2005.
- ✓ Yves Emery, dynamiser la gestion des ressources humaines. Press polytechniques et universitaires romandes.2006.
- ✓ Zarifian. PHILIPPE, « L'émergence du modèle de la compétence », Economica, 1988.
- ✓ Zarifian Philippe « objectif compétence »,  d LIAISAN, Paris, 2001

REVUES:

- ✓ D. Courpasson et Y-F. Livian (1991), « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre
- ✓ E. Dugué (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. », *Sociologie du travail*, n°3, p. 273-291
- ✓ Le Boterf Guy, Construire les compétences individuelles et collectives de l'entreprise, Edition des Sémantique ou idéologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre 2000.
- ✓ Patrick Cohendet et Patrick Lerrena, « la conception de la firme comme processus de connaissance », *revue d'économie industrielle*, n°88
- ✓ Tremblay et Sire .B, « rémunérer les compétences plutôt que les activités », *revue française de gestion* .novembre et décembre 1999.
- ✓ *Revue française de gestion* –divers numéros-
- ✓ *Revue formation et emploi* –divers numéros-

ARTICLES :

- ✓ Brian Keeley, « le capital humain comment le savoir détermine notre vie ». www.oecd.org/lesessentiels
- ✓ GUILLARD Alexandre- ROSSSEL Josse, « Evaluation et développement de capital humain : un enjeu clé pour l'audit social ».
- ✓ Jacques Grisé, « les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ». Université LAVAL QUEBEC.1997.
- ✓ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ».
- ✓ MORENO Maxime « Gestion des Ressources Humaines ». Janvier 2008
- ✓ Michel Ferrary, Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines.
- ✓ RAHMOUNI Akil, « La formation professionnelle par apprentissage en Algérie ».

THESE ET MÉMOIRES :

- Amghar Malek ; Essai d'analyse de la contribution de l dynamique entrepreneuriale au développement de territoire. Cas de bordj Bou Arreridj ; mémoire de magister en

sciences de gestion ; option management économiques du territoire et entrepreneuriat. université de Bejaia ; 2009.

- Boukhrouf Belkacem, Perception de la formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algériennes ; illustration à partir de cas Algérie télécom, Sonalgaz et Sidal. mémoire de magister en sciences de gestion : option gestion des entreprises, université de Tizi-Ouzou 2011.
- GaniMessad ; « Les PME-PMI acteurs de développement local : cas de la wilaya de Tizi-Ouzou » ; mémoire de magister en économie publique locale et gestion des collectivités locales. Université de Béjaia.
- Matamar Dalila ; « la veille technologique adaptée aux entreprises algériennes » ; thèse pour le doctorat en sciences économiques ; Université de Tizi-Ouzou.

Sites :

- ✓ Brian Keeley, « le capital humain comment le savoir détermine notre vie ». www.oecd.org/lesessentiels
- ✓ François Sigaut, « Jean-Louis Peaucelle, Adam Smith et la division du travail, La naissance d'une idée fautive », Documents pour l'histoire des techniques [En ligne], 18 | 2^e semestre 2009, mis en ligne le 24 septembre 2010, consulté le 17 octobre 2011. URL : <http://dht.revues.org/278>.
- ✓ HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), « Strategic Intent », Harvard Business Review 67, p. 63-7 www.12manage.com/methods_corecompetence_fr.html.
- ✓ <http://www.ecole-medav.com/levolution-de-la-gestion-du-personnel-le-cadre-national/> l'évolution de la gestion de personnel : le cadre national. Consulté le www.fnac-dz.com/juridique/Arretes%20interministeriels/Arret98.pdf.
- ✓ <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/> ; <http://www.aclimoges.fr/bleucl/SES/cours/terminale/rerelations-inter/> ; Cahiers français n°315 et 317 : « Comprendre l'économie » ; Libre-échange et protectionnisme, R. Schnerb, QSJ n° 1032
- ✓ Livre Blanc « capital humain », les études du club n° 89 Mai 2011 consécutif au groupe de travail conduit par Messieurs Bernard MAROIS et Henri GHOSN rédigé par Madame Patrizia VALERO. www.hec.fr/content/download/53978/478526
- ✓ Maxime MORENO Gestion des Ressources Humaines, Janvier 2008. Maxime.Moreno@univ-tlse1.fr

- ✓ REFERENCES DES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES PAR
ORDRE CHRONOLOGIQUE DE PARUTION (1981 à 2001
www3.mfep.gov.dz/textes/00b.doc).
- ✓ Saracchi. A ;sousdir .de « entrer dans une démarche compétence »,Paris,2002
- ✓ (<http://objectif-compétences.medef.fr/>
- ✓ ministère de la formation. www.mfep.gov.dz/fr/.
- ✓ www.djazairess.com/fr/lefinancier/12557.
- ✓ <http://objectif-compétences.medef.fr>
- ✓ www.ENIEM-dz.com
- ✓ www.mfep.gov.dz
- ✓ www.grandlyon.com/fileadmin/.../Ref_eco_part3_capital_humain.pdf
- ✓ www.memoireonline.com
- ✓ www.editions-organisation.com
- ✓ www.cerclerh.com
- ✓ www.tropheeducapitalhumain.com/pages/definition.html
- ✓ www.oeconomia.net
- ✓ www.cafrad.org/Workshops/Tanger26-30_04_10/.../ALGERIE.pdf
- ✓ www.fmrh.org/etudesetprojets/projet.../29-evolutionfonctiorhalgerie
- ✓ www.wcfel.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf

ANNEXES

ANNEXE N° 01 :

Dans la convention collective de l'ENIEM « chapitre 4 » ; la formation est encadrée par un nombre important d'articles :

Article 87 : l'entreprise est tenue d'initier des actions de formation de, recyclage, de perfectionnement, de spécialisation au bénéfice de ses travailleurs. Ces actions visent à :

- Satisfaire des besoins en main d'œuvre qualifiée dans les métiers de l'entreprise ;
- Permettre d'accroître le niveau de connaissance des travailleurs ;
- Perfectionner les travailleurs en vue de leur adaptation aux exigences de développement de l'entreprise ;
- Faciliter la promotion interne des travailleurs ;
- Préparer à l'occupation d'autres postes au sein de l'entreprise ;
- L'entreprise est en outre, tenue d'initier des actions d'apprentissage conformément aux dispositions de la loi sur l'apprentissage.

ARTICLE 88 : les actions de formation, de perfectionnements établis sur la base des besoins de l'entreprise, font l'objet d'un plan annuel ou pluriannuel et doivent être soumis pour avis au comité de participation, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Article 89 : sauf de force majeure dûment justifiée, le travailleur est dans l'obligation d'assurer et /ou de participer aux actions de formation programmées. A défaut, il s'expose aux sanctions prévues par le règlement intérieur.

ARTICLE 90 : Pour réaliser les actions de formations, l'entreprise peut requérir tout travailleur ayant les qualifications requises à cet effet.

L'entreprise peut cependant recourir à des moyens externes lorsqu'elle ne peut prendre en charge ses actions par ses propres moyens.

ARTICLE 91 : le travailleur appelé à suivre une formation initiée par l'employeur conserve durant la période de formation :

- Le salaire de base correspondant à son dernier poste ;
- L'indemnité liée à son ancienneté ;
- Les prestations sociales en vigueur.

Il bénéficie en outre de la prise en charge des frais de transport, d'hébergement et de restauration, lorsque la formation se déroule hors entreprise.

ARTICLE 92 : Le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement non-initiés par l'entreprise, peut bénéficier sous réserve de l'accord de l'employeur d'une adaptation de son temps de travail ne pouvant excéder six (6) heures par semaine ou d'une mise en disponibilité.

ARTICLE 93 : Toute formation continue de plus de (3) mois est subordonnée à la signature d'un contrat entre l'employeur et le travailleur concerné.

Le travailleur ayant bénéficié d'une formation, s'engage à servir l'entreprise pendant une durée égale à deux (2) fois la durée de la formation sans toutefois que la durée de l'engagement ne soit inférieure à deux ans.

ARTICLE 94 : Les résultats obtenus à l'issue d'une formation ou d'un recyclage constituent des paramètres déterminant pour l'évaluation du mérite à l'occasion de la sélection pour l'avancement ou pour la promotion.

ARTICLE 95 : Il est alloué une « indemnité de frais de formation » aux travailleurs participant à des actions de formation continue hors entreprise supérieur à 1 mois initié à l'entreprise.

Le montant de cette indemnité et les modalités de son attribution sont fixés par les dispositions de la présente convention collective.

ARTICLE 96 : Il est alloué une « indemnité de formation » aux travailleurs assurant les actions de formation au sein de l'entreprise. Le montant de cette indemnité et modalité de son attribution sont fixés par les dispositions de la présente convention collective.

ANNEXE N° 02

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, gestion et commerciales

Département des sciences de gestion, post graduation

Objet : Guide d'entretien

En vue de la réalisation de mémoire de magister portant le thème

La valorisation de capital humain par les entreprises publiques algériennes :

Cas : ENIEM

Elaboré par : BOUALLECHE Abdelkrim

Destinataire :

Responsables ressources humaines

Préambule ;

Madame/ Mademoiselle/ Monsieur ;

Etudiant à la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, je finalise la réalisation d'un mémoire de magister en sciences économiques intitulé « La valorisation de capital humain par les entreprises publiques algériennes : Cas : ENIEM ».

J'ai porté mon choix sur votre entreprise comme un terrain d'étude pour mener à bien mon enquête, je désire à travers ce document contribuer à renforcer la compréhension de l'effort de valorisation de capital humain au sein de l'ENIEM par l'effort de formation et la mise en œuvre de la démarche compétence ;

Nous portons à la connaissance des acteurs en question que les informations recueillies via ces deux guides d'entretien, seront analysées et étudiées objectivement dans le but de tirer des conclusions ; pour répondre à la problématique posée initialement.

C'est pour atteindre ce but, que je sollicite votre contribution en acceptant de répondre à mes questions. Je m'engage à vous garantir l'anonymat si vous le souhaitez, à limiter l'usage des réponses collectées à un usage exclusivement privé et professionnel dans le cadre de mon travail de recherche

I/ La formation au sein de l'ENIEM :

1/ Généralités sur la formation au sein d l'ENIEM :

- ❖ quel est votre avis sur la formation des salariés :

- ❖ es ce que la formation est l'un des leviers les plus importants que vous utilisez pour développer les compétences de vos salariés : **Oui/Non**
- ❖ Les incitations à la formation des salariés:
 - Favoriser l'innovation : **Oui/Non**
 - Faire progresser la qualité : **Oui/Non**
 - Valoriser le capital humain : **Oui/Non**
 - Fidéliser le personnel : **Oui/Non**
 - Reconnaître les compétences : **Oui/Non**

➤ Penser le parcours professionnel : **Oui/Non**

❖ **quels sont les indicateurs qui vous incitent à développer les compétences de vos salariés, et avec quels pourcentage (pour chaque indicateur que vous utilisé):**

➤ **La GPEC : Oui/Non**

25%

50%

75%

➤ **Le référentiel des compétences : Oui/Non**

25%

50%

75%

➤ **Les demandes des salariés : Oui/Non**

25%

50%

75%

➤ **Les exigences de marché : Oui/Non**

25%

50%

75%

➤ **développer les compétences des salariés, carrières Oui/Non**

25%

50%

75%

➤ **Dans le but de mieux organiser le travail :**

Oui/Non

25%

50%

75%

- Le processus de la qualité : **Oui/Non**

25%

50%

75%

- **La réglementation : Oui/Non**

25%

50%

75%

- **L'évolution technologique : Oui/Non**

25%

50%

75%

- ❖ Quels est l'indicateur le plus répandu dans les actions de formation (développement des compétences) de vos salariés :

-Ancienneté : **Oui/Non**

-Nouveaux recrutés : **Oui/Non**

-Selon les besoins de l'entreprise en compétences : **oui/non**

- ❖ Parmi ces étapes, précisez celles que vous suivez dans votre démarche d'élaboration des plans de formation:

- Analyse de la problématique de l'entreprise, (objectif de professionnalisation des salariés, mise en place des plans seniors,...): **Oui/Non.**

- Définir les métiers et les compétences nécessaires à votre entreprise (cartographie des emplois, référentiels de compétences,...) : **Oui/Non.**

- Mesurer l'écart entre les compétences requises et celles disponible dans l'entreprise, (mise en place des entretiens professionnel d'évaluation, communication auprès des salariés,...) : **Oui/Non**
 - Gérer et réduire les écarts de compétences, (élaboration des plans de formation interne et externe, mise en place de transfert des savoirs et des expériences,...) : **Oui/Non.**
 - Évaluer la démarche mise en place, (mise en place des actions correctives,...) : **Oui/Non.**
- ❖ Les étapes de l'élaboration de plan de formation dans votre entreprise :
- ✓ Identification des besoins : Oui \ Non
 - ✓ Analyse des besoins : Oui \ Non
 - ✓ Élaboration des plans et budgets : Oui \ Non
- ✚ La description de la démarche compétence de l'ENIEM :

2/ Efforts de formation en terme d'effectif :

- ❖ Es ce que vous incitez vos salariés à réalisé un bilan de compétences dans le cadre du plan de formation établi chaque année dans l'entreprise:

Oui/Non.

- **Le nombre de salariés qui ont réalisés un bilan de compétences durant les 04 (2009, 2010,2011, 2012), dernières années :**

- ✓ Cadres :.....
- ✓ Maitrise :.....
- ✓ Exécution :.....

- ❖ Es ce que vous faites la Validation des Acquis de l'expérience (VAE) pour vos salariés : **Oui/Non.**

- ❖ **Le nombre de salariés qui l'ont déjà fait durant les quartes dernières années :**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|------|------|------|------|
| cadres | | | | |
| maitrise | | | | |
| exécutants | | | | |

- ❖ Es ce que vous accordez à vos salariés un congé individuel de formation (*Dans le but de suivre une formation personnelle ne pouvant être intégrée dans le plan de formation de votre entreprise*) : **Oui/Non.**

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|------|------|------|------|
| cadres | | | | |
| maitrise | | | | |
| exécutants | | | | |

- ❖ Au cours des 04 dernières années (2009, 2010, 2011, 2012) le nombre de salariés formés :

| CATÉGORIE | | 2004 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------|----------------|------|------|------|------|
| CADRES | Effectif total | | | | |
| | Effectif formé | | | | |
| MAITRISE | Effectif total | | | | |
| | Effectif formé | | | | |
| EXÉCUTANTS | Effectif total | | | | |
| | Effectif formé | | | | |

- ❖ **Les types de formation :**

- ✓ Formation à la prise de la fonction : **Oui/Non**
- ✓ Le nombre de bénéficiaires durant les quatre dernières années :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|------|------|------|------|
| cadres | | | | |
| maitrise | | | | |
| exécutants | | | | |

✓ Formation d'entretien (adaptation, perfectionnement) : **Oui/Non.**

✓ Les nombres de bénéficiaires durant les quatre dernières années :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| cadres | | | | |
| maitrise | | | | |
| exécutants | | | | |

❖ Au cours des 04 dernières années, quels est les nombres de salariés formés en interne, en externe et à l'étranger :

| Types de formation | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|------|
| | | Formation en interne | Cadres | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |
| Formation en externe | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------|------------|--|--|--|--|
| Formation à l'étranger | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | exécutants | | | | |

❖ **Es ce que vous faites la validation des acquis de l'expérience pour vos salariés : **Oui/Non****

Nombre de demande de validation des acquis de l'expérience reçus au cours des 04 dernières années :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cadres | | | | |
| Exécutants | | | | |
| métrise | | | | |

Nombre de demande de validation des acquis de l'expérience satisfaits au cours des 04 dernières années :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cadres | | | | |
| Exécutants | | | | |
| métrise | | | | |

Nombre de demande de validation des acquis de l'expérience satisfaits (sans demandes de la part de bénéficiaire) au cours des 04 dernières années :

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cadres | | | | |
| Exécutants | | | | |
| métrise | | | | |

3/ L'effort de formation en terme budget :

- ❖ Quel est le pourcentage de la masse salariale que vous avez affectez pour la formation durant les dernières 04 années :

| Années | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------|------|------|------|------|
| Masse salariale en % | | | | |
| Masse salariale en chiffre | | | | |

4/ Durée et lieu de formation :

- Les méthodes utilisées sur les lieux de travail pendant les heures de travail : **25%**

50%

75%

- Les méthodes utilisées en milieu de travail en dehors des activités régulières : **25%**

50%

75%

- Les méthodes utilisées à l'extérieur du lieu de travail : **25%**

50%

75%

Les formations en interne assurées par personnel d'ENIEM:

| Types de formation | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------|------------|------|------|------|------|
| Moins d'un mois | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |
| un mois et plus | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |

| | | | | | |
|---------------|------------|--|--|--|--|
| | Exécutants | | | | |
| Trois et plus | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |

Formation en interne assuré par des organismes prestataires de services et par des formateurs étranger :

| Types de formation | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--------------------|------------|------|------|------|------|
| Moins d'un mois | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |
| un mois et plus | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |
| Trois mois et plus | Cadres | | | | |
| | Maitrises | | | | |
| | Exécutants | | | | |

II/ La mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM :

1/ Généralités :

- ❖ Ya t-il une démarche compétence dans votre entreprise : **OUI/NON**
- ❖ Depuis quand :
- ❖ Es ce que la démarche compétence est intégrée dans la stratégie de l'entreprise : **OUI/NON**
- ❖ Quel est le responsable de la démarche compétence au sein de l'ENIEM :
 - ✓ Le DRH
 - ✓ Un autre responsable
- ❖ Es ce que vos managers de terrain constituent les pilotes essentielles de la démarche compétence : **OUI/NON**
- ❖ Ya t-il un contacte entre la DRH et les managers de terrain : **OUI/NON**
 - ✓ Explication
- ❖ Es ce que vous prenez en considération les suggestions des salariés :
OUI/NON

- ❖ Comment vous motiver vos salariés à investir dans la démarche compétence :

- ❖ Comment vous élaborer les référentiels des compétences :

Organisation de travail :

- ❖ Es ce que vous essayer d'organiser le travail pour qu'il devient une opportunité professionnelle : **OUI/NON**
- ❖ Etablissez- vous une cohérence entre l'organisation de travail et les compétences à développer : **OUI/NON**

- ❖ Réunissent les conditions nécessaires à la coopération entre les compétences : **OUI/NON**

Direction et management :

- ❖ Es ce que la direction est impliquée dans la gestion et le développement des compétences :

La Reconnaissance des compétences :

➤ La reconnaissance des compétences par la rémunération :

- ❖ Es ce que vous prenez des critères des compétences et niveau de maitrise des compétences dans la rémunération de vos salariés : **OUI/NON**
- ❖ Es ce que vous attribuez une rémunération plus élevé aux salariés les plus compétent : **OUI/NON**
- ❖ Es ce que les salariés qui ont cumulé de l'expérience sont mieux payé : **OUI/NON**
- ❖ Es ce que vous personnalisez les salaires : **OUI/NON**
- ❖ Es ce que il existe d'autres formes de rémunération dans votre entreprise : **OUI/NON**

➤ La reconnaissance des compétences par d'autres facteurs :

- ❖ La formalisation par les managers et la DRH les compétences exprimées par les salariés : **OUI/NON**
- ❖ Donner aux salariés la possibilité d'exprimer leurs compétences au travers de l'accomplissement de certaines missions : **OUI/NON**
- ❖ La reconnaissance par la hiérarchie des initiatives et des responsabilités prise par les salariés : **OUI/NON**
- ❖ La diffusion au sein de l'entreprise des résultats des initiatives individuelles et collectives : **OUI /NON**

Compétence et recrutement :

- ❖ Es se que vous préférer de recruter :
 - Un spécialiste :
 - Un expert :
 - Un nouveau diplômé :
- ❖ Es ce que vous préférer un recrutement interne ou u recrutement externe :
- ❖ Es ce que la mobilité interne est présente au sein de l'ENIEM avec un taux très élevée : **OUI/NON**
Pour quelles raisons :

Plan de formation :

- ❖ Orienté sur la production des compétences non seulement sur le court terme mais le moyen terme (anticipation) : **OUI/NON**
- ❖ Orienté sur des objectifs des compétences et d'employabilité : **OUI/NON**
- ❖ Non seulement il contribue au développement des ressources mais il les combine et les mobilise : **OUI/NON**
- ❖ Engage les responsables hiérarchiques dans la construction des compétences en situation de travail : **OUI/NON**

La communication interne :

- ❖ Es ce que vous communiquez la possibilité d'évolution professionnelle pour vos salariés : **OUI/NON**
- ❖ Es ce que vous essayer de susciter par la communication interne une réflexion individuelle et collective sur l'anticipation des métiers et des compétences : **OUI/NON**

L'appréciation des compétences :

❖ Comment vous réalisez l'appréciation des compétences de vos salariés :

❖ Quels sont les critères sur lesquelles vous basez pour apprécier les compétences de vos salariés :

La validation des compétences :

Quels sont les critères que vous prenez en considération lors de la validation des compétences de vos salariés :

| | |
|-------------------------|--|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Sommaire | |
| Liste des abréviations. | |

Introduction générale

Chapitre I : Mutation de travail et évolution de la GRH.

| | |
|--|----|
| Introduction au chapitre I:..... | 06 |
| SECTION 1 : Mutations de travail :..... | 07 |
| Introduction à la première section :..... | 07 |
| 1/Historique de l'évolution de travail : | 07 |
| 1-1) L'OST (l'organisation taylorienne) :..... | 07 |
| 1-1-2/Les caractéristiques de l'homme au travail selon l'OST :..... | 08 |
| 1-1-3 /La qualité de travail dans l'OST : | 08 |
| 1-1-4/ La remise en cause de l'OST:..... | 09 |
| 1-2) L'intégration des facteurs psychologiques : | 09 |
| 1-2-1/ L'école des relations humaines (la théorie psychosociologique) :..... | 09 |
| 1-2-1-1/Les groupes de travail :..... | 10 |
| 1-2-1-2/ Les réseaux de communication :..... | 11 |
| 1-3) Les analyses contemporaines des besoins de l'homme au travail : | 12 |
| 1-3-1/ La typologie de Abraham Maslow : | 12 |
| 1-3-2 /La classification de F.Herzberg : | 13 |
| 1-3-3 -La distinction de Douglas. Mac Grégor :..... | 13 |
| 1-4) Développement de courant sociotechnique :..... | 15 |
| 1-5) Les modèles Japonais :..... | 16 |
| 2/ Les nouvelles formes d'organisation de travail :..... | 16 |
| 2-1) Les formes dérivées de l'OST..... | 17 |

| | |
|---|----|
| 2-2) Les formes d'organisation du travail en rupture avec l'OST :..... | 17 |
| 2-2-1-La qualité de travail :..... | 17 |
| 2-2-2-Les organisations apprenantes :..... | 17 |
| 3/Aménagement des lieux de travail :..... | 18 |
| 3-1) Le télétravail ou travail à domicile : | 18 |
| 3-2) Le travail atypique:..... | 18 |
| 4 /La qualité de travail demandé actuellement :..... | 18 |
| 4-1) Comparaison entre le travail d'hier et celui d'aujourd'hui :..... | 19 |
| 4-2) L'émergence du modèle de compétence :..... | 21 |
| 5/L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le travail :..... | 22 |
| Conclusion de la première section :..... | 22 |
| Section 2 : Evolution de la GRH..... | 23 |
| Introduction :..... | 23 |
| 1/ Historique de la gestion des ressources humaines :..... | 23 |
| 1-1) Évolution de la fonction :..... | 24 |
| 1-1-1- Fin 19 ^{ième} siècle jusqu' au 1914 :..... | 24 |
| 1-1-2.1 -De 1914 jusqu' au 1970 :..... | 25 |
| 1-1-3-Depuis les années 1970 :..... | 26 |
| 1-2) Le passage de la gestion de personnel à la gestion des ressources humaines : | 27 |
| 2/la différence entre GRH et gestion de personnel :..... | 30 |
| 2-1) Gestion de personnel :..... | 31 |
| 2-2) La gestion des ressources humaines :..... | 32 |
| 3 / Définition de la gestion des ressources humaines : | 33 |
| 4/La ressource humaine source d'avantage concurrentiel :..... | 33 |
| 4-1) Relation entre ressource et un avantage concurrentiel : | 34 |
| 4-2) L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994):.. | 35 |

| | |
|--|----|
| 5/ Les tendances lourdes de la G.R.H:..... | 37 |
| 5-1) Une fonction stratégique :..... | 37 |
| 5-2) Décentralisation et internationalisation : | 37 |
| 5-3) Informatisation | 38 |
| 5-4) La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) :..... | 39 |
| 6/ les défis actuels de la gestion des ressources humaines.:..... | 39 |
| 6-1) Le défis de la mondialisation :..... | 39 |
| 6-2) Le défis technologique :..... | 40 |
| 6-2-1-Evolution des qualifications :..... | 40 |
| 6-3) Sureffectif et GRH :..... | 40 |
| 6-4) Le défi démographique :..... | 40 |
| 6-5) Le défi économique : | 41 |
| Conclusion de la deuxième section :..... | 41 |
| Conclusion de chapitre I ::..... | 42 |
| Chapitre II : capital humain et développemnt de capital humain par les entreprises. | |
| Introduction au chapitre II : | 43 |
| Section 1 : Le capital humain | 44 |
| Introduction | 44 |
| 1/ historique de capital humain | 44 |
| 1-1) Les prémisses de capital humain : | 44 |
| 1-2) Les anciennes théories et capital humain :..... | 46 |
| 1-2-1- La théorie néoclassique et capital humain :..... | 46 |
| 1-2-2-La théorie mécaniste de travail et capital humain : | 47 |
| 1-3) La naissance de la théorie de capital humain :..... | 47 |
| 1-3-1/ les fondements de la théorie de capital humain :..... | 47 |
| 1-3-1-La théorie de capital humain : | 51 |
| 1-3-2/Les types de formation qui accroissent le capital humain :..... | 52 |
| 1-3-3/ le financement de la formation par l'entreprise d'après la théorie de capital | |

| | |
|--|----|
| humain : | 53 |
| 1-3-4/Les prolongements de la théorie du capital humain :..... | 54 |
| 2/Définition de capital humain : | 58 |
| 2-1) Définition générale :..... | 58 |
| 2-2) Définition par rapport aux types de capital humain | 59 |
| 2-2-1-Le capital humain général :..... | 59 |
| 2-2-2-le capital humain spécifique à la tâche : | 59 |
| 2-2-3-le capital humain spécifique à la firme : | 59 |
| 2-3) Définition de capital humain selon l'OCDE : | 59 |
| 3 / Les approches de capital humain :..... | 60 |
| 3-1) L'approche économique de capital humain :..... | 60 |
| 3-2) L'approche gestionnaire de capital humain :..... | 61 |
| 3-2-2-Le tableau de bord prospectif :..... | 62 |
| 3-2-3-Leif Edvinsson et le tableau de bord du capital humain:..... | 63 |
| 3-2-3-1-Le navigateur Skandia :..... | 65 |
| 3-2-3-1-1-L'humain au centre de l'entreprise :..... | 65 |
| 3-2-3-1-2- Les indicateurs périphériques :..... | 68 |
| 3-2-4-Le tableau de bord du capital humain :..... | 70 |
| 3-2-4-1-L'axe développement et mobilisation des compétences :..... | 72 |
| 3-2-4-2-L'axe cohésion et engagement :..... | 72 |
| 3-2-4-3-L'axe structure et organisation :..... | 72 |
| 3-3) L'approche comptable de capital humain :..... | 73 |
| 3-3-1-La méthode du coût historique :..... | 73 |
| 3-3-2-La méthode du coût de remplacement :..... | 74 |
| 3-3-3-La méthode de l'évaluation économique :..... | 74 |

| | |
|--|----|
| 3-3-4-La méthode du coût d'opportunité:..... | 74 |
| 3-3- 5-La méthode du modèle comportemental behavioral:..... | 75 |
| 4 /Risque de dépréciation de capital humain :..... | 75 |
| 4-1) L'insuffisance des investissements en formation :..... | 75 |
| 4-2) Inadéquation entre qualification (diplôme, expérience,...) et l'emploi occupé :..... | 75 |
| 4-3) La perte de l'emploi :..... | 75 |
| 5 /Évaluation de risque de dépréciation du capital humain :..... | 76 |
| 6/La mesure d'investissement en capital humain :..... | 76 |
| 6-1) Les approches quantitatives de mesure d'investissement en capital humain :..... | 76 |
| 6-1-1-Le cout historique des ressources :..... | 76 |
| 6-1-2-Le cout de remplacement :..... | 77 |
| 6-2) Les méthodes d'évaluation qualitatives :..... | 77 |
| Conclusion de la première section :..... | 78 |
| Section 2 : Le développement des compétences des salariés par l'entreprise | 79 |
| Introduction : | 79 |
| 1/L'émergence du modèle de la compétence :..... | 79 |
| 1-1) Les chercheurs en économie :..... | 80 |
| 1-2) Concernant les Sciences de Gestion :..... | 81 |
| 2/Définition de la compétence :..... | 83 |
| 3/la compétence dans la littérature de France (l'apport G.Le.Boterf et B.Sire) : | 84 |
| 4/La compétence dans la littérature anglo-saxonne, (l'apport de P.Zariffian et C.Dejoux) : | 85 |
| 4-1) les niveaux de la compétence :..... | 86 |
| 4-1-1-Les compétences individuelles :..... | 86 |
| 4-1-2-Les compétences collectives : | 87 |
| 4-1-3-Les compétences organisationnelles : | 87 |
| 5/ les caractéristiques de la compétence : | 88 |

| | |
|--|-----|
| 6/ l'importance de développement des compétences : | 88 |
| 7/ Développement de compétences, une coresponsabilité salarié-employeur :..... | 90 |
| 7-1) Les obligations de l'employeur :..... | 90 |
| 7-2) Les obligations et les droits du salarié :..... | 90 |
| 8/Les théories de développement des compétences : | 90 |
| 8-1) L'approche systémique :..... | 91 |
| 8-1-1-La démarche de Jacques SOYER :..... | 91 |
| 8-1-2- La démarche de Alain MEIGNANT :..... | 92 |
| 8-1-2- 1-Le processus de sélection..... | 92 |
| -1-2- 2- La qualité pédagogique :..... | 92 |
| 8-1-2- 3-Le bon moment :..... | 92 |
| 8-1-2- 4-L'importance perçue :..... | 92 |
| 8-2) L'approche compétence :..... | 93 |
| 8-2-1-La logique compétence :..... | 93 |
| 8-2-1-1-La démarche de Philippe ZARIFIAN : | 93 |
| 8-2-1-2- La démarche de Guy Le BOTERF : | 93 |
| 8-3) La théorie du capital humain :..... | 94 |
| 9 /La gestion des compétences :..... | 95 |
| 9-1) La logique de gestion par poste ou gestion par compétence : | 95 |
| 9-2) La logique de gestion ou de management des compétences :..... | 96 |
| 9-3) La logique de gestion des compétences ou de gestion par compétence..... | 102 |
| 10/Le développement des compétences par la formation..... | 104 |

| | |
|---|-----|
| 10-1) Définition de la formation :..... | 104 |
| 10-2) Le processus de formation :..... | 105 |
| 11-2-1-L'analyse des besoins :..... | 105 |
| 10-2-2-traiter les besoin de formation | 106 |
| 10-2-3-définir les objectifs de la formation :..... | 106 |
| 10-2-4-construire les programme de formation :..... | 106 |
| 10-2-4-1- Définir une structure :..... | 106 |
| 10-2-4-2- Convenir d'une stratégie pédagogique :..... | 106 |
| 10-2-4-3-Construire un scénario :..... | 107 |
| 10-2-4-4-Organiser l'action de formation :..... | 107 |
| 10-2-4-5- L'évaluation des acquis :..... | 107 |
| 10-2-4-6- Vérifier l'impact de la formation :..... | 107 |
| 10-3) La relation entre la formation et la compétence:..... | 108 |
| 10-4) Le développent des compétences par la formation :..... | 108 |
| 10-4-1-Les techniques utilisées dans le cadre des activités régulières :..... | 111 |
| 10-4-1-1 - <i>L'initiation au travail</i> :..... | 111 |
| 10-4-1-2-L'apprentissage :..... | 112 |
| 10-4-1-3-Stages ou internat:..... | 112 |
| 10-4-1-4 - <i>Assistanat</i> :..... | 112 |
| . | |
| 10-4-1-5- <i>Les programmes de rotation de l'emploi</i> :..... | 112 |
| 10-4-1-6- <i>L'assistance professionnelle</i> :..... | 113 |
| 10-4-1-7- <i>Le mentorat</i> :..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| 10-4-2- Les techniques utilisées en dehors des activités régulières :..... | 113 |
| 10-4-2-1- <i>La formation programmée</i> :..... | 113 |
| 10-4-2-2- <i>Les bandes vidéo</i> :..... | 113 |
| 10-4-2-3- <i>La formation interactive</i> :..... | 114 |
| 10-4-2-4- <i>La formation informatisée</i> :..... | 114 |
| 10-4-3- Les méthodes utilisées à l'extérieur de milieu de travail :..... | 114 |
| 10-4-3-1- <i>Les séminaires</i> :..... | 114 |
| 10-4-3-2- <i>les conférences aux ateliers</i> :..... | 114 |
| 10-4-3-3- <i>la simulation</i> : | 114 |
| Conclusion de la deuxième section: | 115 |
| Conclusion de chapitre II : | 116 |
| Introduction au chapitre III | 117 |
| Section 1 : Evolution de la fonction ressource humaines en Algérie | 117 |
| Introduction..... | 117 |
| 1/L'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :..... | 117 |
| 1-1) les années 1960 : | 118 |
| 1-2) Les années 1970 : | 118 |
| 1-3) les années 1980 : | 118 |
| 1-4) Les années 1985-1990 : | 118 |
| 1-5) Depuis le milieu des années 1990 : | 119 |
| 2 /cadre juridique de la GRH : | 119 |

| | |
|--|-----|
| Conclusion de la première section : | 120 |
| Section 2 : efforts de l'Algérie en formation et développement des compétences : | 121 |
| Introduction : | 121 |
| 1/ Les aspects juridiques de la formation des salariés en Algérie : | 121 |
| 2/ La formation professionnelle en Algérie : | 122 |
| 2-1) Les missions de la formation et de l'enseignement professionnels : | 123 |
| 2-2) niveaux et sanction de la formation..... | 123 |
| 2-2-1- Les formations initiales ou continues : | 123 |
| 2-2-2- Les formations qualifiantes : | 123 |
| 2-3) les modes de formation | 123 |
| 2-3-1- Formation résidentielle | 124 |
| 2-3-2- Formation par apprentissage : | 124 |
| 2-3-3- Formation à distance | 124 |
| 2-3-4 - Formation en cours du soir | 124 |
| 2-4) Les établissements de formation en Algérie par wilaya : | 124 |
| 3/ La construction et la certification des compétences est toujours monopolisées par l'Etat : | 130 |
| 3-1) La compétence en Algérie : | 130 |
| 3-1-1- La compétence dans l'économie socialiste des années 60 : | 130 |
| 3-1-2- La gestion des compétences à partir des années 90 : | 130 |
| 3-1-3- La situation actuelle : | 133 |
| 4/ Les efforts de l'Algérie dans le développement des compétences par l'enseignement supérieur : | 131 |

| | |
|---|-----|
| 4-1) Le réseau d'enseignement supérieur algérien : | 133 |
| 4-2) Les universités et centres universitaires | 134 |
| 4-3) Les écoles nationales supérieures : | 134 |
| 4-4) Les écoles normales supérieures : | 135 |
| 4-5) Le corps enseignant : | 136 |
| Conclusion de la deuxième section : | 137 |
| Conclusion de chapitre III : | 138 |
| Chapitre VI : Analyse des efforts de l'Algérie pour la valorisation de capital humain de ses salariés par la formation des compétences. | |
| Introduction au chapitre IV : | 139 |
| Section 1 : aspects méthodologique et présentation de notre sujet d'enquête : | 140 |
| Introduction : | 140 |
| 1/Présentation de notre travail de terrain : | 140 |
| 1-1) Présentation de l'enquête : | 140 |
| 1-2) L'objectif de l'enquête : | 140 |
| 1-3) L'élaboration des hypothèses : | 140 |
| 1-4) La méthode : | 141 |
| 1-5) Présentation de sujet de l'enquête « ENIEM » : | 142 |
| 1-4-1-SITUATION GÉOGRAPHIQUE : | 142 |
| 1-4-2-Historique : | 142 |
| 1-4-3-ORGANIGRAMME: | 143 |
| 1-4-4-MISSIONS ET OBJECTIFS : | 144 |
| 1-4-4-1 : Missions de l'ENIEM : | 144 |
| 1-4-4-2 : Objectifs : | 145 |
| 1-5) Principales missions et activités de l'entreprise : | 145 |

| | |
|---|-----|
| 1-5-1- Direction Générale | 145 |
| 1-5-2-Unité Froid : | 145 |
| 1-5-3- Unité cuisson : | 146 |
| 1-5-4-Unité Climatiseurs : | 146 |
| 1-5-5-Unité Prestations Techniques | 147 |
| 1-5-6-Unité commerciale : | 147 |
| 1-5-7-Filiale EIMS (Entreprise Industrielle et Matériels Sanitaires) Miliana : | 147 |
| 1-5-8-Filiale FILAMP : | 148 |
| 1-6) La production et son évolution: | 148 |
| 1-6-1-Gammes de produits : | 148 |
| 1-6-2-Clients : | 148 |
| 1-6-3-Capacités de production : | 148 |
| 1-6-4-Production de 2009 en quantité : | 149 |
| 1-6-5-Évolution du chiffre d'affaires : | 149 |
| 2/La gestion des ressources humaines dans l'ENIEM : | 149 |
| 3/ Etude quantitative de capital humain de l'ENIEM : | 152 |
| 3-1) L'effectifs de l'ENIEM : | 152 |
| 3-2/ Répartition de l'effectif ENIEM par groupe socioprofessionnelle et par sexe sur les trois années (2010, 2011, 2012) : | 155 |
| 3-2-1/ Année 2010 : | 155 |
| 3-2-2/ Année 2011 : | 157 |
| 3-2-3/ Année 2012 : | 158 |
| 4/ Etat des mouvements des effectifs de l'ENIEM (années 2010, 2011, 2012) : | 160 |

| | |
|--|-----|
| 4-1/ recrutement par catégorie socioprofessionnelle et par sexe (années 2010, 2011,2012) :..... | 160 |
| 4-1-1/ Année 2010 : | 160 |
| 4-1-2/ Année 2011:..... | 164 |
| 4-1-3/ Année 2012 :..... | 168 |
| 4-1-4/ Evolution de recrutement sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :..... | 172 |
| 4-1-5 / Evolution de recrutement par catégorie socioprofessionnelle sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :..... | 173 |
| 4-1-6 / Evolution de recrutement par sexe sur les trois années : 2010, 2011, 2012 :..... | 175 |
| 4-2/ Départs par catégorie socioprofessionnelle, sexe et nature de départ: | 176 |
| 4-2-1/ Année 2010 :..... | 176 |
| 4-2-2/ Année 2011 :..... | 179 |
| 4-2-3/ exercice 2012 :..... | 183 |
| 4-2-4 /Explication des causes de départs au sein de l'ENIEM : | 191 |
| 5/ Pyramide des âges des effectifs ENIEM pour les 03 années (2010, 2011, 2012) :..... | 193 |
| 5-1/Année 2010 :..... | 193 |
| 5-2/ Année 2011 :..... | 195 |
| 5-3/Année 2012 :..... | 197 |
| 5-4/Âges des salariés pour les trois années (2010, 2011, 2012) :..... | 198 |
| 5-5/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2010 : | 200 |
| 5-6/Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2011 : | 202 |

| | |
|--|-----|
| 5-7/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge, groupe socioprofessionnelle et sexe pour l'année 2012 : | 205 |
| 5-8/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2010 :..... | 207 |
| 5-9/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2011 :..... | 209 |
| 5-10/ Répartition des effectifs de l'ENIEM par âge et sexe pour l'année 2012 :..... | 211 |
| 6/ Répartition des effectifs ENIEM par ancienneté :..... | 213 |
| 6-1/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2010 :..... | 213 |
| 6-2/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2011 :..... | 215 |
| 6-3/ L'ancienneté des effectifs pour l'année 2012 :..... | 216 |
| 6-4/ Tableau comparatif de l'ancienneté de l'effectif ENIEM :..... | 218 |
| 6-5/Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2010 :..... | 220 |
| 6-6/ Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2011 :..... | 222 |
| 6-7/ Répartition des effectifs par GSP et ancienneté pour l'année 2012 :..... | 224 |
| 6-8/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2010 :..... | 226 |
| 6-9/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2011 :..... | 228 |
| 6-10/ Répartition des effectifs par sexe et ancienneté pour l'année 2012 :..... | 230 |
| 7/ Répartition de l'effectif ENIEM par niveau de formation (jusque au mois d'avril 2013) :..... | 231 |
| 8-/Etude qualitative de l'effectif ENIEM :..... | 232 |
| 8-1/Etude qualitative de l'effectif ENIEM :..... | 232 |
| 8-1/ Analyse de la pyramide des âges des trois années analysées (2010, 2011, 2012):..... | 232 |
| 8-2/Le turnover au niveau de l'ENIEM au cours des trois années analysées :..... | 234 |
| 8-3/Analyse de la pyramide d'ancienneté (2010, 2011, 2012) des salariés de l'ENIEM: ... | 235 |

| | |
|--|-----|
| 8-4/Niveau d'éducation des salariés de l'ENIEM : | 236 |
| 9/ La valorisation des salariés par l'ENIEM : | 237 |
| 9-1/ Prise en charge des travailleurs en terme d'hygiène sécurité et médecine de | 237 |
| 9-2/ Le respect de la durée légale de travail : | 239 |
| 9-3/Les congés au niveau de l'ENIEM :..... | 240 |
| 9-4/La motivation :..... | 240 |
| 9-5/La communication dans l'ENEIM : | 242 |
| 10/Présentation de différentes procédures de développement de capital humain par l'ENIEM : | 242 |
| 10-1/Le recrutement :..... | 242 |
| 10-2/La formation :..... | 244 |
| 10-3/Apprentissage :..... | 245 |
| 10-4/ Le partage des connaissances :..... | 246 |
| 10-5/L'intérim :..... | 247 |
| 10-6/La mobilité interne :..... | 247 |
| 10-7/La promotion :..... | 248 |
| 10-8/La gestion de carrières : | 249 |
| 11/Les freins de développement des compétences l'ENIEM :..... | 249 |
| 11-1/ Le recrutement : | 249 |
| 11-2/Les freins financiers : | 250 |
| 11-3/Le temps : | 251 |
| 11-4/Retraite proportionnelle : | 251 |
| Conclusion de la première section:..... | 252 |

| | |
|---|-----|
| Section 2 : La construction des compétences dans l'ENIEM par la formation et par la mise en œuvre de la démarche compétence : | 252 |
| Introduction | 252 |
| 1/ La formation dans l'entreprise ENIEM : | 253 |
| 1-2/ Outils de la gestion de la formation dans l'ENIEM : | 255 |
| 1-2-1/ La fiche de poste : | 255 |
| 1-2-2/ La fiche carrière : | 258 |
| 1-2-3 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences : | 259 |
| 1-2-4/ Evaluation de salariés après la formation : | 261 |
| 1-3/ Objectifs de la formation dans l'ENIEM : | 261 |
| 1-4- Les déterminants de la formation dans l'ENIEM : | 262 |
| 1-4-1 : les déterminants liés à l'environnement interne : | 262 |
| . | |
| 1-4-2 : les déterminants liés à l'environnement externe : | 264 |
| 1-5- Plans de formation de l'ENIEM : | 266 |
| 1-6- L'effort de formation au sein de l'ENIEM en termes d'effectif : | 267 |
| 1-7- L'effort de formation au sein de l'ENIEM en termes de budget : | 269 |
| 1-8/ Répartition des formations selon le lieu (Interne/Externe) : | 269 |
| 1-9/ Les types de formations dans l'ENIEM : | 271 |
| 1-9-1/ Formation d'intégration : | 271 |
| 1-9-2/ Formation d'adaptation : | 272 |
| 1-9-3/ Formation de perfectionnement : | 272 |
| 1-9-4/ Les conférences et séminaires : | 273 |
| 2/ Perspective de la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM : | 273 |
| 2-1- Intégration de la démarche compétence dans la stratégie de l'entreprise : | 273 |

| | |
|--|-----|
| 2-2-La direction de l'ENIEM et la démarche compétence :..... | 276 |
| 2-2-1-Associier les salariés à la démarche compétence :..... | 277 |
| 2-2-2-Implication et obtention de soutien du « top management » : | 277 |
| 2-2-3-Reformulant les objectifs opérationnels sous l'angle de la compétence :..... | 277 |
| 2-2-4-Explication de lien entre objectifs opérationnels et compétences :..... | 277 |
| 2-2-5-Créer les conditions de développement des compétences collectives :..... | 278 |
| 2-2-6-Décloisonner les services :..... | 278 |
| 2-3/ le rôle des managers dans la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM. | 278 |
| 2-4-Le processus d'identification des compétences au sein de l'ENIEM:..... | 278 |
| 2-5-Développement des compétences au sein de l'ENIEM :..... | 280 |
| 2-5-1-Les actions de la formation au sein de l'ENIEM :..... | 280 |
| 2-5-2-l'analyse des besoins en formation au sein de l'ENIEM:..... | 281 |
| 2-5-3-Les besoins de l'ENIEM en formation des compétences : | 281 |
| 2-5-4-Développement des compétences par la mobilité interne :..... | 282 |
| 2-5-5-Développement des compétences et recrutement :..... | 283 |
| 2-5-6-Le transfert des connaissances :..... | 283 |
| 2-6-Motivations qui pourront motivées les salariés pour investir dans la démarche compétence au sein de l'ENIEM: | 284 |
| 2-6-1/ La rémunération :..... | 284 |
| 2-6-2-La gestion de carrière : | 284 |
| 2-6-3- Le développement de compétences professionnelles :..... | 285 |
| 2-6-4-Management participatif : | 285 |

| | |
|--|-----|
| 2-6-5- La communication : | 285 |
| 2-7-La reconnaissance des compétences :..... | 286 |
| 2-7-1-La reconnaissance des compétences par la rémunération :..... | 286 |
| 2-7-2-La reconnaissance des compétences par d'autres facteurs : | 287 |
| 2-8-Appréciation des compétences : | 288 |
| 2-8-1-L'objectif de l'appréciation des compétences au sein de l'ENIEM :..... | 288 |
| 2-9-La validation des compétences : | 289 |
| 2-10-Quelques remarques sur le projet de la mise en œuvre de la démarche compétence au sein de l'ENIEM : | 290 |
| 2-11) quelques recommandations pour mieux réussir la démarche compétence au sein de l'ENIEM : | 294 |
| Conclusion de la deuxième section : | 296 |
| Conclusion de chapitre IV : | 297 |
| Conclusion générale : | 298 |

Liste des tableaux et figures.

Bibliographie

Annexes

Tables des matières.