



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

Département des Sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Développement des compétences pour la
valorisation du capital humain**

Présenté par :

Badja Ouissam

Dirigé par :

Mr Kehri Samir

Soutenu devant le jury composé de :

Président : Otmani Habib: M.C.B UMMTO

Examineur : Dahleb Ania : M.C.B. UMMTO

Rapporteur : Kehri Samir : M.C.B. UMMTO

Année universitaire : 2020-2021

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

La première personne que je tiens à remercier très chaleureusement est mon encadreur, monsieur Kehri Samir, d'avoir accepté à encadrer ce modeste travail, je le remercie pour ses qualités d'encadrement.

Mes remerciements s'étendent également à mon encadreur Monsieur Mokrane Kamel qui m'a beaucoup aidé et soutenu avec ses conseils et son orientation (malgré ses occupations durant toute la durée de mon stage).

Sans oublier Monsieur Mehyaoui Montacer et Mlle Hind Meghar, pour leurs soutiens je les remercie infiniment, et tout le personnel de la Division Production de la SONATRACH.

Mes remerciements les plus sincères à mes deux chères copines : Merabtene Fazia et Berdous Céline qui ont contribué de pré à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

En premier et avant tout, je dédie ce modeste travail à ma grand-mère paternelle qui nous a quittés, mais son amour est toujours présent et aussi fort, je ne t'oublierai jamais chère Yaya Ouerdia.

A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et m'ont toujours encouragé et soutenu durant mon parcours (chers PAPA et MAMAN)

A ma très chère sœur et ma moitié Tinhinane

A mes frères Ghiles et Achour

A mon très cher Oncle Lounes Badja

A mes très chères tantes : Tassadit, Ouiza, Nadia et Djamila

A ma douce et très chère grand-mère maternelle : Fatma Zohra

A toute mes chères cousines que j'aime beaucoup

A ma cousine et sœur Nabila et sa maman chère tante Saliha

A ma deuxième famille Hadj Idris

A mes chères copines et tous ceux qui m'aiment.

Liste des abréviations :

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressource Humaine.

GP : Gestion du Personnel.

GPE : Gestion Prévisionnelle des Emplois

GPEC : Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences.

GRH.AO : Gestion des ressources humaines Assistée par Ordinateur.

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et de Condition de Travail.

NRT : Nouvelles Technologies de la Relation.

DRH : Direction Ressource Humaine.

CRHA : Conseils en Ressources Humaines Agrées.

CSP : Catégorie Socioprofessionnelle

.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Gestion du personnel et la GRH :

Tableau N°2 : Catégorie des besoins

Tableau n°3 : Dimension/ Impact des facteurs d'ambiances.

Tableau n°4 : les composantes de la compétence

Tableau n°5 : Diversité de problématique

Tableau n°6: la répartition de l'échantillon par genre

Tableau n°7 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau n°8 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Tableau n°9 : la répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle(CSP)

Tableau n°10 : satisfaction du poste occupé :

Tableau n°11 : perception des primes

Tableau n°12 : satisfaction du système de promotion

Tableau n°13 : système de gestion des carrières

Tableau n°14 : compétences des agents

Tableau n°15 : programme de formation

Tableau n°16 : suivi de la formation

Tableau n°17 : les avantages qu'elle a apporté la formation

Tableau n°18 : progresse de la formation dans la carrière

Tableau n°19 : l'avancement de la carrière permet :

Tableau n°20 : satisfaction des agents de leurs parcours au sein de la Sonatrach

Tableau n°21 : la base sur laquelle les agents sont sélectionnés pour la formation

Tableau n°22 : les raisons de la nécessité de la formation

Tableau n°23 : la qualité pédagogique des équipements

Tableau n°24 : le niveau de connaissances de l'agent après avoir reçu une formation

Tableau n°25 : l'évaluation de la formation

Tableau n°26 : L'atteint des attentes des agents

Tableau n°27 : satisfaction a l'issue de la formation

Tableau n°28 : ce qu'elle permet la formation

Tableau n°29 : changement de poste

Listes des figures

Figure N°1 : Synthèse des composantes du capital humain

Figure n°2 : la répartition de l'échantillon par genre

Figure n°3 répartition de l'échantillon selon l'âge

Figure n° 4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Figure n°5 : répartition de l'échantillon par CSP

Figure n°6 : satisfaction du poste occupé :

Figure n°7 : perception des primes

Figure n°8 : les facteurs de motivation

Figure n°9 : critères retenus pour la promotion

Figure n°10 : satisfaction du système de promotion

Figure n°11 : système de gestion des carrières

Figure n°12 : compétences des agents conviennent au poste ou non

Figure n°13 : programme de formation

Figure n°14 : suivi d'une formation

Figure n°15 : les avantages après la formation

Figure n°16: progresse de la formation dans la carrière

Figure n°17 : l'avancement de la carrière

Figure n°18 : satisfaction des agents de leurs parcours au sein de la Sonatrach

Figure n°19 : la base sur laquelle les agents sont sélectionnés pour la formation

Figure n°20: les raisons de la nécessité de la formation

Figure n°21 : la qualité pédagogique des équipements

Figure n°22 : niveau de connaissances après la formation

Figure n°23 : l'évaluation après la formation

Figure n° 24 : l'atteint des attentes des agents

Figure n°25 : satisfaction a l'issue de la formation

Figure n°26 : ce qu'elle permet la formation

Figure n°27 : changement de poste

Liste des schémas

Schéma 1 : La pyramide des rémunérations

Schéma n°2 : Enjeux et gestionnaire

Schéma N°3 : La GPEC : un processus itératif

Schéma n°4 : processus de la formation

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1 : capital humain

Section 1 : généralités sur la GRH et capital humain

Section 2 : les différentes méthodes de la valorisation du capital humain

Chapitre 2 : développement des compétences

Section 1 : Gestion des compétences et GPEC

Section 2 : différentes méthodes du développement des compétences

Chapitre 3 : étude empirique

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH

Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats.

Conclusion générale



Introduction générale

Introduction générale :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régularisation du travail dans les organisations.

La GRH est un terme dont l'usage est récent et qui a pour domaine les problèmes de rémunération, d'organisation du travail et de formation. Elle est devenue une activité stratégique créant un avantage concurrentiel pour l'entreprise, dont l'objectif est d'anticiper les transformations pour retenir les talents, et en attirer de nouvelles compétences.

Les travailleurs sont devenus un actif intangible que l'entreprise veut attirer, former, motiver, orienter et développer, afin de les retenir et faire face aux différents changements et exigences, qui impliquent de nouvelles compétences.

Bien gérer l'être humain fait partie des grandes orientations des entreprises, et ce, par la mise en place d'un climat de travail propice, qui doit être claqué sur des pratiques de gestion des ressources humaines, qui permettent aux individus d'être créateurs et innovateurs, de ce fait, les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain, dont le développement constitue l'un des éléments importants de leur stratégie.

Le capital humain est devenu un concept central pour la gestion des ressources humaines, c'est un stock de capacité humaine économiquement productive, qui englobe des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées et d'autres caractéristiques qui permettent de réussir. Ces capacités naissent de l'investissement dans l'être humain.

La théorie du capital humain a fait objet de nombreuses critiques au sein des sciences économiques et qu'en outre, son application à la gestion des ressources humaines se heurte à des difficultés. Au 18ème siècle, l'économiste Adam Smith avait remarqué que la production ne dépendait pas seulement de l'équipement et du terrain, mais aussi des aptitudes des travailleurs, d'où l'apparition de l'importance et la place du capital humain dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Gary Becker a placé l'humain au cœur de l'économie, et insisté sur le rôle de l'investissement dans le capital humain. Ainsi, le développement des compétences et le développement du capital humain font partie de la culture de l'entreprise, et une partie intégrante du quotidien des employés. Elle constitue l'ensemble des activités mises en place afin d'augmenter sa valeur, elle est considérée comme un investissement important, générant ainsi, un retour tant pour l'employeur que pour l'organisation, selon Alfred Marshall « Le plus précieux, de tous les biens capitaux est celui qui est investi dans l'être humain »¹

¹ GERBIE Bernard, " Industrie and Trade" d'Alfred Marshall, Revue d'Economie Industrielle, vol 9, 3ème trimestre, 1979, p.159-173.

Problématique et hypothèses

L'économie algérienne subit, depuis son indépendance des mutations qui sont devenues ces dernières années rapides et générales, touchant tous les secteurs ; venant se greffer sur celui qu'elle a hérité à l'indépendance. C'est dans cet environnement, multiple, mouvant et instable, que l'entreprise est tenue, si elle veut préserver sa pérennité et assurer sa compétitivité, de revoir, sa stratégie et son système et outils de gestion, en réponse aux attentes de ses différentes parties prenantes.

La connaissance de son évolution historique, et de ses composantes, culturelles, politiques et économiques, permettra sans doute, de mieux comprendre les causes de la contre-performance structurelle de ces entreprises. L'entreprise est un système ouvert qui puise l'ensemble de ses facteurs de production de son environnement et produit pour celui-ci. Elle doit donc, tenir compte de ses caractéristiques, en rassemblant toutes. Les données nécessaires provenant de celui-ci pour pouvoir définir sa stratégie de développement qui lui permet d'utiliser au mieux les ressources que lui procure cet environnement et lui retourne de la valeur.

Compte tenu de l'importance de ses ressources dans la réalisation des objectifs des entreprises, nous tenterons, dans ce qui suit, d'étudier l'importance ou bien l'impact de développer les compétences du personnel représentée en capital humain dans les entreprises publiques, et les moyens, les outils de son développement.

Concernant SONATRACH, cette dernière considère le capital humain comme le levier le plus important pour son développement. Pour permettre la construction d'un capital humain compétent, SONATRACH réalise des formations pour chaque exercice, ce qui lui permet de développer et de valoriser son capital humain.

A travers ce qui suit, nous tenterons de répondre à la question centrale suivante :

« Quelle est le lien entre le développement des compétences et la valorisation du capital humain ? »

A partir de cette problématique découle ces sous questionnements :

- Qu'elles sont les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH ?
- Quelle est l'importance du développement des compétences pour l'entreprise ainsi que pour les salariés ?
- Quelle est le rôle des différents outils de développement des compétences dans la valorisation du capital humain ?

A cet effet, deux hypothèses soutiennent cette problématique :

Hypothèse 01 : Le développement des compétences représente pour les salariés une certaine valorisation.

Hypothèse 02 : Développer les compétences contribue à la réalisation des objectifs des salariés, ainsi que pour l'entreprise.

L'objet de la recherche

L'objectif du travail de recherche consiste à déterminer la contribution du développement des compétences dans la valorisation du capital humaine au sein de SONATRACH.

S'inscrivant dans la théorie du capital humain, selon laquelle, l'investissement en celui-ci accroît son développement, cet investissement passe essentiellement par la formation. Et selon Gary Becker distingue de types de formation : la formation générale et formation spécifique.

En effet, le capital humain joue un rôle fondamental dans la construction d'un avantage concurrentiel, c'est pour cette raison que l'entreprise doit lui offrir un contexte favorable de son développement.

Etant donné que depuis quelques années, les entreprises publiques algériennes envahis par une concurrence étrangère, c'est dans ce contexte que le capital humain est sollicité pour faire face aux changements de l'environnement.

Méthodologie de recherche

Du point de vue méthodologique, et afin de mener à bien notre recherche, nous allons nous basé sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

- **Conceptuelle** : l'éclaircissement des concepts dans le contexte de notre problématique, en mettent l'accent sur leurs articulations, par le biais de recherches bibliographiques et des collectes d'informations effectuées au niveau de la bibliothèque de notre université et autres.

- **Empirique** : notre étude empirique va concerner l'Entreprise de SONATRACH àALGER, et Plus précisément au niveau de la division production, Les outils mobilisés dans ce travail relèvent d'une démarche d'investigation quantitative à base d'un questionnaire destiné à un échantillon représentant la population cible afin de vérifier nos hypothèses. A cet effet, Nous avons distribué 60 questionnaires, et nous avons collecté que 55remplis par les salariés de l'unité RH. Cette méthode de travail qui est quantitative, est une méthode de recherche utilisant des outils d'analyse mathématique, et statistique, en vue de décrire, d'expliquer et prédire les phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variable mesurable.

Plan de rédaction

Introduction générale

La présentation du travail est organisée en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous aborderons les fondements conceptuels du capital humain dans la GRH. Le but de ce chapitre est de démontrer le cadre conceptuel de la GRH et du capital humain et sa valorisation.

Le deuxième chapitre est consacré pour la présentation du développement des compétences des salariés.

Enfin un troisième chapitre qui démontre le développement du capital humain au sein de SONATRACH.



Chapitre I:

Valorisation du capital humain

Introduction

L'entreprise n'est pas faite que de machine ou d'argent elle est avant tout faite d'Hommes et de femmes qui n'en peuvent pas considérés comme simples ressources consommables, au même titre que les matières et autres consommations intermédiaires. L'entreprise est une collection de ressources essentielles partagées, de talents, d'idées et de connaissances à laquelle toutes les personnes ont accès dans la mesure où elles possèdent et développent le capital humain. L'Homme est beaucoup plus considéré comme un composant intergeachable. Les salariés restent souvent longtemps dans une même entreprise. Ils sont porteurs de connaissances, de techniques et d'habitude qui font le savoir-faire et le caractère d'une entreprise.

Notre chapitre consiste à présenter en premier lieu (section1) les fondements théoriques de la GRH et RH (capital humain) ensuite en deuxième lieu (section2), nous allons mettre le point sur la valorisation du capital humain.

Section 1 : fondements théoriques de la GRH et Capital humain

Dans le cadre de l'accroissement de compétitive et de performance des entreprises, l'implication du facteur humain est devenue indispensable. C'est ainsi que la GRH, a pris une place stratégique au sein des entreprises, pour cela nous allons mettre point sur les fondements de la GRH, et du capital Humain.

I-Historique de la gestion des ressources humaines (la GRH)

L'importance accordée pour les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente.

La fonction « personnel » a émergé lentement dans la première moitié du 20 -ème siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, et devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

I-1-Émergence de la GRH ¹:

Au début de l'époque industrielle, les employeurs embauchaient une main d'œuvre nombreuse non- spécialisées, les méthodes de travail étaient empiriques, et le rendement de la main d'œuvre était faible.

Vers **1880**, *Frédéric W. Taylor* (un ingénieur de sidérurgie, devenu consultant) qui par ses expériences et ses études de temps et de mouvements, à pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par :

- La parcellisation des tâches ou la spécialisation ;
- L'amélioration de la formation des salariés,
- L'exploitation maximum de la force de travail.

A cause du développement du Taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les « services du personnel » sont apparus en **1912**, ces services avaient pour rôle de :

- Entretenir des relations avec les syndicats ;
- Administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques ;
- Régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

Donc leur rôle était surtout administratif et disciplinaire.

¹Sekiou et autres, « la GRH », Edition Boeck université, 2001, p 10.

I -2-La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :

Au début de la décennie 1930, un psychologue Américain, *Elton Mayo*, a conduit ses expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences sont données naissance au courant des relations humaines.

Le comportement des employés au travail et l'influence du groupe sur les comportements individuels constituent un axe majeur des recherches de l'école des relations humaines.

E.Mayo, après ses expériences, tire les conclusions suivantes :

-L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni une machine. Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Aussi, les incitations financières ne peuvent constituer à elles seules une motivation. L'importance des éléments d'ordres effectif et émotionnel et leur lien avec la productivité. La satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité.

-L'intérêt que l'on peut manifester aux employés ainsi que le sentiment de respect provoque au retour un regain de motivation et d'intérêt pour leurs travaux.

Après 1945, les services du personnel ont connu une évolution, les facteurs qui ont aidé à cette évolution sont : la mise sur pied de plus grande industrie avec une administration plus complexe ; l'amélioration des conditions de travail des salariés ; la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés ; le développement de la législation sociale ; l'action des syndicats ; les progrès technologiques....

De nombreux chercheurs, tels que *Maslow* et *Herzberg*, ont poursuivi le travail de *E. Mayo*, ce qui permis, après 1950, aux services du personnel de donner plus attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfaction de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

I-3-Professionnalisation de la fonction ressources humaines :

Les décennies 1960-1970 ont connu une expansion de la fonction ressources humaine grâce à :

-L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fourni par les organisations :

-L'expérimentation de nouvelles techniques de la GRH, le développement des sciences comportement ;

Chapitre I Valorisation du capital humain

Les responsables des services des ressources humaines, se préoccupent d'avantage des aspects de satisfaction et de motivation des salariés.

Après 1970, la GRH, commence à se professionnaliser. Les entreprises se réfèrent encore à la gestion du personnel (GP), orientée sur les aspects techniques mais d'avantages à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH.

Le rôle de la GRH se transforme, les services de la RH ont le même statut que les autres fonctions (finances, production...) dans l'entreprise. Le gestionnaire du personnel accède aux responsabilités les plus élevées dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la gestion des ressources humaines. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif.

I-4-Définition de la GRH :

La GRH considère les individus comme des ressources humaines qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser.

Le tableau suivant permet de présenter les principales différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel

Chapitre I Valorisation du capital humain

Tableau 1 : Gestion du personnel et la GRH :

	Gestion du personnel	GRH
Temps et planification	Court terme	Long terme
Contrat psychologique	Obéissance	Implication
Système de contrôle	Externes	Autocontrôle
Relation avec les employés	Pluraliste -collectives -confiance faible	Unitaires -décentralisée -rôles flexibles
Structure préférées	Bureautique/ mécanique -centralisées Définition formelle des rôles	Organiques -décentralisées -rôles flexibles
Rôles	Spécialistes/ professionnels	Largement intégrée dans le « line manager »
Critères d'évaluation	Minimisation des coûts -Hommes =coûts qu'il faut minimiser	Utilisation maximum Hommes = ressources à développer

Source : Sekiou I. « la gestion du personnel », Paris édition d'organisation, 1986, p11.

Selon Sekiou², la GRH :

« Consiste en des mesures (politiques, procédures,etc.) et des activités (recrutement...etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation ».

²Sekiou I. « la gestion du personnel », Paris édition d'organisation, 1986, p24.

« La fonction ressources humaines est l'une des principales fonctions de l'entreprise, elle a pour mission de penser, planifier, regrouper, coordonner, intégrer, diriger et de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il vise à se doter d'un personnel compétent, afin de conserver, l'utiliser et le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation d'une manière efficace »

« On peut définir la GRH comme l'ensemble des activités qui permettent de mettre en adéquation la demande et l'offre du travail dans l'entreprise, afin d'atteindre des objectifs économiques et sociaux »³

La GRH est « un ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une grande performance de l'organisation, c'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale dans l'administration »⁴

La gestion des ressources humaines d'une organisation peut être aussi définie comme suite : « un ensemble des activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission de la vision, de la stratégie et des objectifs organisations ».

La gestion des ressources humaines est définie comme « un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs »⁵.

I -5- Les activités de la GRH :⁶

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, d'une manière générale, soit à l'acquisition, soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus.

Nous présenterons dans ce qui suit les principales activités de la GRH dont les services « ressources humaines » ont la responsabilité, elle se compose comme suit :

³Pascal Laurent et FrancoisBouard, Edition d'organisation, 1997, p293.

⁴Elie Cohen, « l'administration du travail », édition : Kasse France, 2008, p34.

⁵Jean Marrie Peretti, « ressource humaine », édition : Dunod, Paris, 2006, p06.

⁶Pierre Louart, « gestion des ressources humaines », édition Eyrolles,Paris, p109

I-5-1- les activités classiques de la GRH :

I-5-1- 1-le recrutement :

C'est l'une des principales tâches de la GRH, elle doit être maîtrisée, car c'est la que commence le long processus qui va lier l'administration à la ressources humaines, il peut être défini comme « l'ensemble des actions mis en œuvre pour trouver les conditions correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste de travail », il consiste à :

- Rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membre de l'organisation ;
- Utiliser des techniques de recrutement (CV et lettre de motivation) ;
- Utiliser des modes de recrutement.

Selon *Pierre, Louart* « on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou transformer »

I-5-1-2- L'administration du personnel :

La compétence du service des ressources humaines s'étend à toutes les catégories du personnel, il importe que l'administration dispose d'un personnel qualifié motivé et économiquement compétitif en agissant sur le service des ressources humaines.

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et perçue dans l'administration, cet aspect recouvre :

- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'administration ;
- Calcul des charges sociales : sécurité sociale, régimes de retraite.

Le responsable du personnel assure directement la circulation de l'information générale sur l'administration.

I-5-1-3- L'intégration :

L'intégration est processus d'initiation d'un nouvel employé à la structure. On peut la définir comme suite : « un ensemble de procédures qui vise à conformer un individu venant de l'extérieur aux valeurs, aux savoir faire ».

Les buts de l'intégration sont comme suite :

- Aider l'employé à s'intégrer facilement ;

-Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu.

I-5-1- 4- La formation⁷ :

La formation est « un moyen pour les salariés de réussir leurs projets professionnels », elle porte sur :

- La détection des besoins ;
- La mise en œuvre des actions de formation ;
- L'évaluation des résultats.

I-5-1- 5- L'évaluation du rendement :

C'est analyser la performance du personnel en misent sur le maintiende la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

L'évaluation peut être définie comme étant : « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultat d'un employé occupant un poste donné ». Ce système mobilise tout un ensemble d'indicateurs tels que le niveau d'absentéisme.

I-5-1- 6-La rémunération :

La rémunération est en somme de prix payé par l'employeur en conte partie du travail fourni par le travailleur ou d'une façon plus large c'est : « toute somme ou tout avantage accordé à l'occasion du travail dans le cadre de l'administration ».

I-5-1-7- La gestion prévisionnelle des effectifs :

La gestion prévisionnelle des effectifs (GPE) est apparue au sein de l'administration des années **1960**, elle s'axe sur les prévisions de productions les différents types de départ des salariés en poste, cette approche privilégie donc la dimension quantitative à la qualitative, elle a été progressivement remplacée par la GPEC.

I-5-1- 8- La gestion des employés et des compétences :

Dans les années **1980**, cette démarche s'apparente à la recherche par l'organisation d'une adéquation qualitative et constitutive, généralement à moyenne, entre ses besoins et ses ressources en personnel. Elle met ainsi en œuvre l'association aux outils de la gestion prévisionnelle des effectifs.

⁷Meignant Alain « manager la formation » 4eme édition Paris 1997, p57

I-5-2 les activités modernes de la GRH :

Ces pratiques recouvrent essentiellement les domaines suivants :

I-5-2-1- La gestion des carrières :

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines. Elle inclut le suivi dans le passé, le présent et le futur des affectations d'un employé au sein de la structure organisation.

L'évolution du personnel au sein de la hiérarchie s'exprime en décision de promotion, de suivi et de gestion de carrière. Gérer la carrière implique aussi un système d'appréciation pour détecter les potentiels et orienter la gestion prévisionnelle personnalisée de l'emploi.

Elle apparait comme un compromis, permanent entre les besoins de l'administration et des désirs exprimés par les membres de son personnel. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, gérer le présent et le futur des besoins de l'administration.

I-5-2-2- La gestion des relations sociales dans l'administration :

Pour garantir une bonne ambiance de travail et un climat social favorable, l'administration doit s'intéresser au relationnel et au social de son personnel. Le responsable RH doit s'assurer de la mise en œuvre de la législation sociale et il doit être le gérant du dialogue entre les différents acteurs de l'administration.

Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement appposés, il joue le rôle de facilitateur et négociateur.

Lorsqu'un ou plusieurs syndicats sont une pratique permanente, la préparation et l'animation des rencontres avec les responsables du personnel sont devenus au-delà du cadre réglementaire, des moments d'échange forts permettant d'analyser le climat social.

Des outils peuvent par ailleurs être mis en œuvre pour mieux observer le corps social et recueillir des éléments actuels sur les pistes d'amélioration des conditions de vie professionnelles, mais aussi sanitaire et sociale à mettre.

I-5-2-3- La gestion des ressources humaines assistées par ordinateur (GRH.AO) :

Cette détention de la GRH s'apparente à l'utilisation des technologies informatiques afin de créer un système interactif d'aide à la décision visant à l'amélioration de la qualité des décisions centralisées, stratégiques et opérationnelle, dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines.

I-6-Les missions de la GRH⁸ :

La gestion des ressources humaines a pour mission de :

- Garantir le respect des règles, conventionnelles et internes ;
- Gestion de l'emploi (gestion prévisionnelle de l'emploi, programme de recrutement, analyse des postes...) ;
- Gestion des rémunérations (grille des salariés, intéressement et participation...) ;
- Gestion de la formation (identification des besoins de formation, réalisation du plan de formation...) ;
- Assurer la circulation de l'information sur l'entreprise, le personnel, l'évolution technologique... (Par le biais des réunions d'information, brochures d'accueil, audiovisuels...) ;
- Améliorer les outils et les procédures de communication interne ;
- Motiver et satisfaire les salariés ;
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise.

I-7-Buts et objectifs de la GRH⁹ :

La gestion des RH, a pour but d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines. Elle est essentielle au bon fonctionnement de l'établissement, pour cela, ce dernier vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des RH, et des conditions de participations du personnel pour sa survie.

Par ailleurs, on peut englober ces objectifs servent plusieurs finalités, ils ont une influence sur les activités des RH et doivent être élaboré afin d'aider les gestionnaires à réaliser les finalités d'organisation et des RH, les objectifs présentent aussi des standards par rapport auxquels les succès des décisions des gestionnaires est évalué, les cinq grands ensembles peuvent aider à déterminer les objectifs des services de RH.

Attirer : il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes compétentes ayant de l'expérience.

⁸Meignant Alain, op tic, p60-61

⁹Cadin Loïc, Gurin Francis, Frédérique PIEGEYRE, « gestion des ressources humaines » édition Dunod, Paris 2001, p 15

Conserver : l'élaboration de programmes de relève, le soutien à la gestion de la carrière qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi principales que l'embauche.

Motiver et satisfaire : ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. Dans le domaine de rémunération l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salaires sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite, concernant climat de travail, la communication avec les employés les rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés.

Être efficace : Tous les objectifs précités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des travailleurs. Cette efficacité passe par des nombreux éléments tels que : l'acquisition et la conservation des RH qualifiées, le contrôle du coût du travail.

Développer : l'organisation se voit obliger de consacrer un budget pour le développement des compétences et de son personnel et parce qu'on va voir dans les prochaines sections.

II -Approches théoriques du capital humain :

Les origines de la théorie moderne du capital humain remontent toutefois aux années **60**, alors que théorie *Schultz*, puis *Gary Becker* proposaient leur analyses théoriques et empiriques des liens entre l'investissement, le capital humain et la rémunération.

II -1-1-Théorie Schultz, l'initiateur¹⁰ :

T.W.Schultz(1902-1998) obtient en **1979** le prix de la banque de Suède en sciences économiques, d'**Alfard 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 m'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 ; « investissement in man : an economist's view ».

Dan Investment in Human capital publié en **1961**, dans la continuité de son premier article, il s'efforce d'affiner la mesure du capital humain en se concentrant sur la dimension qualitative

¹⁰FraisseOlimpio Stéphanie: « Investement in Humain Capital the AmericainEconomicReview, N°1 (mars, 1961), p 1-17.

du facteur travail, à savoir : « l'habilité, le savoir et toutes les capacités permettant d'améliorer la productivité du travail humain ».

Il observée que pour quantifier ces dimensions, il est difficile de procéder à une analyse des dépenses d'investissement en capital humain comme nous pouvons 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 retient 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 salarié des individus concernés sur le marché du travail.

Il distingue donc cinq sources de production et d'amélioration du capital humain :

- 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 organisées par les entreprises ;
- la migration des individus et des familles pour saisir des opportunités d'emploi ;

Ces dernières étaient largement inexplorées 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 relie 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'aube du travail du capital humain biaise l'analyse de la croissance économique.

T. 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 *Gray Becker* s'inspirent largement de ses apports.

II-1-2-Gary Becker¹¹ :

Le concept du capital humain date des années **1960**, et on peut légitimement en attribuer la paternité à *Gary Becker* qui reçut le prix Nobel d'économie en **1992**. L'économiste Américain a élaboré sa théorie en répondant à une question d'une grande simplicité : « et si l'homme représentait un capital en lui-même ? Ses travaux d'une extraordinaire richesse lui ont permis de répondre poliment. La forme la plus épurée de ses conclusions peut se résumer ainsi : l'homme possède un véritable capital sous forme de connaissances, de compétences, d'expérience, d'intelligence, de créativité, et d'imagination....

Et quand il examine une opportunité dans le domaine du travail ou de la formation, il raisonne en « investisseur ». Autrement dit, il évalue rationnellement en quoi cette opportunité va lui permettre de rentabiliser son investissement et de valoriser son propre capital.

Le concept de capital humain, qui n'a cessé de s'enrichir depuis près d'un demi-siècle, constitue aujourd'hui un véritable enjeu pour les organisations internationales préoccupées de développement économique et le bien-être de leur population. Il représente bien évidemment un enjeu de toute première importance pour l'ensemble des entreprises des secteurs public et privé. Enfin, est-il besoin de souligner son importance pour le niveau d'employabilité de chaque individu ?

Le concept de capital humain s'est construit à partir d'un postulat simple : un individu qui projette de se former ou de faire des études raisonne exactement comme il ferait pour n'importe quel type d'investissement. Il fait le pari qu'en développant son propre capital humain sur le court terme, il en tirera des bénéfices supérieurs à plus long terme.

Comme il le ferait pour n'importe quel autre projet, il cherche à évaluer les avantages que vont lui procurer le temps et l'argent investis, c'est à dire le « retour sur investissement ».

Il se pose les questions que tout bon investisseur se pose :

¹¹Alain Chamak, Céline Fromage « Le capital humain : comment le développer et l'évaluer » édition Liaison 2006, p 15-17.

-Que va me rapporter une année supplémentaire d'études par rapport au salaire au quel je pourrais prétendre si je décidais de travailler immédiatement ?

Une année de formation initiale supplémentaire va me permettre d'obtenir un meilleur salaire à l'embauche et dans la durée, mais la perte de rémunération initiale sera-t-elle compensée, et en combien de temps par le supplément de rémunération future ?

L'individu qui investit du temps et de l'argent dans la formation initiale investit sur lui-même. Il fait paracerque qu'il a l'espoir de rentabiliser son investissement et d'augmenter ses gains futurs. Il raisonne de la même manière par rapport à la formation continue : tant qu'il estime son investissement « rentable », il continue d'investir dans ce domaine.

L'étude exhaustive de la théorie du capital humain, exigerait des développements très importants, dont l'intérêt est certain, mais qui n'auraient pas leur place dans cet avantage, puisque touchant à domaines aussi variés que la santé, la délinquance, l'immigration, et bien sur l'économie.

Dans ce dernier domaine, l'économie, nous retiendrons que cette théorie a eu le mérite d'établir deux principes fondamentaux :

- 1- Tout ce qui fait la richesse immatérielle de l'homme, son potentiel de connaissances, ses compétences, son savoir-faire, son intelligence comportementale...etc., constitue un véritable capital.
- 2- Ce capital humain peut être valorisé au même titre que le capital matériel

Durant la dernière décennie, le concept de capital humain à régulièrement inspiré la réflexion économique et politique des nations.

Par ailleurs, les réflexions stratégiques des entreprises s'approprient désormais ce concept, de nombreuses études ayant démontré son impact sur le développement des organisations.

II -2-Définition Capital Humain :

Le concept humain à plusieurs définitions à savoir :

Selon l'*ODCDE* :¹² « le capital humain est un ensemble des qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ».

¹²Les essentielles de l'OCDE, « Le capital humain : la valeur des gens », édition Dunod, p17.

Chapitre I Valorisation du capital humain

Selon **Becker** :¹³ « Le capital humain est les connaissances, qualifications et capacités possédées par un individu et qui résultent d'une dotation normale et d'un investissement dans l'éducation, la formation et l'expérience ».

Selon **T.W Schultz** :¹⁴ « le capital humain est un stock d'aptitudes, de connaissances et qualifications possédées par les individus. C'est un capital, parce que ce stock est acquis à un certain coût en ressources rares : temps ou argent, pour engendrer des flux de satisfactions, de revenus ou d'utilités. Il est humain car il est incorporé dans chaque individu et qu'il est possible de séparer la personne physique de ses aptitudes ».

Selon **J. Genereux** :¹⁵ « le capital humain est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire lui-même ou pour autre ».

Toutes ces définitions, très complémentaires d'ailleurs, montrent que le capital humain porte essentiellement sur l'ensemble des compétences, qualifications, et d'autres capacités possédées par un individu à des fins productives, lequel capital cours d'expériences prof essentielles, par la transmission de savoirs et de qualifications.

II -3- Les composantes du capital humain¹⁶ :

La théorie du capital humain utilise les différents instruments de mesure traditionnels pour venir en aide à la gestion, notamment dans le but d'utiliser pleinement et adéquatement des talents et compétences et de savoir comment assurer le renouvellement et développement de ceux-ci. La notion de capital humain au mérite d'essayer de donner une évaluation chiffrée de ce que représentent nos **ressources humaines**.

Bien souvent, cette évaluation se limite à estimer le nombre de personnes d'une population donnée et d'une tranche d'âge qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire ou universitaire. Certaines approches plus ambitieuses tentent de prendre en compte davantage de critères afin de déterminer et contenir toutes les composantes du CH, mais il est alors difficile d'agrèger toutes ces données pour obtenir une composante unique et complète.

¹³G.S Becker « Human Capital », édition national bureau of economic research, New York, Columbia University Press, 1964, p43

¹⁴T.W.Schultze, op.cit, p17.

¹⁵J.Genereux, « introduction à l'économie », édition le seuil, Paris, 1992, 3eme édition 2000, p56.

¹⁶Thomas Delahaye : « le capital humain, un thème en vogue en entreprise » édition Liaisons, Juin 2006, p67.

Chapitre I Valorisation du capital humain

L'évolution de la théorie du CH révolutionne la conception traditionnelle de l'entreprise car, désormais l'opposition entre le travail et le capital perd de sens : le travail permet d'accumuler du « capital humain » revendable par le salarié, dans une autre entreprise.

Cette approche permet de reconnaître l'existence d'un marché du capital humain fondé sur la recherche permanente des compétences de haut niveau dont la valeur est déterminée par les composantes essentielles qui les valorisent fortement pour les entreprises au point de leur accorder des salaires (revenus) substantiels.

A cet effet, certains auteurs et chercheurs proposent de ramener à trois composantes essentielles valorisantes le concept du capital humain.

-Les compétences ;

-Les expériences ;

-Les savoirs des individus au travail.

Capital Humain = Compétences + Expériences + Savoirs

Depuis la fin des années 90, l'idée connaît une grande avancée dans le domaine de la gestion, le capital humain permet de penser l'économie nouvelle qui ne se fonde plus seulement sur les machines, les techniques ou la finance, mis sur des éléments immatériels principalement les personnes physiques.

En effet, avec la société de l'information et des services, les qualités et les compétences individuelles deviennent essentielles notamment pour accumuler, diffuser et interpréter l'information créée. Les hommes sont au cœur de cette création de valeur et on reconnaît de plus en plus l'importance des réseaux personnels, de l'accumulation de savoir-faire mais aussi de savoir être. Ces éléments deviennent stratégiques pour les entreprises, mêmes s'ils sont souvent associés qu'à quelques employés.

Cette notion de capital humain est aujourd'hui très largement utilisée aussi bien par les chercheurs : *D. Lepak* et *S. Snell* (1999), *C. Galunic* et *E. Anderson* (2000), *M. Hitt*,

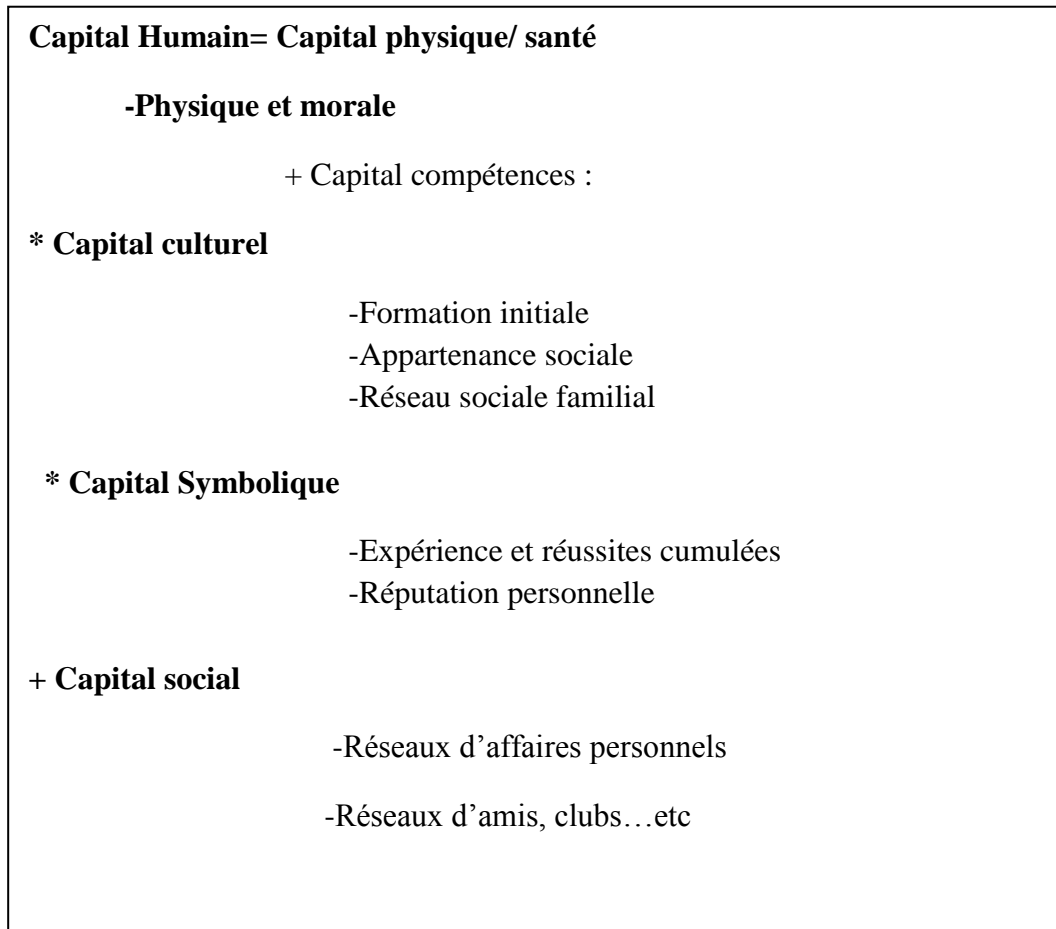
L.Biermann, K. S himizu et Kochhar (2002). Elle recouvre souventtrois dimensions fondamentales de sous capitaux¹⁷ :

- 1- **Le capital Physique / de santé (physique et moral)** : ce capital peut être entretenu et préservé en faisant du sport et par une hygiène alimentaire, il demeure que certaines personnes sont plus sujettes que d'autres à des maladies et que nous ne naissons pas tous égaux avec la même « capitale **santé** ».
- 2- **Le capital de compétences** : lui-même comprenant :
 - **Le capital culturel** : il consiste à la formation initiale et l'éducation de manière générale. Tout comme il intègre l'appartenance sociale et le réseau familial.
 - **Le capital symbolique** : il englobe les expériences et les résultats accumulés, la réputation personnelle. La renommée de certaines personnes est un avantage certain pour l'entreprise pour laquelle elles s'engagent.
- 3- **Le capital social** : il comprend les réseaux personnels (d'affaires, d'amis, de clubs,...), le capital social s'applique à tous les niveaux dans la société : la famille, l'entreprise, la communauté....

Le capital social caractérise les bénéfices que l'on peut tirer de ces réseaux qui peuvent être de nature très diverse : conseils personnels, « passe-droit » connu sous le vocable « piston » pour obtenir un poste ou encore des initiations diverses et variées permettant de percer de nouveaux milieux et développer plus encore son capital social

¹⁷Emelyon, « La théorie du capital humain et le gouvernement de l'entreprise » édition Domino, 2005 p251.

Figure N°1 : Synthèse des composantes du capital humain



Source : Amokrane Abdelaziz, « la comptabilité des RH », page 29

En fin pour conclure, sur les composantes du capital humain, *J. Bourdieu*, écrivait que « toutes formes de capital humain peuvent être converties en capital économique ». De plus, le célèbre adage « **le capital appelle le capital** » trouve ici tout son sens, tant il paraît évident qu'une personne privilégiée aura le loisir de développer toutes les différentes composantes de son capital.

II -4-Typologies du capital humain¹⁸ :

Il est possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, et le capital humain spécifique à une tâche

II -4-1-Le capital humain général :

Correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et des compétences génériques (discipline, capacité d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

II -4-2-Le capital humain spécifique à la tâche :

Est constitué essentiellement au moyen de formation professionnelle et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un POSTE-07 de travail comme assistant de direction et l'éducation.

II -4-3-Le capital 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.

Conclusion :

La GRH a connue un développement considérable ces dernières années. Les ressources humaines ou le capital humain en général ont un rôle primordial dans la conduite de la réussite des entreprises. Ce rôle leur a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques des années **1960** aux Etats Unis.

¹⁸Guillard Alexander, Rossel Josse, « le capital humain en gestion des ressources humaines », édition Ibid,p21.

La GRH est aujourd'hui au cœur du modèle économique des organisations, devient une fonction stratégique pour elle.

Section 2 : valorisation du capital humain

La valorisation au travail passe par des rémunérations stimulantes, des formations, des conditions de travail favorables, et par une bonne communication, en valeur le capital humain en vue de l'obtention d'un avantage stratégique face à la concurrence. Dans cette situation, nous nous attachons à définir la valorisation du capital humain, ensuite nous démontrons son importance, enfin nous présentons les différentes méthodes de valorisation du capital humain.

2-1-Définition de la valorisation du capital humain¹⁹ :

Pour ce faire il y'a d'abord de définir le terme valorisation.

La valorisation : c'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétences, conditions matériels et psychologique) il s'agit du développement humain et social.

Valorisation du capital humain : Suppose d'en suivre précisément l'évolution et de veiller à son adéquation avec les besoins présents et à venir de l'entreprise en matière de compétences.

2-2-L'importance de la valorisation du capital en GRH²⁰ :

Nous constatons depuis de nombreuses années que le salarié prend de plus en plus d'importance au sein de l'entreprise, celle-ci cherchant de plus à le valoriser et favoriser son épanouissement au travail.

Valoriser le capital humain permet de :

- Mobiliser les collaborateurs autour des objectifs de l'entreprise ;
- Inciter les collaborateurs 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 termes de résultats, tout en étant créatrice de valeur ;
- Augmenter de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise (performance, qualité, polyvalence, sécurité...etc.).
- Accroître des connaissances et habilités des employés à tous les niveaux de l'organisation ;

¹⁹Chamak Alain, Céline Fromage, op.cit., p18-19.

²⁰Peretti Jean Marie, Roussel Patrice, « Les rémunérations politiques et pratiques pour les années 2000 » édition Vuibert, Paris, 2000, p255.

-Représenter un avantage concurrentiel ;

-Une bonne gestion du capital humain également avec une meilleure productivité et des gains économiques importants pour les entreprises.

2-3-Les différentes méthodes de valorisation du capital humain :

2-3-1- La Rémunération :

2-3-1-1-Définition de la rémunération :

Selon *L. Cadin*, et *All (2007)* parle plus couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération cadre », ils utilisent alternativement les deux termes, car ils considèrent qu'ils sont synonymes. Ils pensent que le terme « rémunération » offre une définition plus large que celui du salaire, mais cette distinction ne leur semble pas probante au point de l'ériger en règle.

En effet, la notion de rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, englober d'avantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigne la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quel qu'en soit la forme.

Selon *B. Thévenet, C. Dejoux* et *All (2007)*²¹: « la rémunération représente le salaire ou le traitement ordinaire de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèce ou en nature par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier ».

D'après *J. M. Peretti* et *J. P Magot(2012)*²² : « la rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contre partie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi ».

Selon *Martory B. (1990)*²³: « La rémunération est l'ensemble de prestation financière reçues par le salarié en échange de sa contribution de travail ».

Selon *Marcel C. (1975)* « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires ou non monétaires, directes et indirectes, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ».

²¹Thevent B, Dejoux C, op.cit., 2007, p236.

²²Peretti M, Magot JP, « Rémunération », édition Vuibert, Paris 2012, p30.

²³Martory B, « Contrôle de gestion social », édition Vuibert, Paris, 1990, p20.

Selon *Marabach V. (1999)*²⁴ : « la rémunération consiste à payer une entité (personne physique ou morale) en contrepartie d'un travail effectué, ou d'un service rendu »

D'après toutes ces définitions, nous concluons que : La rémunération est comme étant la contrepartie monétaire ou non monétaire, par un salaire, d'un service rendu ou d'un effort fourni. Cette contrepartie est résulté soit d'une politique, soit d'un accord passé entre l'employé et son employeur, soit d'une législation. La rémunération prend en considération la capacité financière de l'entreprise, qui constitue l'un des fondements du système de rémunération.

2-3-1-2-Les types de la rémunération ²⁵:

L'élaboration de la classification des éléments de la rémunération repose sur les différentes recommandations formulées par les types d'approches successivement observés. La version juridique, également reconnue en gestion, conseille de faire une première distinction entre rémunération directe et rémunération indirectes.

Elle permet de différencier ce qui est versé en espèce de ce qui est distribué sous forme d'avantage divers sera utilisé à la place de rémunération indirecte.

a- La rémunération directe :

Elle apparaît dans la partie haute de la pyramide de la rémunération et correspond aux différents éléments reprise sur le bulletin de salaire. La rémunération directe est l'ensemble des paiements en espèce et en nature, ainsi que les gains résultant d'autres systèmes de rémunération tel que l'incitation et l'intéressement.

La rémunération directe se compose en général de trois volets :

- Une part fixe correspond au salaire de qualification ;
- Une part variable correspond au salaire de performance ;
- Diverses primes, fixes ou variables.

a-1 Le salaire de qualification (salaire de base) :

C'est une partie fixe rassurante, le salaire de base est généralement un salaire au temps : salaire annuel, salaire mensuel, le plus souvent : c'est un élément essentiel de la

²⁴MarabachV, « évaluer et rémunérer les compétences » édition d'organisation, Paris 1999, p12.

²⁵Soutenain.JF, Farcet.PH « organisation et gestion d'entreprise » édition BERTI Paris 2006, p289.

rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixé d'avance au moins dans sa nature et dans son mode de calcul, il permet d'attirer et motiver.

Il comprend la rétribution prévue par le contrat de travail dont le montant et le versement est garantie et les sources complémentaires (accord d'entreprise, convention collective...). Il est la contrepartie directe de travail par l'employé. Il est qualifié de salaire majoré lorsqu'il intègre le paiement d'heures supplémentaires, des primes inhérentes à la nature du travail (primes de danger, d'insalubrité, c'est-à-dire à la santé...) et des primes aux résultats directement dépendantes du travail du salarié (primes de rendement individuel ou de l'équipe de travail).

a-2 Le salaire de performance ou au mérite (variable) :

Le salaire de performance est une partie de la rémunération liée directement ou indirectement au travail du salarié.

Le salaire de performance permet de tenir compte de la façon dont la personne exerce son activité. Elle peut être mesuré en termes d'atteinte d'objectifs fixés ou préalable, en termes de contribution au résultat d'une équipe ou de l'ensemble de l'entreprise... Sa caractéristique est de porter sur un élément qui peut varier.

Rémunérer la performance fait directement référence aux résultats. Or la relation entre compétence et performance est complexe et aléatoire. Les meilleures compétences ne garantissent pas les meilleurs résultats et rémunérer ne suffit pas non plus à garantir un niveau de performance attendu et correspondant au coût de capital humain mobilisé. Mais la rémunération de la performance n'est pas simplement la rétribution à posteriori d'un résultat constaté, elle est l'instrument, le levier, qui incite, motive, agit sur les ressources pour atteindre les résultats prévus. C'est le sens de toutes les formes de management par objectifs qui placent le levier de rémunération à la performance au centre du processus de management.

a-3-Primes fixes et variables :

Les primes diffèrent de la part variable du salaire (salaire de performance) par leur dimension collective systémique. Elles sont souvent liées au travail, à la fonction, ou à l'emploi, à la personne ou à l'établissement : Prime d'ancienneté, prime de poste, prime de sécurité, prime de panier, prime de transport...etc. Toutes les personnes exerçant le même emploi, dans les mêmes conditions y ont droit.

Dans ce sens, les primes si elles sont systématiques quel que soit l'activité du salarié, ce sont des primes fixes. Elles sont variables lorsque leur montant diffère d'un mois à l'autre, parce qu'elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail.

b-La rémunération indirecte :

La rémunération indirecte est une composante importante d'une politique de rémunération, elle exerce un attrait confédéral lorsqu'un candidat doit choisir entre plusieurs emplois. Ceci dit, il est primordial d'évaluer les coûts d'implantation et de gestion des tels avantages, car ils peuvent présenter des charges financières importantes pour l'organisation.

La rémunération indirecte est liée au statut du salarié ou son appartenance à l'entreprise et elle concerne tous les éléments et avantages sociaux qui se rajoutent à la rémunération directe. Ces avantages indirects peuvent se décomposer en trois périphériques de rémunération : Les périphériques légaux, sélectifs et statutaires.

b-1-Les périphériques légaux :

Ils correspondent au deuxième niveau de la pyramide de la rémunération, ils sont distribués en termes monétaires, et sont plus souvent de nature collective. Ils ne constituent pas un salaire et bénéficient d'un régime fiscal particulier.

b-1-1-La participation :

Elle est obligatoire pour les entreprises de : salariés, c'est une prime versée par l'entreprise lorsque celle – ci fait des bénéfices d'associer les salariés aux résultats de leur entreprises.

Le montant de la participation, ou réserve spéciale de la participation (RSP), est calculé à partir du bénéfice fiscal et sa formule est fixée par la loi :

La RSP = 1/2 (bénéfice net fiscal - 5% des capitaux propres) * part des salariés dans la valeur ajoutée.

Cependant, les entreprises peuvent choisir une autre formule de calcul sous réserve que cette formule soit au moins aussi favorable.

b-1-2-L'intéressement :

L'intéressement est une partie de rémunération collective présentant un caractère aléatoire et basé sur les résultats et performances de l'entreprise. Les modalités de son calcul et son partage sont prévus, en général, dans les conventions collectives, et établies selon une formule

définie par l'accord d'intéressement comme les résultats, les chiffres d'affaire, une enquête de satisfaction, un taux de renouvellement de la clientèle, un taux de réclamation des clients, il a été mis en place en **1959**, mais il s'est surtout développé à partir de **1986**. Si une grande liberté est laissée quant au mode de calcul, les éléments pris en compte doivent assurer la caractère incertain et variable de ce mode de rémunération. Le montant de l'investissement peut être disponible immédiatement contrairement à la participation

b-1-3-Le plan d'épargne d'entreprise :

Le plan d'épargne d'entreprise permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de leur entreprise, une épargne, les sommes proviennent de dépôt individuel du salarié, de majoration par l'entreprise de dépôts individuels (abondement), d'investissement et participation. Dans les petites entreprises, le dispositif de gestion est mutualisé dans un plan d'épargne inter entreprise.

b-1-4-Les stocks options :

Ces options donnent aux salariés, qui en disposent, le droit d'acheter des actions à un certain prix fixé d'avance, que l'on appelle le prix d'exercice. L'objectif des stock-options est d'intéresser ceux qui en bénéficient à la performance de leur entreprise.

L'effet attendu est d'inciter le salarié à s'investir de l'action dont il deviendra le détenteur. Ce mécanisme permet à certains d'accroître fortement leurs revenus.

b-2-Les périphériques sélectifs²⁶ :

Ils correspondent au troisième niveau de la pyramide de la rémunération et appelés aussi avantages en nature, ils sont attribués de manière sélective. Ces avantages sont gérés par l'employeur, le comité d'entreprise lorsqu'il existe, les entreprises extérieures proposent des biens et des services à des prix réduits, ou encore, sont utilisés par le salarié sans accord explicite de l'employeur. Ils regroupent :

b-3-Les périphériques statutaires :

C'est le quatrième niveau de la pyramide de la rémunération correspond aux avantages sociaux. Ce sont, par exemple, les œuvres sociales du comité d'entreprise, le compte épargne temps, le complément de retraite, la mutuelle maladie, la prévoyance, les avantages sociaux offerts par l'entreprise... etc.

²⁶Peretti.J.M « gestion des ressources humaines »édition Vuibert, Paris, p274.

Chapitre I Valorisation du capital humain

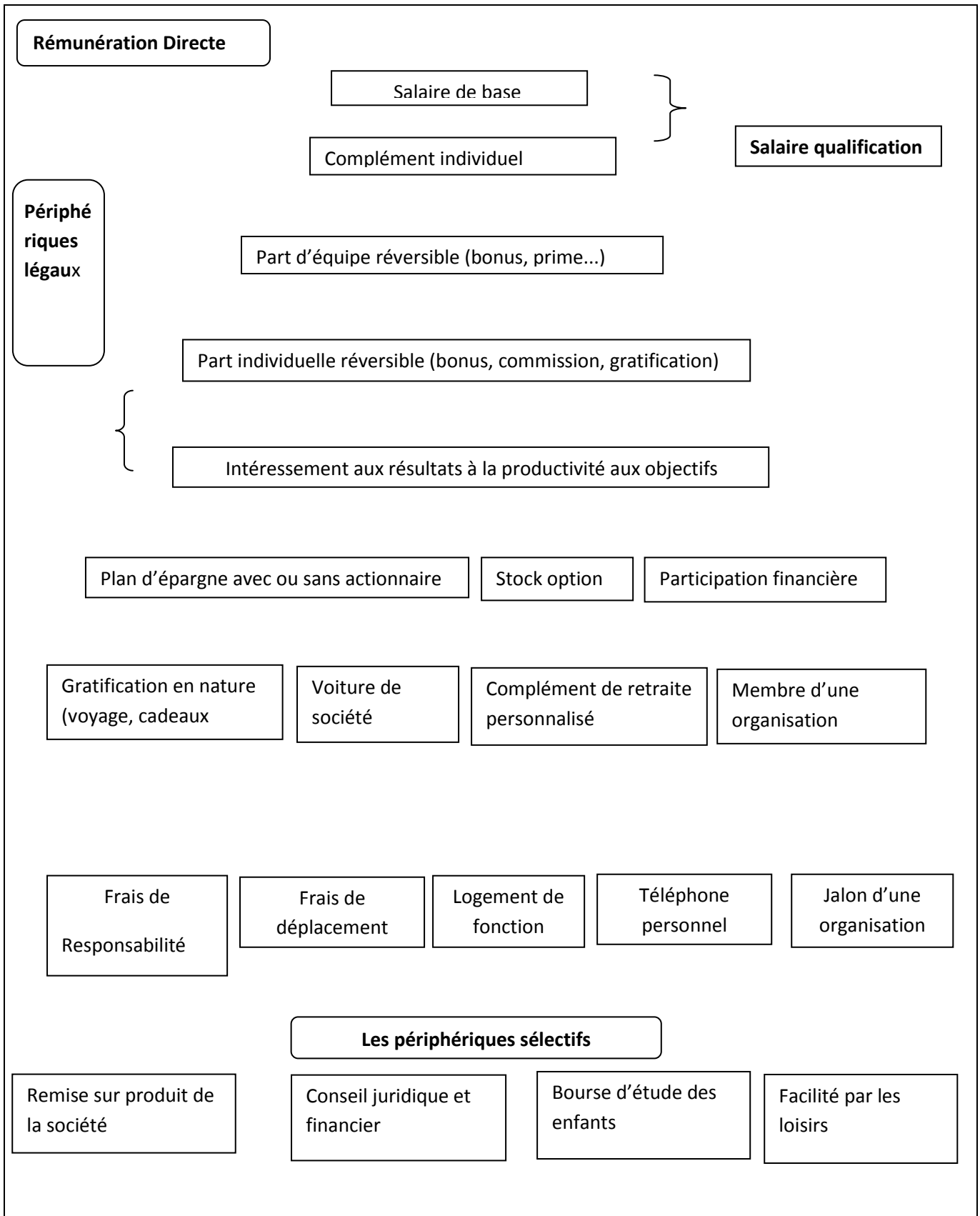
L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des RH et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences.

Pour cela, il nous faut étudier la pyramide de la rémunération.

Nous allons illustrer la pyramide des rémunérations pour bien comprendre ces types de la rémunération :

Chapitre I Valorisation du capital humain

Schéma 1 : La pyramide des rémunérations :



Source : Peretti J. M. « gestion des ressources humaine » éd, Vuibert, Paris, P 276

A travers cette pyramide de la rémunération, nous constatons que le système de rémunération se compose de quatre rubriques, en premier lieu, la rémunération directe qui représente un salaire de qualification ou salaire de base, un salaire de performance au mérite lié à la performance de la personne-individualisation-, et diverses primes individuelles ou collectives liées à la fonction et à l'organisation de travail. Ensuite, la rémunération indirecte qui représente les périphériques légaux concernant l'intéressement, participation, le plan d'épargne d'entreprise et stock-options, puis, les périphériques sélectifs qui s'apparentent aux avantages en nature. En fin, les périphériques statutaires correspondent aux avantages sociaux.

2-3-1-3-Les objectifs de la rémunération²⁷ :

Ses objectifs sont aussi importants pour l'entreprise et on distingue les objectifs sociaux et les objectifs économiques :

2-3-1-3-1-Les objectifs sociaux :

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

1- L'équité interne :

Etablir une classification et d'une échelle de salaires (une grille de salaire) le salaire devrait être établi en fonction de chacun des postes et non selon chacun des salariés.

2 -La récompense de la performance du mérite :

Celle-ci mis en œuvre par la DRH et faire la différence entre l'individualisation des salariés (chacun aura ce qu'il méritera en dépendant de sa fonction, de sa responsabilité, de ses missions, de ses compétences et de ses apports à la firme ce qui se traduit par des augmentations individuelles ou des commissions ou cadeaux) et la performance des équipes qui se récompensent par une reconnaissance (voyage, centre de vacances, prime d'équipe).

3 -La création d'un climat social favorable :

Implication dans des négociations et réalisation des transactions ainsi que dans la prise des décisions.

²⁷Extrait publier par l'école national de commerce et de gestion, site web : <http://dln7iqsz60ba2ad.cloudfront.net/document/pdf/56cb6a44> , consulter le : 26/11/2021 a 10 :05

4 -La prévention de discrimination :

La rémunération doit être équitable au sein de l'organisation et aucune discrimination ne doivent exister à l'égard des minorités visibles (handicapés, étranger...), nouveaux recrutés, femmes...

5 -La motivation du personnel :

C'est une structure de rémunération motivante qui doit viser à établir un mécanisme de rétribution sous forme de promotions d'incitation et/ ou d'intéressement pour récompenser les salariés qui œuvrent dans le sens des objectifs de l'organisation.

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe, c'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

6 -Le respect de la législation :

Toute structure de rémunération établie doit être gérée en respectant la législation établie par l'Etat, les contrats signés avec les syndicats ou autres...etc, par exemple le respect du salaire minimum.

2-3-1-3-2-Les objectifs économiques :

Sous l'angle économique, la rémunération doit comporter les critères suivants :

a- La fidélisation des salariés occupant des postes clés :

Il s'agit d'un suivi d'enquête de salaire pour s'assurer de l'équité externe (en comparant les salaires proposés aux salaires proposés sur le marché de travail)

b- La recherche de la compétence :

En offrant une rémunération comparable et même meilleure sur le marché de travail, il est possible d'attirer les personnes dont les qualifications permettant de maintenir, voir d'augmenter les profits de l'organisation.

c-La conservation de la performance :

La rémunération qui satisfait les salariés, c'est-à-dire une rémunération comparable à elle offerte sur le marché du travail et répondant aux qualifications de chacun des salariés,

Chapitre I Valorisation du capital humain

contribue à concurrencer adéquatement les autres organisations de façons à conserver les salariés performants.

d-L'équilibre financier :

Eviter une progression trop rapide de la masse salariale, ou encore un mauvais recrutement qui pourrait engendrer une perte à la firme.

I-3-1-4-Les attentes des employeurs et des salariés :

La rémunération en général doit satisfaire et concilier deux catégories de besoins : ceux des travailleurs et ceux des employeurs. Elle doit permettre :

Tableau N°2 : Catégorie des besoins

Au salarié	A l'employeur
-la couverture des besoins matériels	-la productivité au travail
-la sécurité du revenu	-la qualité du travail
-l' équité : salaire correspond à sa qualification	-la sécurité du travail
-la clarté : transparence du mode de calcul de la rémunération	-le climat social favorable dans l'entreprise
	-la motivation du personnel

Source : réalisé par nous-même.

2-3-1-5-Valorisation du capital Humain par la rémunération:

En valorisant le capital humain, les individus augmentent leur aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendent à montrer la croissance des salariés à travers la productivité des salariés.

Selon la théorie du capital humain (*Becker, 1962,1975*), (*Mincer, 1962,1974*), « la productivité du salarié dépend de la quantité de capital humain dont il dispose » son salaire est lié à sa productivité.

L'accumulation progressive du cours de la vie active de capital humain de nature générale (transférable) ou spécifique (utilisable dans un nombre très restreint d'emplois)

conduit à des accroissements de productivité et d'efficacité qui justifient la progression des salaires au cours de la vie professionnelle.

L'accumulation d'un capital humain spécifique (*Becker, 1975, Hashimoto, 1981*), explique plus, spécialement ma croissance du salaire à l'ancienneté : la formation acquise dans l'entreprise influe positivement sur la productivité dans l'emploi par le biais d'un développement des compétences, les salariés reçoivent en conséquence des salaires plus élevés.

2-3-2-La valorisation du capital humain par la formation²⁸ :

La formation s'inscrit aujourd'hui comme un atout compétitif indéniable. C'est un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face audéfis à relever. Becker met la formation au premier rang dans les processus d'accumulation du capital humain. Son propos est d'analyser le processus d'accumulation, qu'il appelle apprentissage « sur le tas », qui se déroule pendant la période initiale de la vie active pendant laquelle l'individu se formalise avec son emploi, et l'entreprise.

2-3-3- Les conditions de travail :

D'après *Jean Marrie Peretti*, le DRH de demain sera ordonné du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité et le bien-être au travail.

2-3-3-1-Définition des conditions de travail²⁹:

Les conditions de travail désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et risques propres à l'activité et l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations des produits toxiques...). A côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés.

²⁸Peretti.Jean .M, Roussel Patrice, op. Tic, p245.

²⁹LeatitiaLethilleux « l'essentiel de la GRH » 8eme éd, édition Gualino 2014/2015 p29.

Les conditions de travail sont définies comme étant l'ensemble des facteurs à l'exception des facteurs individuels, qui impacte le comportement et la conduite à savoir les activités physiques et / ou morales des salariés et la qualité de vie au travail.

Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que les horaires ou l'environnement de travail (bruit, chaleur, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de vente de produit...). C'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologique, environnementaux, organisationnels, et physiques qui caractérisent un environnement de travail pour le salarié.

2-3-3-2-Typologies des conditions de travail³⁰ :

Les conditions pour exercer son travail incluent simultanément la dimension physique faisant atteinte à la santé physique, et à la dimension psychologique faisant atteinte à la santé mentale mais aussi au facteur temps durant laquelle le salarié s'exerce.

a- Les aspects physiques :

S'intéresser aux conditions de travail, c'est d'abord s'interroger sur ce qu'est le travail. La notion travail s'est développée du fait que ses origines latines désignent un instrument de torture à trois pieux, mais au XIIe siècle, son sens devient plus moderne d'où l'appellation de « **l'accomplissement personnel** ». Nous considérons ici le travail comme étant une activité qui consiste à l'effectuation d'une tâche bien définie dans un environnement à la fois social, organisationnel, et de production bien définie tout ça dans un temps bien défini et cela pour une rétribution, ou on abordera dans cet ensemble d'une part les facteurs d'ambiances, d'autres part les facteurs de productions.

³⁰Arnaud Dayan, « Manuel de gestion », 2ed, édition Ellipses, 2004, p481.

Chapitre I Valorisation du capital humain

a-1-Les facteurs d'ambiances :

Tableau n°3 : Dimension/ Impact des facteurs d'ambiances.

Le facteur	Dimension/Composante	Impact	Résultat
Bruit	-Intensité -Fréquence -Origine -Type	-De grave lésions : <ul style="list-style-type: none"> • Des surdités temporaires ou permanente • Perte d'équilibre -Augmentation de la tension, du rythme cardiaque... -Stress	-Diminution de performance
Eclairage	-Quantité -Régularité -Eblouissement	-Ensemble de troubles visuels <ul style="list-style-type: none"> • Irritations • Baisse de l'acuité -Ensemble de troubles organiques : <ul style="list-style-type: none"> • Maux de tête • Difficulté de concentration 	Accident de travail
Température	-Froid -Chaleur	-Des syncopes -Des délires -Des crampes -Des déshydratations	-Diminution de performance
Espace de travail	-Extérieur -Intérieur	-Manque de communication -Manque d'autonomie	Satisfaction ou non satisfaction des besoins

Source : Adaptation à partir de recoupement

Avec les quatre dimensions du bruit à savoir l'intensité, la fréquence, l'origine et le type, soit le fait de hausser ou de baisser peut engendrer de graves lésions de différents types et du stress ce qui diminue la performance des individus au travail.

L'analyse de l'éclairage se fait à travers ses différentes dimensions, dont sa quantité, sa régularité et son éblouissement en avoir en excès ou pas assez nuire sur les salariés notamment ses accidents de travail.

La température est l'un des facteurs qui peuvent faire diminuer la performance des salariés par le froid ou chaleur, tous deux peuvent causer plusieurs incidents à titre d'exemple des syncopes, des crampes, des déshydratations ou même des délires. A côté de tous ces facteurs cités auparavant on rejoint l'espace de travail qui est un facteur important pour assurer une bonne communication et assurer l'autonomie de chacun au sein de son lieu de travail soit dans un milieu extérieur soit en intérieur ou toute un chacun tente de rejoindre les locaux ou les bureaux afin d'éviter la brutalité de l'extérieur.

a-2-Les facteurs de productions :

La charge de travail attribuée à un individu apparaît le plus souvent comme le cœur de ses conditions de travail :

La charge physique peut être classée en plusieurs classes à savoir léger, moyen, lourd et très lourd et ceux en mesurant la capacité physique du travailleur (si le travail est adapté à la capacité physique), en prenant en considération la cadence au travail et le temps pour le faire.

NB : pour mesurer la charge physique du travail on doit le mesurer pour une durée de 8h, autrement on peut ne pas parler de charge physique de travail.

Dans ce cas de facteur de production on fait allusion au rythme imposé par la machine dont il peut s'agir de gestes répétitifs à rythme rapide, des facteurs qui poussent le travailleur à augmenter sa cadence c'est-à-dire le rythme auquel le travail doit être effectué, une condition de travail qui peut nuire l'état de santé de chacun, Avec l'évolution des mentalités et des nouvelles technologies on a pu remédier à ce problème en outre si les entreprises arrivent à de nouvelles contraintes issues de l'environnement compétitif (la concurrence) à savoir la charge mentale.

Si la charge physique est facile à définir et à mesurer, il n'est pas de même pour la charge mentale car dans ce cas-là de nombreux acteurs interviennent ; ce qui fait sa complexité est l'interaction entre tous ces facteurs en raison de difficulté de l'appréciation

objective des exigences et des pressions psychologiques effectuées sur le psychisme du travailleur.

La charge mentale au travail est l'ensemble des opérations mentales exercées par un travailleur lors de son activité professionnelle notamment l'effort de concentration, de compréhension, d'adaptation, d'attention et de minutie, d'accomplissement de tâches au même temps que les pressions psychologiques liées aux exigences de rapidité, de délais de travail, de qualité d'exécution, à l'obéissance aux dispositions de la hiérarchie et des relations existantes entre les travailleurs et les tiers générant une charge mentale non -supportable.

L'excès de charges mentales engendrent des conditions de travail stressantes et même peuvent être responsable de risque psychosociologiques. L'impact sur la santé au travail se manifeste lorsqu'il y'a ce que l'on appelle une « surcharge mentale ».

b-Les aspects psychologiques :

De nouvelles contraintes liées aux statuts des acteurs ou les conditions de travail sont largement dépendantes du statut et de l'emploi exercé. De ce fait les contraintes du salarié précaire sont multiples ça la pression du marché est subite de la même manière, intérimaire ou sou contrat a durée déterminée sachant qu'ils vivent dans un environnement ou avoir un emploi peut sembler un privilège néanmoins la main d'œuvre précaire est en majorité mal rémunérée et c'est la plus exposée aux risques les plus importants.

Ainsi que des contraintes liées aux modes de gestion et au nouvelles formes organisationnelles : le juste-à-temps, cercle de qualité, groupe pluridisciplinaire, suppression de niveaux hiérarchique...A coté nouvelles technologies (robots, machines, outils de production et de conception, assistance par ordinateur sont en perpétuelles évolution).

Des modes gestion qui ciblent l'amélioration de l'efficacité productive, mais quel prix ?

Au prix des efforts physiques et mentaux des salariés, qui se traduit par des rythmes de travail élevés que ceux des organisations classiques, et l'émergence de nouvelles formes de contraintes individuelles et collectives voient le jour.

Dans ces nouveaux modes de gestion, il ne s'agit plus de satisfaire le supérieur hiérarchique en termes de production en quantité satisfaisante mais plutôt de répondre à des objectifs de qualité et de délais (juste -à temps, certification aux normes ISO).

En premier lieu le temps de travail était d'origine syndicale mais patronale.

Ensuite la notion de réduction du temps de travail laisse place à l'aménagement du temps de travail, et enfin les démarches centralisées laissent place aux pratiques décentralisées.

Un temps de travail devenu flexible grâce aux employeurs qui voyait que la souplesse rapporter davantage que la rigidité des structures. Ce développement de flexibilité a pour but d'augmenter la durée d'utilisation des installations mais aussi de l'annualisation.

Il est nécessaire de considérer avec attention ces deux éléments d'aménagement du temps de travail et leurs conséquences sur les conditions de travail. Le fait de prolonger la durée d'utilisation des installations et des horaires d'ouverture en faveur de la clientèle peut découler sur dégradation des conditions de travail ainsi que sur la vie des employés, des difficultés en termes de vie de famille, de vie sociale, et des difficultés physiologiques.

2-3-3-3-Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail³¹ :

Il existe plusieurs acteurs d'amélioration des conditions de travail on en cite quelques-uns :

La médecine de travail :

Selon l'ordonnance n°06-03 du 19 JoumadaEthania 1427 correspondant au 15 Juillet 2006.

Art.5- les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève.

La médecine du travail traite de tous les aspects de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail, l'accent étant mis en particulier sur la prévention primaire des risques. Les déterminants de la santé des travailleurs sont multiples, et comprennent les facteurs de risque sur le lieu de travail qui peuvent être la cause de cancers, d'accidents, d'affections de l'appareil locomoteur, de maladies de l'appareil circulatoire, de troubles liés au stress et de maladies transmissibles et autres.

³¹<http://www.joradp.dz/> Consulter le 14/10/2021 à 15 :13.

Chapitre I Valorisation du capital humain

La médecine du travail assure un suivi médical des salariés. Disposant d'une information majeure sur les risques et les conditions de travail, il joue un rôle essentiel en termes de prévention SST (santé et sécurité au travail) et est force de proposition d'actions.

-Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail³² :

D'après l'ordonnance n° 06-03 DU 19 JumadaEthanial 1427 correspondant au 15 Juillet 2006 :

Art.5- les travailleurs jouissent des droits fondamentaux suivants :

- Exercice du droit syndical ;
- Négociation collective ;
- Participation dans l'organisme employeur ;
- Sécurité sociale et retraite ;
- Hygiène, sécurité et médecine du travail ;
- Repos ;
- Participation à la prévention et au règlement des conflits de travail ;
- Recours à la grève.

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) est élu par les délégués du personnel et le comité d'entreprise. Cette instance représentative du personnel est présidée et animée par l'employeur ou son représentant. Les élus comportent au moins un tiers de cadres ou d'agents de maîtrise.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à la disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et répondre aux problèmes liés à la maternité.

Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières. A ce titre, ses membres disposent d'un crédit d'heures mensuel. La fréquence des réunions est d'une fois Par trimestre au moins sachant qu'une séance extraordinaire peut être prévue sur demande motivée (notamment en présence d'un danger grave et imminent ou d'un accident ayant produit des conséquences grave).

³²<http://www.joradp.dz> consulté le 18/10/2021 à 14 :13.

Le bilan de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise, le plan d'activité annuel établi par le médecin du travail, ainsi que le programme construit sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.

L'inspection du travail :

La loi protège les employés par le code du travail en envoyant à tout moment des inspecteurs chargés de veiller sur leurs droits et de contrôler la conformité des conditions de travail, non seulement ils assurent ces missions mais ils assurent aussi des rôles de conseiller les employeurs comme les salariés, ils interviennent également dans la réconciliation des rapports sociaux de l'entreprise et lors des négociations des conventions collectives ou règlement de conflits collectifs de travail et enfin ils couvrent la responsabilité d'arbitrer entre deux confrontations quand il s'agit d'un licenciement par exemple et bien d'autre cas.

L'inspection du travail participe à bien d'autres missions de la direction départementale qui sont liés à l'emploi, les formations professionnelles et d'améliorations des conditions de travail.

2-3-3-4-L'influence des conditions de travail³³ :

Les mauvaises conditions de travail peuvent engendrer de lourdes conséquences pour le salarié ainsi que pour l'entreprise.

Une étape cruciale car une fois le danger ou le problème maîtrisé on pourra contrôler ses dommages ainsi de pouvoir le prévenir ultérieurement en cas de récurrence.

Il existe de nombreux moyens de préventions des accidents de travail et des maladies professionnelles on en cite quelques-uns :

- L'organisation de la santé et de la sécurité du travail ;
- Les inspections de travail ;
- La surveillance de la santé ;
- Les méthodes de travail sécuritaires ;
- Les équipements de protection ;
- Les règlements et les informations sur la santé et la sécurité du travail ;
- Les formations en matière de santé et de sécurité du travail ;

³³David Alis et autres, « risques et souffrance au travail », édition Dunod, Paris 2010, p102.

- Les enquêtes et analyses en matière d'accidents ;
- Les mesures d'urgences.

Les politiques de prévention sont indispensables pour éviter les accidents. Ces politiques de prévention se déroulent à trois niveaux : avant, pendant et après l'accident.

L'analyse des conditions de travail est une approche indispensable pour prévenir les accidents.

2-3-4- L'information et la communication ³⁴:

La communication interne prend de l'ampleur avec ses deux dimensions, individuelles et collectives, profondément impliquées et interactives. La discussion de l'information accroît la capacité individuelle à agir et favorise l'interaction et le dynamisme de l'ensemble. En créant une identité et des références communes, la communication favorise le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun.

La fonction ressources humaines à jouer, dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication, et le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC). Les nouvelles technologies, internet et notamment le web2.0 et les réseaux sociaux ont profondément modifiés les politiques et les pratiques de la communication.

Les NTR (nouvelles technologies de la relation) offrent aujourd'hui de nouvelles possibilités pour développer une communication P à P (pair à pair) au service du travail coopératif, des ateliers collaboratifs, de l'écodéveloppement et de la construction du changement. Les NTR sont riches en promesse si elles sont bien maîtrisées. Il faut identifier et réduire les risques et en particulier celui de « l'infobésité » dus à l'excès d'information et de message.

2-3-4-1-Les outils d'information et de communication³⁵ :

Le développement des NTR a modifié l'approche permettant l'accès de la totalité des salariés, ou d'une partie d'entre eux, à un ensemble d'informations en particulier dans le domaine social, et pour promouvoir l'information ascendante, avec l'ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité. C'est ainsi que les développeurs la transparence, bousculent les hiérarchies et nécessitent d'adapter l'organisation.

³⁴HENRIET.B, « Audit de la communication interne » 4eme éd, édition d'organisation, Paris 1996, p125.

³⁵Peretti.M « La Gestion des ressources humaines »21eme éd, édition Magnard-Vuibert, Juin 2016, p214-223.

A-L'information descendante :

Elle se développe à travers l'intranet, des médias écrits et des réunions.

-Les supports écrits :(papier ou en ligne) :

Les plus fréquents sont :

-Le livret d'accueil : il introduit à la vie quotidienne de l'entreprise, tout en soulignant les avantages légaux et extralégaux dont bénéficient le personnel. Il précise également les grands axes de la politique sociale de l'entreprise et ses objectifs.

-La plaquette de présentation de l'entreprise : elle s'adresse aussi au public extérieur à l'entreprise. Elle fait découvrir l'histoire, les réalisations, l'organisation et les hommes, les métiers et les produits, le projet et les valeurs.

-Le journal d'entreprise : se proposent de couvrir toute la vie de la firme et des hommes qui y travaillent, le journal d'entreprise informe sur ce que fait l'entreprise et sur ce qu'elle devient. Il présente une grande diversité d'informations qui sont aussi bien d'ordre technique, économique et financier que d'ordre social, culturel et sportif.

-Les publications diverses : L'information descendante s'adresse souvent à des groupes spécifiques. Elle peut concerner certains domaines de la politique de ressources humaines : plaquette sur la politique de rémunération, document sur un nouvel accordetc.

-La diffusion du bilan social et du rapport RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) : Certaines entreprises ont choisi de publier en ligne ce document parfois présent sous la forme illustrés et commenté d'un rapport social.

-La diffusion d'un bilan social personnalisé : ce document contient toutes les informations personnelles concernant le salarié dans l'entreprise, notamment sa rémunération, ses avantages, sa formation, ses choix acquis et son patrimoine social. Ces supports peuvent être papier ou numériques.

-Intranet :

Depuis **20** ans, intranet se développe dans les entreprises avec, dans un premier temps, une mission d'information descendante et messagerie interne.

Progressivement, l'intranet est devenu interactif et a permis de nouvelles applications. Aussi, des baromètres quotidiens (une question sur un sujet d'actualité) sont apparus des dialogues en temps réel sont mis en œuvre.

-Les réunions et conventions :

Elles permettent une adaptation de l'information et une ébauche de communication, organisées en cascade le long de la ligne hiérarchique, elles confirment le statut du cadre et du manager de proximité dans le processus de l'information descendante, leur position de relais.

Il existe aussi des conventions, pouvant rassembler plusieurs centaines de personnes, ou la direction générale présente elle-même les informations, parfois à l'aide de supports filmés, on répond aux questions, préalables ou immédiates. Ces assemblés concernent soit la totalité du personnel, soit plus spécifiquement les cadres.

B-L 'information ascendante :

La remontée d'information est essentielle. Elle s'organise à travers l'observation sociale et les groupes de concertations. L'observation sociale et les baromètres d'engagement : Les enquêtes d'opinion, les baromètres et les sondages permettent :

- De connaître en profondeur le climat social ;
- De faire apparaître l'image interne de l'entreprise ;
- De recenser et d'analyser les attentes et les motivations actuelles du personnel ;
- De mesurer l'efficacité des politiques de RH.

Les baromètres sur l'engagement des salariés ont pour objectif de mesurer le niveau d'implication et d'engagement et des collaborateurs. Ils sont composés de question relative aux différentes dimensions de l'implication et l'engagement organisationnels, affectifs, normatif, et calculé. Les résultats sont analysés par famille de fonction, par tranche d'âge, par sexe, par ancienneté...etc.

Cette fonction de représentation été historiquement très peu déléguée, restant l'apanage du chef d'entreprise et, parfois, de son porte-parole, désigné. Portant, des lors que l'on rencontre une personne extérieure à son entreprise, on en devient auprès d'elle un représentant.

3-4-2-valorisation du capital humain par l'information et la communication :

L'information et la communication, permettent de :

- Favoriser la circulation de l'information dans son service
- Veiller à ce que chaque membre de son service acte une bonne connaissance de l'entreprise et de sa stratégie ;

Chapitre I Valorisation du capital humain

- Connaitre précisément la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, ce qui peut être dit et ce qui doit être tu ;
- Connaitre l'image que l'entreprise cherche à transmettre à l'extérieur ;
- Transmettre à ses collègues, déposables de service, le type d'informations intéressant son propre service.

Conclusion :

Le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel créateur d'innovation, d'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts, sont intelligemment orientés et rapidement exploités. C'est pour cela que la valorisation du capital humain est une initiative que chaque entreprise doit effectuer.

Conclusion du chapitre

Ce qui rend l'entreprise efficace, c'est la qualité et le bon usage de ses ressources humaines. Ces derniers, constituent un composant privilège dans l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production. L'Homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La mobilisation des ressources individuelles, ainsi, rentabiliser un capital humain consiste à utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. L'exigence de compétitivité, le développement des qualifications, de formation, la complexification croissante des savoirs, ont conduit les entreprises les plus performantes à utiliser aux mieux l'intelligence et l'imagination des Hommes qui la servent. Il a fallu les valoriser. Cette valorisation au travail se fait à travers des différents outils mettant en valeur le capital humain.



Chapitre II:

Développement des compétences

Introduction

La gestion et le développement des compétences sont au cœur des ressources humaines depuis quelques années déjà. La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante) prévoir et à gérer la planification des besoins de l'entreprise, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain » dans le contexte de développement des compétences du personnel.

Ce chapitre, porte sur la présentation des concepts fondamentaux liés à la gestion des compétences (section1) et développement des compétences (section2).

Section 01 : La gestion des compétences :

Dans cette section nous avons pour vocation de présenter la gestion des compétences d'un point de vue métier. Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein des entreprises pour ainsi leur proposer une solution fiable, et reposant sur l'état de l'art dans ce domaine.

Nous verrons que la gestion des compétences ne s'effectue pas eu hasard et que les méthodes employées pour ce fait doivent être soigneusement choisies.

.1. Naissance du concept de connaissance³⁶ :

Il n'est guère évident de dater précisément la naissance d'un courant de pensée. En général, on admet c'est durant les années 70, dans le contexte économique Américain, et plus tard en Europe, que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation. Les premières années de l'industrialisation « l'Economy of scale » a été un véritable moteur dans la lutte pour l'avantage compétitif. Le « scientific management » et les principes de la production de masse et de spécialisation en particulier, et de l'économie en général.

L'aspect des marchés internationaux à changer considérablement suite au développement de nouveaux marchés au Japon, dans le Sud-est Asiatique, en Afrique et en Inde. Les organisations Américaines et Européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence accrue et ont tenté de trouver d'autres méthodes pour conserver ou renforcer leur avantage compétitif.

Elles ont accordé une importance plus grande à la ressource que constitue « l'humain ». Elles ont recherché des méthodes de travail plus flexible et se sont intéressées plus près aux compétences des individus et des groupes de travail, considérées comme des facteurs de réussite.

En Angleterre, des « National Vocational Qualifications » ont été élaborées. Des normes définissent des responsabilités. Ces qualifications, accèdent à certains emplois et assurent des responsabilités. Ces qualifications, ont été reconnues aux collaborateurs sur base de leurs capacités à faire preuve de certaines compétences dans les situations concrètes, et elles ont été considérées comme des alternatives aux qualifications acquises par la voie de formations traditionnelles.

³⁶ -Zarifian.PH, « objectif compétence » ; édition liaison, 1999,p70.

Chapitre II: développement des compétences

Ce processus a nécessité une description exacte des compétences pour les diverses fonctions spécifiques, et la mise au point de tests rigoureux pour vérifier dans quelle mesure les collaborateurs correspondaient aux normes. C'est ainsi qu'est né un système intégré, applicable aux fonctions manuelles, techniques, administratives et dirigeantes.

La standardisation est la base du système, il s'agit de définir des normes pour les niveaux de performance et de compétences exigées pour réaliser une tâche ou assurer une fonction. En d'autres termes, le système doit décrire les différentes modalités permettant de réaliser, conformément aux standards établis, les activités qui font partie d'une fonction.

Cette notion de compétence distinctive a été étendue du domaine des compétences individuelles à celui des compétences organisationnelles. On retrouve les aspects dans le travail de Prahalad et Hamel (1990), qui ont suffire que les organisations aient certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme compétence qui forme la base de leur avantage compétitif, d'où le terme compétence de base.

Une organisation peut bénéficier d'un avantage compétitif si elle peut identifier et gérer ses compétences de base. Les récents développements Américains en la matière soulignent l'importance de la capacité d'apprentissage de l'organisation et de la capacité à acquérir de nouvelles compétences. La notion d'organisation apprenante est donc basée sur les principes de la gestion des compétences.

Nous entendons par compétence toute forme de connaissance, de capacité et toutes autres caractéristiques nécessaires pour assurer une fonction de manière adéquate. Dans ce contexte, il est essentiel de décrire clairement les résultats et comportements souhaitables.

Dans la pratique, il s'agit le plus souvent de combiner les normes minimales pour la fonction et les conditions essentielles de réussite.

Le caractère comportement étaient déjà étudiées dans le monde professionnel bien avant qu'il soit question de compétences : d'abord dans le contexte militaire et ensuite dans les entreprises.

Avant d'être baptisés « compétences », les caractéristiques comportementales étaient appelées ; « dimensions ». Pour sélectionner les officiers militaires, les armées Allemandes et Anglaise et l'ancienne CIA, appliquaient une méthode qui consistait à décrire les profils comportementaux en détail et à les mesurer au moyen de techniques de simulation dans le cadre de situation de sélection : la méthode de l'assessment center a ainsi vu le jour à la fin des années **30**, début des années **40**.

Durant les années **50**, cette méthode a été mise en œuvre dans l'entreprise pour la sélection et l'orientation de carrière des collaborateurs.

Dans les années **90**, les entreprises ont dû constamment se réorganiser la gestion du changement est devenue une préoccupation quotidienne, et la méthode de l'assessment center ainsi que de nombreuses techniques apparentées, ont été utilisées pour piloter l'évaluation des collaborateurs dans un contexte de changement. Durant ces dix à vingt dernières années, de nombreuses entreprises ont acquis de l'expérience dans la définition des profils de compétence ainsi que dans l'évaluation ou les projets de développement. Les assessment center ont joué un rôle de levier important dans l'émergence du concept de gestion des compétences.

.2. Définition de la compétence

Parmi les multiples définitions de compétence, on a retenu ces définitions :

Selon **Maurice de Montemolin**³⁷, la compétence est : « *Un ensemble stabilisé des savoirs et savoir-faire, de conduite, types, de processus standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* »³⁷

« *La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissance acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement* »

« *Une capacité à combiner, à utiliser les connaissances et les savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus* »

Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante.³⁸

Selon **Gérard Donnedieu**³⁹: « *la compétence est un ensemble de connaissance, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée* »

Selon **Alain Labruff**⁴⁰: « *La compétence est la capacité à mettre en œuvre de connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution, la compétence est généralement synonyme de la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte donné* »

³⁷ -Philippe. Eray. « *précis de développement des compétences concilier formation et organisation* », édition liaison, paris 1999,p21

³⁸ - www.compétence.qc/PDF/service/GUIDE_RH

³⁹ -DIMITRIE Weiss, « *les ressources humaines* », édition d'organisation, PARIS 1999 ,p394

Savoir : Ensemble des connaissances théoriques et pratiques.

Savoir-faire : mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique.

Savoir- être : ce terme décrit généralement, des comportements et attitudes dans une situation donnée.

Connaissances : ensemble de représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formation initiale et /ou professionnelle, et/ ou par l'expérience.

La connaissance comporte deux volets distincts : d'une part une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part une acquisition induite par l'action même.

Aptitude : ensemble de dispositions physiques et intellectuelles, naturelles ou acquises, d'une personne à accomplir une tâche, contrairement à la compétence, l'aptitude d'une personne est identifiable indépendamment du contexte.

.3. Les Types de la compétence⁴¹

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

.3.1. Les compétences générales (ou transversales) :

Ce sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse)

.3.2. Les compétences professionnelles :

Elles sont propres à une filière de métier comme par exemple connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle qu'elle a priori utile qu'aux métiers de formation. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

.3.3. Les compétences spécifiques :

Ce sont celles qui sont propre à une structure, un domaine et que nous ne retrouverons pas ailleurs comme par exemple connaître la procédure de gestion des incendies techniques propre à telle ou telle structure.

⁴⁰ - Alain Labruffe « les compétences », édition AFNOR ,SAINT DENNIS, p52.

⁴¹ - Solveige Fernagu, « Organisation du travail et développement des compétences construire la professionnalisation », édition l'harmattan ; Paris 2006, p 35-39.

.3.4. Les compétences collectives :

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

.4. Les différentes approches de compétence ⁴²

Nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir : l'approche par le savoir, l'approche par le savoir-faire, l'approche comportementale, l'approche mixte, et l'approche par les compétences congestives.

.4.1. L'approche par le savoir :

Cette approche consiste à lier les compétences à des savoirs et l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissance, le repérage des savoirs se fait par la distinction des niveaux de maîtrise : faible, fort et moyen.

Cette approche a certains avantages : elle peut être liée à des modes et des méthodes d'apprentissage par les savoirs, à titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par formation professionnelle, puis la mise en œuvre en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

.4.2. L'approche par le savoir-faire :

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir-faire.

⁴²Cadin L, *op.tic* p260.

Chapitre II: développement des compétences

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir-faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie, se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables, celles qui se voient font avancer les choses.

.4.3. L'approche par les comportements et le savoir être :

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoir-faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développées. Ainsi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action. Or, le comportement est une action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement une partie qui inclut des savoirs et savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle, l'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, du point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence, sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

.4.4. L'approche mixte :

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à un savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par les comportements et les savoirs être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches présentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être, néo moins.

.4.5. L'approche cognitive :

Cette dernière approche, présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace sans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Chapitre II: développement des compétences

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement, cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problèmes mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

La compétence caractérise dans cette approche comme suite

- ✓ La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.
- ✓ La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.
- ✓ Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autres cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres ; ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme les configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps espace, l'interaction relationnelle.

- ✓ Le savoir référence : correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue.
- ✓ La relation au temps et à l'espace : permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi.
- ✓ La relation au temps : renvoi aux projections au moment où il faut agir.
- ✓ L'interaction relationnelle : concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Alors, cette démarche cognitive présente aussi ses limites : elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative, quand il s'agit d'évaluer les emplois, de les classer, elle est sans intérêt, elle est conflictuelle avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

.5. Les composantes de la compétence⁴³

Selon *Lecoeur.E* : les principales composantes de la compétence sont :

- Le savoir ;

⁴³ - *Lecoeur.E. « La gestion des compétences », édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.*

Chapitre II: développement des compétences

- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence

Tableau N°04 : les composantes de la compétence

Savoir	<p>« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G Millet, 2005).</p> <p>Exemple : s'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur (s) en effectuant des synthèses partielles afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>-Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>-Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu</p> <p>-Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple : Résistance : aptitude à faire aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
Motivation	<p>« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (P-Ressoul,2000).</p>
Contexte	<p>-Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>-L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Lecoer.E. « La gestion des compétences », édition de Boeck, Bruxelles, 2008, p19.

.6. La gestion des compétences ⁴⁴

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de faire face à une concurrence impitoyable, elle se doit d'être la plus performante et compétitive possible pour fournir un produit ou un service de grande qualité à un prix minimale.

La gestion de compétence est un outil opérationnel de la GRH, qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir, savoir -faire, et le savoir -être individuels ou collectifs.

Dans le domaine de ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter, de 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.

Réussir la gestion des compétences de l'entreprise, c'est s'assurer qu'à tout moment l'entreprise disposera des savoirs nécessaires à l'attente de ses objectifs :

- ✓ Evaluer les besoins stratégiques existants et futurs en fonction des activités de l'entreprise ;
- ✓ Informer les salariés sur l'évolution des compétences et des métiers ;
- ✓ Les fonctions RH mesurent la réussite par le nombre d'effectif recruté, la gestion des compétences mesure son succès par son effet global sur le rendement ;
- ✓ Structurer la politique de rémunération ;
- ✓ Améliorer la flexibilité des ressources humaines ;
- ✓ Evaluer les capacités et les forces de l'organisation.

Cependant, la gestion de compétence présente des avantages, mais aussi des limites, parmi ces avantages sont :

- ✓ Les profils d'une compétence offrent aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend d'eux, ce qui réduit le risque de mauvaises surprises lors des évaluations ou entretiens de fonctionnement, une communication claire sur les compétences attendues contribue à créer une relation loyale dans le cadre de collaboration.

⁴⁴ - Louvan.B, « *management des compétences, évaluation ,développement et gestion* », édition Boeck Bruxelles, 2004,p35.

- ✓ Lorsque la gestion de compétence est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis a propos de son fonctionnement et de son développement.
- ✓ En mettant en œuvre la gestion des compétences, l'organisation indique qu'elle se soucie du développement de ces collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi.
- ✓ Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement de leurs compétences est entrainement motivant.
- ✓ L'inventaire des profils de compétence des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction.
- ✓ Les collaborateurs visualisant les liens entre leur propre compétence, les résultats obtenus et leur contribution aux objectifs de l'organisation.

Pour ce qui concerne les limites, sont résumées comme suites :

- ✓ La gestion de compétence fait apparaitre des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres telle que la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités telle que ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisations individuelle, et les risques d'ordre juridique telle que la contestation qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire, de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations des salaires.
- ✓ Un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail, ce qui laisse les employés se concentrés que la formation sans pour autant sur leurs postes de travail.
- ✓ La subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères qui sont fixés lors de l'évaluation ce qui fait l'objectivité est absente, c'est-à-dire il y a une différence entre les évaluations.

.6.1. Les enjeux et motivation de la gestion de compétence⁴⁵

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences ont évolué depuis son apparition dans les années **1980**. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Puis, sont apparues des motivations liées à des enjeux de ressources

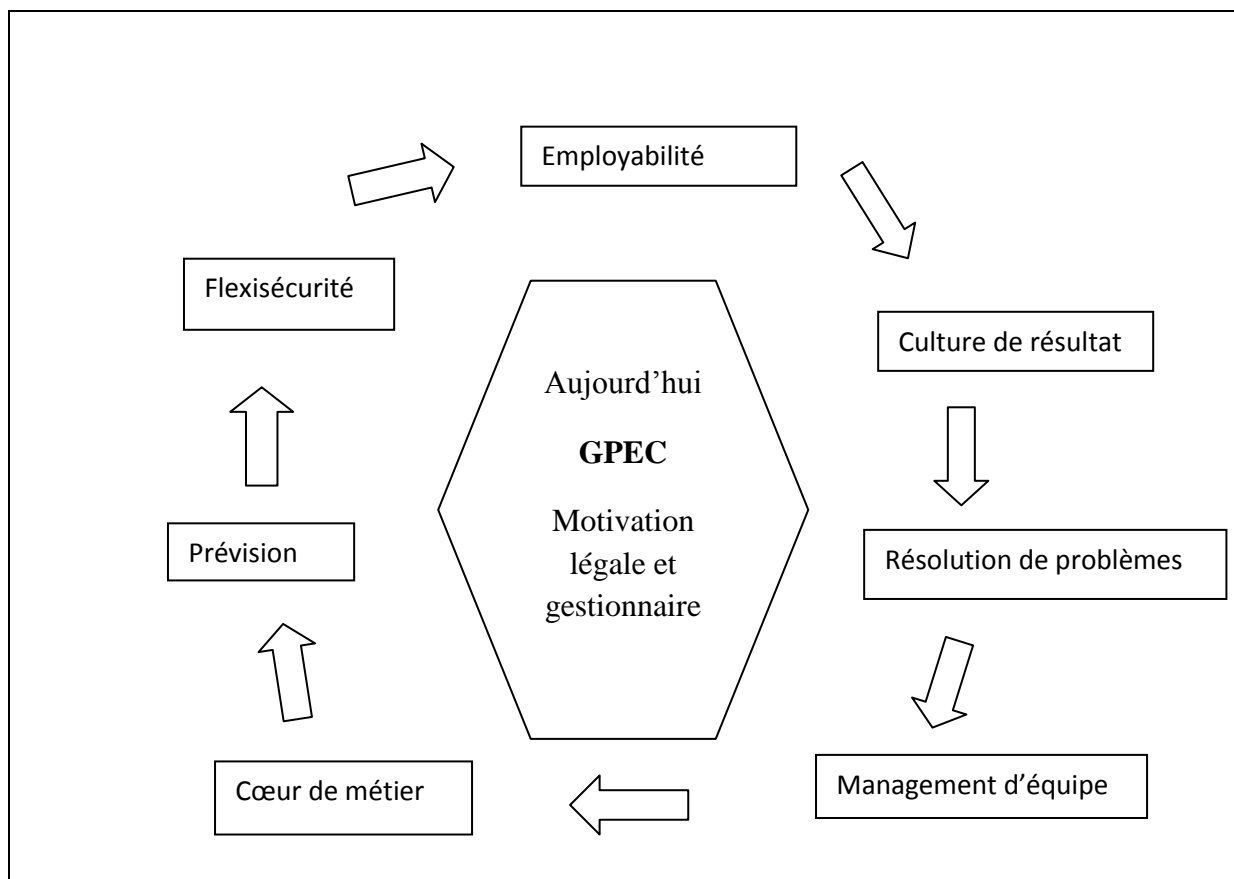
⁴⁵ -Cécile Dejoux, « Gestion de compétence et GPEC, édition Dunod, Paris, 2008, p36

Chapitre II: développement des compétences

humaines, de management et de stratégie. En **2004**, avec l'avènement de la loi de modernisation sociale, le législateur a amorcé « une flexibilité » à la française en introduisant le concept de la compétence.

La gestion des compétences a pris alors une nouvelle orientation : elle doit s'intégrer dans un cadre légal qui lui impose de prendre en compte une dimension prévisionnelle. On assiste à une évolution, voir une harmonisation des pratiques de gestion des compétences vers des démarches de prévisionnelle des emplois et des compétences.

Schéma n°2 : Enjeux et gestionnaire



Source : Cécile Dejoux, « Gestion de compétence et GPEC, édition Dunod, Paris, 2008, p36

On peut imaginer qu'une entreprise qui s'engage aujourd'hui dans une GPEC est largement motivé par la réglementation. Pourtant, elle peut poursuivre d'autres enjeux. Pendant de nombreuses années, les firmes ont fait de la gestion des compétences par de multiples raisons : l'introduction d'une culture du résultat en ressources humaines, la mise en place d'une méthodologie de résolution de problèmes, le moyen de rassembler et développer des équipes. Rarement un concept de gestion aura suscité autant d'intérêt avant de devenir un objet de législation au cœur d'un processus : la GPEC.

.6.1.1. Les motivations stratégiques de l'entreprise :

La gestion des compétences est née de pratique d'entreprises. Cette expression rassemble de nombreuses méthodologies, qui généralement se rejoignent sur deux domaines ; l'instrumentation (entretien d'évaluation, référentiel métier, cartographie) et les enjeux.

Si la gestion des compétences s'est imposée dans les entreprises, c'est pour trois raisons :

- **Inculquer une culture du résultat :**

Avec la mondialisation des marchés, les nouvelles technologies et l'intensification de la concurrence internationale, l'entreprise cherche à démontrer dans tous les domaines qu'elle est créative de valeur ajoutée. La gestion des compétences fait rentrer la culture du résultat dans le champ des ressources humaines.

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) ou des échelles. Il s'agit, pour le salarié de démontrer sa performance dans son activité « en solo » ou en « groupe ».

Ainsi, la gestion des compétences est le symbole d'un nouveau paradigme en ressources humaines qui place l'individu au cœur de l'entreprise et le rend « partenaire-responsable » de la performance globale. Cette évolution s'explique compte tenu des nouveaux termes de l'échange salarial : le salarié devient responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle, l'entreprise en contrepartie, doit lui apporter les moyens de cette évolution en participant à la construction de son employabilité. En acceptant la mise à jour, l'acquisition et le développement de ses compétences, le salarié contribue à la flexibilité recherchée par l'entreprise.

- **Résoudre des problèmes :**

Le succès de la gestion des compétences est du au fait qu'elle permet de régler un large éventail de problématiques en ressources humaines, en management ou en stratégie. Elle est employée comme méthode de résolution de problèmes car elle apporte des solutions à des situations très différentes :

- ✓ Des situations liées au recrutement : Acquisition de compétences spécifiques, renouvellement de la pyramide des âges, développement des capacités de recrutement.

Chapitre II: développement des compétences

- ✓ Des situations liées à la formation : formation à l'évaluation des compétences, individualisation des parcours de formation, intégration d'entreprises rachetées, formation au transfert de compétences.
- ✓ Des situations liées à la mobilité : accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions, développement de carrière.
- ✓ Des situations liées à une restructuration : harmonisation des statuts, aide au reclassement, politique de motivation, fédération autour de la culture d'entreprise et des valeurs.
- ✓ Des situations concurrentielles : redéfinir ses axes stratégiques, déterminer ses pôles d'excellence.

Tableau N°05 : Diversité de problématique

Problématique de changement	-Elle apporte une situation face à la concurrence accrue et à la transformation de l'environnement technologique, des produits, de l'organisation, des métiers de l'entreprise.
Problématique de qualité	-Elle s'inscrit dans les obligations des normes ISO, des réglementations diverses concernant l'environnement physique (pollution)
Problématique de cout	-Elle optimise les couts de coordination, de transaction, de déchets, de pannes, et surtout les couts salariaux.
Problématique sociale	-Face à la démotivation des salariés faute de trajectoires professionnelles, d'absence d'équité dans les promotions, de rémunération stagnante, de charges de travail renforcées, elle redéfinit le rapport contribution/ rétribution.
Problématique de gestion des âges	-Elle apporte une solution à court terme face au vieillissement de la population de l'entreprise, aux départs massifs en retraite à venir et aux déséquilibres de la pyramide des âges grâce au transfert des compétences.
Problématique de mimétisme	-La gestion des compétences est à la mode.

Source : Dejoux, Dietrich, 2005.

Ce qui est en frappant dans l'observation de la gestion des compétences, et qui est même temps explique pourquoi cette démarche s'est imposée depuis vingt ans.

Avec, bien sûr, des transformations, c'est la diversité des objectifs et des enjeux qu'elle réussit à concilier. En d'autres termes, la gestion des compétences peut être mise en place dans une entreprise pour régler une problématique de recrutement ou de licenciement.

- **Manager des équipes :**

Attention, il ne faut pas croire que la gestion des compétences concerne uniquement le champ des ressources humaines. Elle peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet, ainsi, elle permet de définir « un changement commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple, les réseaux d'entreprises constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif.

Quelles que soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associées au groupe.

.6.1.2. Gestion des compétences collectives dans un service d'urgence :

Par exemple, *Collen* et *Grosser* (dans le cadre des travaux présentés au *Gracco*, groupe de recherche en gestion des compétences de l'AGRH) présentent une étude réalisée dans un service d'urgence (SAU : service d'accueil et d'urgence) qui (s'intéresse aux relations entre les internes. Ceux-ci sont relativement peu nombreux (8 sur 70) mais ils sont au cœur du fonctionnement du service (car ils sont les principaux « producteurs »). Ils sont stagiaires et sont renouvelés en publics tous les six mois.

Chaque équipe d'internes crée sa propre compétence, c'est-à-dire « un langage commun opératoire », qui va évoluer au cours de six mois de stage, et qui permettra à chacun d'apprendre des autres, d'apprendre dans l'action et de transférer au groupe les compétences acquises. Ce mode d'autorisation, qui n'est pas fondé sur un rapport hiérarchique, possède ses propres règles de fonctionnement. Les promos d'internes ne fonctionnent pas toute de la même manière mais tous les internes dans le service doivent « inventer » l'organisation qui va au-delà des rôles prescrits et des protocoles.

.6.1.3. La gestion prévisionnelle des emplois ⁴⁶

Avant l'intervention du législateur, la dimension prévisionnelle de la gestion des compétences, n'était pas la plus recherchée par les entreprises. Il y a eu des tentatives de gestion préventives et prévisionnelle des compétences à la fin des années 1980 dans de grosses entreprises. A cette époque, l'objectif poursuivi était plus une description des emplois et des compétences de façon exhaustive, qu'une réflexion autour des modalités de développement des compétences actuelles pour répondre aux exigences des nécessaires transformations de l'entreprise face à un environnement concurrentiel.

L'intervention du législateur a remis au goût du jour l'importance de la prévision dans l'entreprise, et plus particulièrement la nécessaire anticipation des besoins en compétences. Certains voient dans la GPEC une forme moderne de prévision qui permet aussi bien d'anticiper que d'ajuster rapidement les besoins humains (c'est-à-dire des compétences des collaborateurs) aux objectifs stratégiques de l'organisation en intégrant à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs.

En effet, face à la mondialisation, quel que soit la taille de l'entreprise, il est important de s'adapter et de prévoir pour devancer ses concurrents. Mais comment prévoir le moyen terme alors que le présent caractérise par de l'aléatoire et l'imprévu ? Des techniques existant pour imaginer des scénarios optimistes et pessimistes et tenter de dépasser le paradoxe incertitude /prévision. La gestion des compétences en fait partie. Hier, on formait les individus pour qu'ils réagissent avec des attitudes standardisées face à des situations prévisibles et connues. Aujourd'hui, la gestion des compétences en induisant « les compétences comportementales », donne à l'individu les capacités pour avoir le « bon » comportement, prendre la « bonne » décision, face à des situations qu'il est possible d'anticiper.

Pourquoi un chef d'entreprise a-t-il intérêt à anticiper ses besoins en compétence ?

Pour répondre à ses difficultés de recrutement ou les anticiper :

La guerre des talents à commencer en Europe. Les pays Boomers partent en retraite massivement et la plupart des entreprises se retrouvent dans une situation identique : elles doivent recruter sur un marché qui se raréfie et dont le fonctionnement devient abaque.

⁴⁶ - BELGHNAMI .W, « la GRH a travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire magistère en management a l'université d'Oran ,p9 3-94.

En effet, avec le développement de l'utilisation des TIC (technologies de l'information et de communication), les recrutements des cadres se réalisent principalement par cooptation, réseau ou internet (sites de recrutement et développement des réseaux sociaux communautaires).

Pour préparer les départs en retraite des salariés expérimentés

Anticiper les départs en retraites, c'est investir dans la pérennité de son entreprise.

En effet, dans des activités qui comportent toujours plus de service, les savoir-faire et les savoirs-être des collaborateurs sont des facteurs déterminants de la performance collective. Si l'entreprise ne met pas en place des processus pour identifier et transférer ce capital humain immatériel, elle ne pourra que constater sa disparition avec le départ des collaborateurs. Certaines l'ont appris à leurs dépens. C'est pourquoi, il est recommandé de mettre en place une méthodologie pour sauvegarder la mémoire de l'entreprise qui est constituée, dans sa grande majorité, par les compétences des salariés. La gestion des compétences permet d'identifier, de classer, d'évaluer et de transférer les ressources immatérielles. Ainsi, malgré les départs en retraite, l'entreprise ne perdra plus les savoirs faire particuliers. Comme elle les aura identifiés bien en amont, elle prendra le temps d'organiser, sous la forme de tutorat ou de parrainage, le transfert de compétences vers d'autres salariés tout en faisant évoluer les profils à recruter pour remplacer les salariés qui partent en retraite.

Pour fidéliser les salariés en leur offrant une évolution professionnelle :

Comment fidéliser des salariés qui vont être sollicité par des concurrents ou des entreprises sur des secteurs d'activités en expansion ? Augmenter leur rémunération constitue sur une solution qui a ses propres limites, aussi faut-il envisager des alternatives. La gestion des carrières en fait parties. Des études montrent que le principal facteur de satisfaction au travail n'est pas la rémunération mais l'intérêt que l'on apporte à ce que l'ont fait. C'est pourquoi communiquer sur les promotions internes, les perspectives d'évolution, les parcours d'intégration, l'importance de la formation, les modalités de reconnaissance, le développement des potentialités, l'accompagnement dans le développement du projet et la trajectoire professionnelle sont des arguments performants pour attirer et fidéliser les collaborateurs.

.6.2. L'importance de la gestion des compétences ⁴⁷

La gestion des compétences est devenue un concept inséparable du management des ressources humaines, elle est en effet perçue comme une source considérable d'avantage particulièrement compétitif pour l'entreprise.

Voici alors pourquoi le développement des compétences au sein d'une entreprise est important :

.6.2.1. Le développement des compétences :

Le développement des compétences consiste à assimiler dans savoirs faire et savoirs être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. Les priorités d'un manager sont nombreuses et le développement des compétences en fait partie. Cette politique vise à améliorer la performance individuelle et aussi collectives des collaborateurs.

.6.2.2. Meilleure implication des salariés :

L'implication des employés décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci. En engagement les membres de son équipe dans une politique de développement des compétences, les manager dispose d'un vecteur d'implication parfait. L'équipe est plus investie dans l'accomplissement des ses fonctions, elle fournit des efforts considérables pour atteindre les objectifs de l'entreprise et elle éprouve même un fort désir de mener à bien cette mission.

.6.2.3. Fidéliser les talents :

L'entreprise doit se différencier et innover constamment pour fidéliser ses collaborateurs et en particulier les nouveaux arrivants. A travers le processus de développement des compétences, une meilleure fidélisation des employés est obtenue.

.6.2.4. Une meilleure performance pour l'entreprise :

Un autre point stratégique qui traduit l'importance de la gestion des compétences du personnel consiste en une meilleure performance de l'entreprise. Comme les salariés sont plus motivés en partageant les mêmes valeurs que l'entreprise, la productivité est plus optimale. Les clients optent plus pour une entreprise dont l'image est positive que pour une autre ayant

⁴⁷ - http://www.manager-go.com/ressources_humaines/dossiers-méthodes/étapes-recrutement.

du mal à assurer ses commandes à cause d'une instabilité ou d'un manque de performance de son personnel.

.6.3. Les acteurs de la gestion des compétences ⁴⁸

Les acteurs de la gestion des compétences sont les suivants :

.6.3.1. La direction générale

La direction générale investie dans les compétences : elle analyse les besoins de compétence par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et des services et raisonnement termes de rentabilité à long terme.

.6.3.2. Le management opérationnel

Le manager trader gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme.

Son action est multiple, D'abord, selon le mode de l'organisation, le climat social, le mode de délégation, le mode de reconnaissance des compétences, le terrain sera plus ou moins propice à la mise en œuvre des compétences.

Ensuite, par sa capacité à communiquer avec les salariés, en traduisant de manière très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité, en rassurant les uns et les autres sur leur devenir, sur les emplois, les compétences requises pour l'immédiat et celles à développer pour faire face aux exigences du futur, le manager trader stimule et favorise la mise en œuvre de nouvelle compétence.

Enfin, par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences, à considérer le développement des compétences comme un des leviers de performance, il anticipe et prépare les compétences de demain.

.6.3.3. Le salarié :

Faire son capital de compétence avec le maximum de sécurité, telle est de délicate mission du salarié. Il amène à apprécier le couple rendement/ risque de son portefeuille. Ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximaux.

⁴⁸ - www.technocompetence.net . La formation et le développement des compétences.pdf, publier en 1995 consulté le : 15/09/2021.

.6.3.4. La direction des ressources humaine :

En tant, qu'investisseur spécialisé, la DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle recrute, forme pour mettre constamment à disposition des ressources performantes. Elle prend des risques, parie sur l'intégration des uns et le potentiel des autres, du dispositif de développement des compétences en tenant compte de contraintes du marché et des risques encourus.

1.7.La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC)

La GPEC représente un dispositif de la GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires.

- ✓ **Lier** les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ **Anticiper** les besoins en emplois et compétence et les comparer aux RH actuelles ;
- ✓ **Dialoguer** avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité, VAE) pour accompagner collectivement et individuellement l'objectif étant de prévenir à conclure un accord.

1.7.1.Définition de la GPEC

Dans l'accord Suez, 2007,La GPEC est une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des RH consiste à concevoir, à mettre en œuvre et contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences), elle comporte une double dimension collective et individuelle :

- **Sur le plan collectif** : il s'agit d'intégrer les RH comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- **Sur le plan individuel** : il s'agit de mettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.

Selon **Jean Pierre Citeau**⁴⁹: « La GPEC définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise, et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence, l'adéquation emplois ressources ».

⁴⁹ - J.P. CITEAU, « gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique », édition ARMAND Colin , Paris2001,p58.

1.7.2. Les principes de la GPEC⁵⁰

Les principes clés de la GPEC s'articulent autour des axes suivant, soulignés par *l'Anat*. (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) :

- **Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs** : salariés, directions, IRP (instances représentatives du personnel) ;
- **Un dispositif articulé à la stratégie** : la GPEC doit s'inscrire dans la mise en œuvre de la stratégie édictée par la direction ;
- **Un dispositif d'anticipation avant tout** : il s'agit d'anticiper l'évolution des métiers et des compétences dans une perspective à moyen terme ;
- **Un dispositif à distinguer de PSE (plan social d'entreprise)** : la GPEC vise à réguler en amont les décalages d'effectifs et de compétences alors que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pas éviter.

1.7.3. Les objectifs de la GPEC⁵¹

La GPEC peut être mise en place pour des objectifs différents ou complémentaires :

- **Anticiper** les futurs besoins en compétence dans le cadre du développement stratégique de la firme ;
- **Adopter** les compétences aux emplois et à leurs évolutions ;
- **Optimiser** la gestion des carrières en rendant le salarié acteur de son développement professionnel ;
- **Accompagner** les collaborateurs dans leur employabilité qu'ils suivent les évolutions technologiques.

La GPEC peut être analysée sous les différents angles :

- ✓ Elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés, des partenaires sociaux et de l'Etat Français.
- ✓ Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management, dans une perspective prévisionnelle.

⁵⁰ - CECIL DEJOUX, *OP.TIC*, p61-63

⁵¹ - BEHLOU. S , TEMOUN.H, « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », édition d'organisation2004,p 144.

D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futur, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles ;

D'un point de vue politique interne, à travers le discours sur le développement des compétences, l'entreprise possède une thématique fédératrice, novatrice et opérationnelle.

Elle peut ainsi, bâtir un projet d'entreprise, quels que soient les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre, tout en impliquant l'ensemble des collaborateurs partenaires sociaux.

A travers la notion de la compétence, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise, la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus de poste à pouvoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de bilan, de formation et de mobilité.

La GPEC est un outil de valorisation sociale, mais surtout, l'introduction de la notion compétence permettra aux collaborateurs d'élaborer un profil professionnel qui aura réelle portabilité sur le marché du travail, et qui leur confèrera une employabilité active. Alors que la compétence devient « **la norme** » à la fois dans le domaine de la formation et de l'emploi, les collaborateurs pourront plus facilement envisager des VAE et des mobilités extrêmes voulues où accompagner. Ainsi, la GPEC est un levier d'employabilité.

1.7.4. La démarche de la GPEC 52

La GPEC conduit en mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversal, qualificative et collective.

1.7.4.1. La démarche prospective :

La GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale.

1.7.4.2. La démarche stratégique :

La GPEC est une sorte de prise sur l'avenir car nul peut prévoir le futur. Les choix fait dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise.

⁵² -LETHIELLEUX. L, « *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* »,5 éd, édition GUALINO,p50.

1.7.4.3.La démarche transversale :

L'organisation qui décide de recourir du processus de la GPEC à une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner le croisement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel.

1.7.4.4.La démarche qualitative :

La GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif de la facture travail, comme facture de production.

1.7.4.5.La démarche collective :

La GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité toute fois, les outils mise en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décline du collectif vers l'individu.

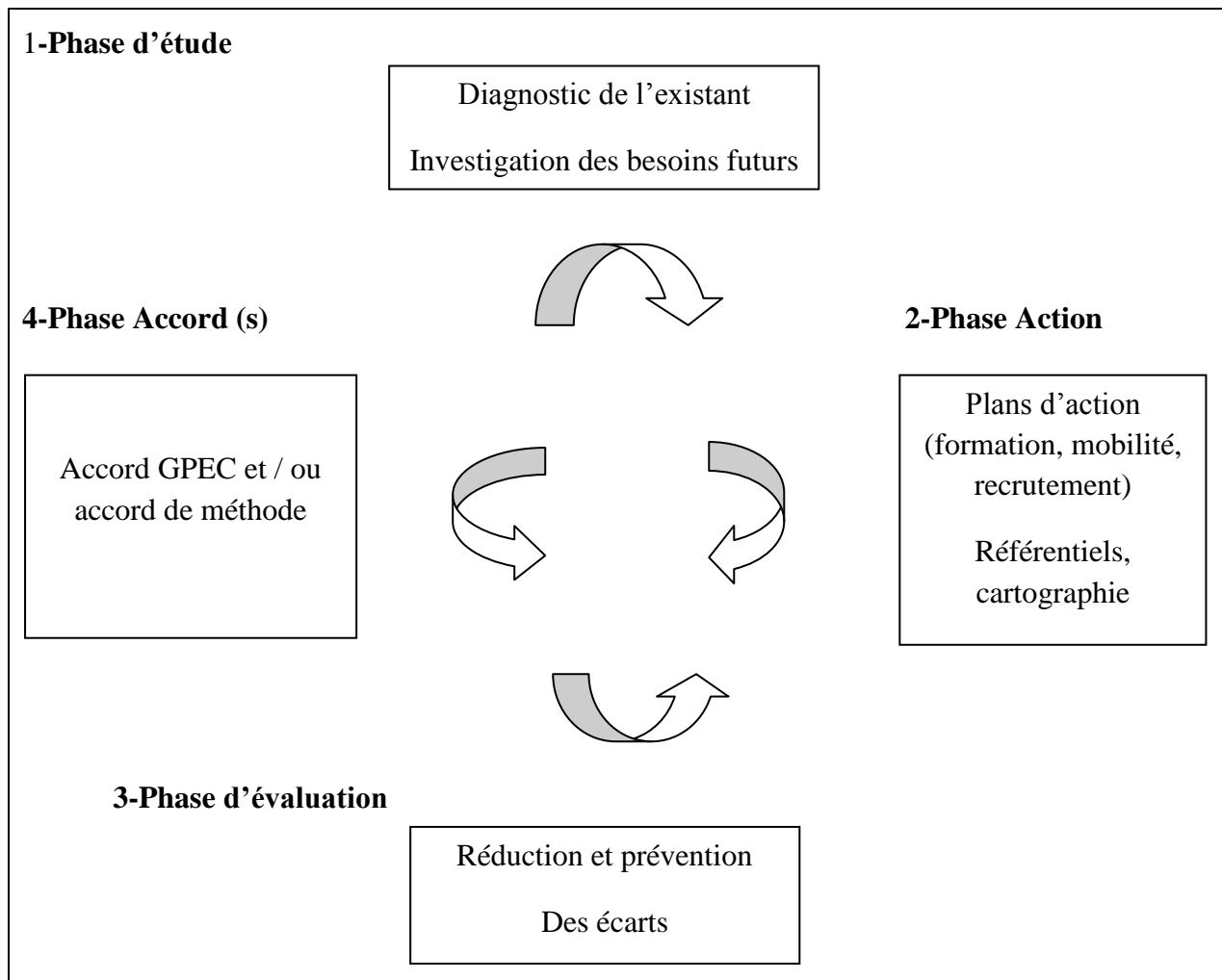
1.7.5.Processus de la GPEC⁵³ ;

Un processus de la GPEC s'articule autour de deux phases : la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle. Chacune nécessite sur l'intervention de différents acteurs : la direction, le DRH, les RRH, les managers, les collaborateurs, les représentants du personnel et des intervenants extérieurs, comme par exemple les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche. Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus, de la nature des relations et de leur motivation d s'engager dans la démarche

Vue démarche du processus :

⁵³ - CECIL.DEJOUX, *OP.TIC*, p73.

Schéma N°3 : La GPEC : un processus itératif



Source : Cecil Dejoux, « gestion des compétences et GPEC », éd. Dunod, Paris, 2008, P73

La plupart des spécialités s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives.

- ✓ Une phase étude ;
- ✓ Une phase action ;
- ✓ Une phase d'évaluation du processus ;
- ✓ La signature de l'accord GPEC.

A chaque étape, un certain nombre de choix doivent être fixés. Voici les questionnements d'étapes :

Etape 1 : poser la problématique :

Exposer les objectifs et les conditions d'adhésion des collaborateurs :

- ✓ Pourquoi s'engage-t-on dans une GPEC ?
- ✓ Quels sont les objectifs poursuivis, dans quels délais ?
- ✓ Dans quel contexte (économique, démographique, social, politique) la problématique se pose-t-elle ?
- ✓ Quelle sont les résultats attendus de la GPEC ?
- ✓ Que signifie le terme « compétence » dans l'entreprise ?
- ✓ La GPEC va-t-elle concerner tous les métiers de l'entreprise ou seulement quelques-uns ? Lesquels ?
- ✓ La GPEC est-elle soutenue par la direction ?
- ✓ Une aide extérieure (consultant, stagiaire) vient-elle en appui de la démarche ?
- ✓ Un chef de projet est-il nommé ?
- ✓ Quel type de communication (fond et forme) sera réalisé auprès des collaborateurs ?

Etape 2 : déterminer les besoins :

- ✓ Analyser l'existant et se projeter dans l'avenir
- ✓ Quelles sont les activités de l'entreprise (principales, secondaires, à venir) ?
- ✓ Quelles sont les compétences clés, le cœur de métier ?
- ✓ Comment est organisé le travail (répartition, flux, gestion du planning, tâche, habitudes et routines) ?
- ✓ Quels sont les modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise (recours à la notation de poste, qualification, grilles de classification, effectifs, âges, parcours professionnels, mode d'évaluation, recrutement, de développement, de salaire, de formation, de promotion, de reconnaissance, de départ) ?
- ✓ Quel est le niveau de dialogue social dans l'entreprise (thématique des réunions, commissions, existence d'un CHSCT, d'une CE, présence de délégués du personnel, système d'information- communication en interne) ?
- ✓ Quels sont les méthodes de prévision pour la stratégie et les RH dans l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les axes de développement de l'entreprise (nouveaux marchés, nouvelles activités, innovations) ?
- ✓ Comment l'effectif salarié est-il supposé progresser (départ en retraite, turn-over, pyramide des âges) ?

Etape 3 : Mettre en œuvre le processus :

Communiquer à chaque étape et en évaluant les résultats.

A chaque étape, se poser la question de la diffusion de la communication « Utile », c'est-à-dire avec un contenu informatif, condensé, pédagogique à fréquence régulière qui ne représente pas « une langue de bois » mais un ensemble d'éléments factuels et complémentaires.

A chaque étape, proposer des indicateurs d'évaluation et de performance qui montrent l'étendue du parcours accompli et motive les collaborateurs pour continuer leurs efforts.

Le processus prend appui sur des plans d'actions complémentaires en matière de :

Management : définir le rôle et la contribution des managers de proximité,

GRH : élaborer le référentiel métier, les fiches de poste, faire évoluer le contenu de l'entretien d'évaluation, mettre en place le plan de formation, le plan de recrutement, et le développement de la mobilité interne ;

Organisation : redéfinir la répartition du travail et des responsabilités, développer la polyvalence et la flexibilité, prendre en compte l'information des processus ;

Conditions de travail : intégrer la diversité, l'usure professionnelle, l'aménagement du temps de travail, les travailleurs handicapés, la gestion du stress.

Etape 4 : Evaluer la démarche globale :

✓ Est-ce que l'objectif est atteint ? Comment continuer la démarche ?

En complément, des évaluations d'étapes « à vocation motivationnelle », il faut envisager une évaluation globale en direction des parties prenantes qui mettra en évidence la valeur ajoutée de la démarche sur l'activité de l'entreprise.

Etape 5 : Signer un accord GPEC :

S'engager dans une relation de confiance avec les partenaires sociaux. L'objectif pour les entreprises de plus de 300 salariés reste tout de même de signer un accord afin de démontrer l'engagement de la firme dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La signature d'un accord apporte un effort positif sur l'image de l'entreprise car il pourra être repris par la presse comme un signe d'engagement et de modernité. Après avoir envisagé le mode interrogatif, reprenons chacune des étapes sur le mode descriptif.

Conclusion :

Chapitre II: développement des compétences

Dans cette section nous à permis de comprendre les concepts fondamentaux liées à la gestion des compétences à savoir, la notion de compétence et de la GPEC. Il nous conduit alors à dire que l'enjeu de la gestion des ressources humaines, via un outil qui est la gestion des compétences, est de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

Nous concluons que la réalisation des objectifs de l'entreprise dépend de la participation de chacun, et cette contribution est conditionnée par une gestion des compétences qui se doit être efficace.

Section 2 : développement des compétences

Par ce que les compétences évoluent rapidement, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser dans le développement de leurs compétences, car détenir de compétences est aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétences au sein des entreprises.

2.1. Concept de Développement des compétences

Le développement, en matière de ressource humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation... etc. au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habilités nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes »

Le développement des compétences, se réfère aux activités d'apprentissage, susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandés, par l'amélioration de leurs connaissances habilités et aptitudes.

En effet, le développement des compétences permet d'adapter les compétences des travailleurs à l'environnement externe et interne et aussi, au but visé par l'organisation.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal. Toutefois, il existe plusieurs types de compétences.

2.2. L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise 54

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver à ce processus, son expression est sa visualisation au plan politique au niveau de la direction générale, ceci peut être réalisé par le choix quant à la place qu'on entend accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous qui répondent à des soucis de préférences.

Selon **Guy le Boterf** : « *il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leur collaborateurs en termes de professionnalisation* ».

⁵⁴ -LECOEUR.E, « *gestion des compétences* », 1^{éd}, Paris 2008 , p16.

Chapitre II: développement des compétences

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoirs faire et des savoirs être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. L'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation.

D'une manière générale, le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs :

- **Fidéliser les employés** : la concurrence est forte sur le marché de travail et la rétention des membres d'une équipe est un enjeu important. Miser sur le développement des compétences des salariés permet d'augmenter la confiance de ces derniers envers leur employeur, accroître ainsi leur engagement.
- **Augmenter l'efficacité** : développer les compétences des employés, c'est aussi saisir l'occasion d'augmenter leur rendement au travail en leur permettant d'accomplir mieux et plus rapidement les tâches exigées.
- **Améliorer la capacité d'adaptation** : Plusieurs aspects, internes et externes, évoluent au sein d'une entreprise. Il devient donc impératif de développer l'agilité des employés afin de bien faire face à des changements.

Enfin nous pouvons dire qu'il est important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et développer les compétences quelles que soient individuelles ou collectives, qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation, et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Aujourd'hui, pour faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leurs ressources humaines.

2.3. Processus de développement des compétences⁵⁵

Aujourd'hui, la question de développement des compétences est cruciale pour qu'une organisation maintienne son élan par rapport aux concurrents, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'ils soient en externes qu'en internes.

La gestion du développement des compétences se fait en plusieurs étapes et requiert des caractéristiques ou des compétences précises afin de pouvoir établir le plan de développement des compétences.

⁵⁵ - DIVRY.C, et AL, « compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique et l'innovation », revue française de gestion, mars, avril, mai, 1998, p115-127.

Chapitre II: développement des compétences

La procédure quand va présenter à été mises en place par l'offre des conseils en ressources humaines agréées (CRHA).

2.3.1. Identifier les besoins et priorités de développement des compétences :

Nous pouvons citer la procédure suivante :

- ✓ Procéder à un recensement des besoins ;
- ✓ Préciser l'écart (les écarts) de performance entre la performance actuelle et la performance voulue ;
- ✓ Valider si l'écart ou les écarts identifiés sont attribuables à une ou des lacunes de compétences ;
- ✓ Faciliter l'établissement des priorités en considérant les attentes, les objectifs et les enjeux organisationnels.

Donc les principales compétences personnelles sollicitées :

- ✓ Démontrer un esprit d'analyse,
- ✓ Réfléchir en terme stratégique
- ✓ Faire preuve de jugement.

2.3.2. -Elaborer un plan de développement des compétences :

Cette étape consiste à :

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

Les compétences sollicitées :

- ✓ Faire preuve de leadership ;
- ✓ Réfléchir en termes stratégiques ;
- ✓ Démontrer un sens de la planification, de l'organisation et du contrôle.

2.3.3. Concevoir une activité/ un programme de développement des compétences :

- ✓ Déterminer des objectifs et la séquence d'apprentissage ;
- ✓ Identifier des critères et concevoir les outils d'évaluation des apprentissages ;
- ✓ Concevoir des stratégies et des activités d'apprentissage et le matériel didactique ;
- ✓ Valider et expérimenter le programme ;
- ✓ Réviser ou mettre à jour le programme.

Les principales compétences personnelles requises :

- ✓ Démontrer un esprit de synthèse ;
- ✓ Faire preuve de créativité ;
- ✓ Rédiger d'une manière claire et concise...

2.3.4. Sélectionner une activité/ un programme de développement des compétences :

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

Les principales compétences sollicitées :

- ✓ Négocier ;
- ✓ Faire preuve de jugement ;
- ✓ Prendre des décisions.

2.3.5. Coordonner le développement des activités /des programmes de développement des compétences :

- ✓ Elaborer un calendrier des programmes et des activités de développement des compétences ;
- ✓ Etablir une stratégie de communication des programmes et activités de développement des compétences ;
- ✓ Voir à l'organisation physique et matérielle des programmes et activités de développement des compétences ;
- ✓ Gérer les inscriptions ;

Les compétences sollicitées :

- ✓ Manifester de la rigueur et un souci du détail ;
- ✓ Démontrer un sens de l'organisation ;
- ✓ Résoudre des problèmes.

2.3.6. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail :

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

Les compétences sollicitées :

- ✓ Persuader ;
- ✓ Résoudre des problèmes ;
- ✓ Faire preuve de créativité.

2.3.7. Evaluer la gestion du développement des compétences :

- ✓ S'appuyer sur les critères et les indicateurs établis, notamment :
 - ✓ La satisfaction des participants ;
 - ✓ Les apprentissages réalisés ;
 - ✓ Le transfert des apprentissages au milieu de travail ;
 - ✓ Les impacts organisationnels ;
 - ✓ La conformité aux politiques et aux procédures en vigueur ;
 - ✓ L'efficacité des procédures de développement des compétences
- ✓ Analyser les pratiques ;
- ✓ Dresser un bilan ;
- ✓ Formuler les recommandations

Les compétences sollicitées :

- ✓ Réfléchir en terme stratégique ;
- ✓ Démontrer un esprit de synthèse ;
- ✓ Faire preuve de leadership.

2.4. Différentes méthodes du développement des compétences

2.4.1. La gestion des carrières

Pendant longtemps, le terme « carrière » à désigner le temps durant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre.

Durant les années **1960** et **1970**, la gestion des carrières consiste à tracer des étapes que le salarié devrait suivre, de **1980-2000**, le développement des technologies et de la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. Les salariés se trouvant face à un marché de travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquent personnellement et activement dans leur progression des carrières.

2-4-1-1 Définition de la gestion des carrières

La carrière se définit comme : « *une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières* »⁵⁶.

« *La gestion des carrières est un ensemble d'activités entreprise par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon de lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences* »⁵⁷

Nous pouvons également définir la gestion des carrières comme : « un ensemble d'actions ou de taches entreprises par un employé afin de guider son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors d'une organisation spécifique, de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications »

Selon les auteurs **London** et **Stumpf** : « la gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier à organiser et contrôler les mouvements du personnel depuis leurs recrutement jusqu' à leurs départs ».

2-4-1-2 Les acteurs de la gestion des carrières :

Dans la gestion des carrières, trois acteurs y participent, à savoir :

⁵⁶ - JEAN MARIE PERITIE, *OP. TIC*, p23.

⁵⁷ - GRAWITZ.M, « *méthodes des sciences sociale* » 11^{éd}, édition BROCH2,2000,p52.

- **Les salariés :**

L'individu occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité

Le salarié doit prendre en charge de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelle

- **La direction ressources humaines (DRH) :**

La direction des ressources humaines est la direction qui s'occupe de la gestion des carrières des salariés, elle joue un double rôle :

- ✓ D'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins du personnel, et s'assurer de l'évolution des compétences de chacun de ses salariés pour maintenir leurs niveaux et renforcer leurs employabilités
- ✓ Et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gèrent les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière.

- **Le responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique semble être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences et les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation.

Les outils de la gestion des carrières :

La gestion des carrières se fait à l'aide d'outils et méthode spécifiques internes ou externe à l'entreprise :

2-4-1-3 Les outils de la gestion des carrières⁵⁸

La gestion des carrières se fait à l'aide d'outils et méthodes spécifiques internes ou externe à l'entreprise :

- **L'entretien d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation permet d'apprécier les efforts des salariés et leur fixer des objectifs pour la période suivante, c'est l'occasion aussi d'évoquer les sujets de la carrière et les évolutions professionnelles et de mesurer l'écart entre l'attendu et le réalisé et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de la mission.

⁵⁸ -ALAIN .DUKE , DANIEL BOULANGER , « Michelin de la gestion des carrières » édition EMS, paris 2011, p 88.

- **Les cartes métiers :**

Les cartes métier sont des cartes qui décrivent les compétences requises pour chaque emploi, et elle permet de donner une idée sur les conditions d'accès aux différents postes en termes de compétences et de déterminer les zones de mobilité dans l'entreprise et le cheminement possibles.

- **La bourse d'emploi :**

La bourse d'emploi, sont des supports (papiers/électroniques) qu'utilise l'entreprise pour informer ses salariés des postes pouvoir (les affichages, le journal interne, intranet...) avec un descriptif détaillé des postes et les indicateurs nécessaires pour postuler.

- **Les cellules d'orientation :**

Les cellules d'orientation ont pour mission de guider les salariés et de les accompagner dans leurs carrières comme : les choix professionnels, et l'élaboration du projet professionnel.

- **Les cellules de reconversion :**

Elles sont destinées à accompagner le salarié dans le cas où l'emploi est menacé à cause d'une restructuration ou la mise en place d'un plan social pour l'acquisition de nouvelles compétences pour qu'il soit reclassé à l'intérieur de l'entreprise, ou pour retrouver un emploi en dehors de l'entreprise.

- **Les organisations de remplacement :**

Sont des organisations virtuelles qui visent à identifier les futurs remplaçants pour faire face aux départs inattendus d'autres salariés, en les formants à leur éventuelle évolution.

- **Les référentiels de compétences :**

Ils déterminent les compétences requises pour chaque salarié.

- **Les bilans de compétences :**

Le bilan de compétence permet au salarié d'analyser les compétences professionnelles afin de déterminer un projet professionnel ou un projet de formation.

- **Outplacement :**

L'outplacement c'est l'aide donné au salarié partant pour retrouver une situation professionnelle dans un autre établissement. C'est une démarche volontaire qui se fait sur l'initiative de l'entreprise.

- **Le coaching :**

C'est l'accompagnement d'une personne dans la vie professionnelle pour l'assister dans la réalisation des activités de son projet professionnel.

- **La formation :**

Elle permet au salarié de développer ses compétences pour améliorer ses performances et son employabilité. Il existe beaucoup d'autres outils comme :

- ✓ L'évaluation des compétences ;
- ✓ L'évaluation 360°

2.4.1.4. Les facteurs de réussite de la gestion des carrières⁵⁹

- **Les qualifications :**

La première chose qu'un employeur regarde lors du recrutement est le diplôme, toutes les entreprises attachent une grande importance au diplôme et aux qualifications du candidat, et un bon diplôme et une école qui a une bonne réputation compte pour la carrière des salariés, et sa vitesse d'évaluation, mais l'importance de l'école d'origine s'estompe rapidement et disparaît totalement après quelques années.

- **Le choix d'entreprise :**

Chaque entreprise possède une propre politique de gestion des carrières qui dépend des principaux facteurs suivants :

- ✓ Sa taille car c'est un indicateur de nombre d'opportunités de carrière ;
- ✓ Son organisation et sa culture, et son autorisation de mobilité et mouvement entre les services et les métiers.
- ✓ Le nombre de filiale à l'étranger.

Le salarié dans son choix d'entreprise doit prendre en considération ces différents points, mais aussi il doit connaître si l'entreprise favorise la promotion interne, comment elle

⁵⁹ - ALAIN .DUKE , DANIEL BOULANGER ,OP.TIC, p88

organise la formation et le budget consacré à cette formation, est ce que cette entreprise encourage les mobilités fonctionnelles et géographiques ?

Après un certain temps, si l'employé remarque sa carrière va nulle part et que l'entreprise l'a déçu, il est préférable que le salarié change l'entreprise et essaye de trouver une entreprise qui partage avec lui l'enthousiasme à propos de son potentiel.

- **Le profil individuel :**

Le profil individuel c'est les talents et la créativité que possède les individus, par exemple certains individus préfèrent les chiffres et d'autres aiment les idées et d'autres sont doués dans la négociation et ont le pouvoir de convaincre les autres.

- **La performance :**

La performance est un élément important de la carrière, et l'appréciation de cette performance détermine ou la performance doit être renforcé pour la carrière qui vise une promotion.

- **Le potentiel :**

Ce sont des estimations de la valeur ajoutée future d'un employé basé sur des informations disponibles pour établir des comparaisons qui servent à ressortir des prévisions sur les capacités de progrès des salariés parce que les décisions de promotion ne sont pas prises en se basant uniquement sur des faits et résultats réalisés.

« Consciemment ou non, toute entreprise utilise des estimations du potentiel lorsqu'elle décide de promotion ou de mouvement... tout le monde a du potentiel, la politique de l'entreprise doit conduire à aider chaque employé à réaliser tout son potentiel ».

- **Les aspirations et contraintes :**

Ce facteur concerne la disponibilité, la motivation et les ambitions et l'espoir du salarié qui doit être réalisé et raisonnable dans ces aspirations. « Si le regard que porte l'entreprise sur nos talents est si éloigné de celui de notre, il faudra bien se regarder dans la glace et révisé notre jugement », il est très important de maintenir un dialogue régulier avec l'entreprise et avoir une relation saine basée sur la compréhension mutuelle qui encourage le salarié à discuter sur ses souhaits et ses aspirations sans aucune contrainte.

2.1.4.5. Les objectifs de la gestion des carrières⁶⁰

La gestion de carrière repose sur trois éléments essentiels :

⁶⁰ -CERDIN.J.L, « gérer les carrières », édition EMS, Paris 2000, p16.

- ✓ Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés, que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation.
- ✓ Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés, c'est -à-dire intégrer les besoins et les aspirations individuelles aux aspirations et aux objectifs organisationnels ;
- ✓ Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé prévisible, une formation adéquate du travail ».

2.4.1.6. L'importance de la gestion des carrières⁶¹

Plusieurs acteurs s'accordent pour définir la gestion des carrières comme un processus qui concilie les besoins de l'individu et ceux de l'organisation. La gestion des carrières permet donc de satisfaire ces besoins qui sont :

- **Pour les individus** : la gestion des carrières est importante pour l'individu, étant donné qu'elle lui permet de :
 - ✓ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;
 - ✓ Pouvoir développer leur compétence ;
 - ✓ S'intégrer dans l'entreprise, être considéré comme des membres à part entière, de celle-ci ;
 - ✓ Satisfaire leur besoin d'estime et de reconnaissances (augmentation de leurs responsabilités, de leurs pouvoirs, de leurs influences...) ;
 - ✓ Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail ;
- **Pour l'organisation** : la gestion des carrières est importante aussi pour l'organisation. Elle permet à cette dernière :
 - ✓ Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;
 - ✓ Mobiliser ses employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;
 - ✓ Améliorer sa flexibilité ;
 - ✓ Mettre en place une relève de qualité ;
 - ✓ Renforcer sa culture ;

⁶¹ - CERDIN.J.L, *OP.TIC*, p18.

2.4.1.7. La structure de la gestion des carrières⁶²

Pour appréhender la gestion des carrières, les entreprises mettent en place des structures, qui sont comme suit :

2.4.1.7.1 Le responsable de la gestion des carrières :

Il pilote l'employabilité d'une population de salariés et sa mobilité en veillant à concilier les compétences et souhaits d'évolution avec la stratégie et les besoins de l'entreprise. Il agrège les résultats formalisés des entretiens annuels des salariés afin d'évaluer leurs attentes en matière d'évolution, leur degré de satisfaction vis-à-vis du poste occupé et les axes de développement de leurs compétences.

Il participe à la définition des principes conditionnant l'évolution professionnelle des salariés et à la formalisation des processus. Il met en œuvre les outils permettant de recenser les attentes des salariés et les besoins des managers. Il rencontre les salariés ayant exprimé un souhait de mobilité. Il étudie leurs projets professionnels, coordonne ou conduit les entretiens professionnels. Il dialogue avec les managers afin de détecter les potentiels, d'évaluer les performances et de mettre en place des plans d'accompagnement pour les collaborateurs en difficulté. Enfin, il établit les plans de succession en repérant les remplaçants potentiels et anime les revues de personnel et les comités de carrière.

2.4.1.7.2 La revue et les comités de carrière :

Afin de faire le point sur les potentiels et sur les perspectives d'évolution individuelles, de nombreuses entreprises créent des revues de personnel et des comités de carrière, chaque année, passent en revue les salariés d'une entité et s'interrogent sur les mesures envisageables.

Ainsi, chez Areva, la revue de personnel est une réunion collégiale annuelle organisée à chaque niveau de l'organisation entre le management et les ressources humaines qui permettent :

- ✓ D'adapter les compétences des collaborateurs à la stratégie du groupe et aux évolutions de l'organisation ;
- ✓ D'identifier et de développer les talents au sein du groupe en favorisant la mobilité et assurant le partage d'une culture commune ;

⁶² - JEAN MARIE PERITIE , « gestion des ressources humaines », 21^{éd}, édition magnard-Vuibert , juin 2016, p 86-88

2.4.1.7.3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel :

L'entretien professionnel est devenu une obligation, l'entreprise doit organiser tous les deux ans des entretiens professionnels avec les salariés pour étudier les perspectives d'évolution professionnelles et les formations qui peuvent y contribuer, sans se prononcer sur l'évaluation de leur travail.

L'entretien devra obligatoirement être suivi d'actes en faveur du salarié, dont trois ont été définies par la loi qui doivent lui permettre :

- ✓ De suivre au moins une action de formation ;
- ✓ De bénéficier d'une progression salariale ou professionnelle ;
- ✓ D'acquérir des éléments de certification.

Tous les six ans, un bilan de parcours professionnel permet s'assurer que les salariés ont bénéficiés des entretiens professionnels et suivi au moins une action de formation.

2.4.1-7.4 Le conseil en évolution professionnelle

Les entreprises ont mis en place des moyens pour accompagner les salariés dans leurs projets de mobilité qu'il soit choisi (réponse a un souhait d'évolution professionnelle) ou rendu nécessaire (anticipation des conséquences d'une réorganisation interne). Il s'agit de conseils internes et d'espace de mobilité offrant au salarié des informations sur les métiers et les passerelles ainsi que des outils d'autoévaluation.

2.4.1.7.5 La mobilité

▪ Définition de la mobilité

Plusieurs auteurs se sont intéressés sur la pratique de la mobilité au sein des entreprises et chacun d'eux a donné sa propre vision :

Selon *Armand*⁶³ : on désigne par cette expression un ensemble de pratiques par lesquelles une entreprise s'efforce d'employer aux niveaux des ressources humaines compte tenu de ses besoins et des aspirations des salariés. Dans les années de croissance, ce thème est très lié au précédent, la mobilité interne forme une fonction essentielle d'éviter les démissions et elle se confond alors avec les développements de carrière c'est une mobilité essentielle.

⁶³ -ARMAND DAYAN et AL, « manuel de gestion », 2éd, édition ELIPS, Paris2004, p318.

Chapitre II: développement des compétences

Selon le dictionnaire des ressources humaines : la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lien ou d'entreprise.

Selon **GRAWITZ MADELINE**⁶⁴ : la mobilité est le changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une branche, dans le pays industrialisé la mobilité des cadres à beaucoup augmente.

- **Les formes de la mobilité**

Selon **Djean Marrie Peretti**⁶⁵ : « l'évolution des hommes au sein des entreprises se traduit par différentes formes de mobilité », on peut distinguer de grandes formes de mobilités qui sont : interne et externe.

- **La mobilité interne :**

C'est le passage d'un poste de travail professionnel à un autre poste dans une même entreprise ou établissement, il existe plusieurs formes de mobilité interne.

- **Mobilité verticale (vers le haut) :**

En général, ce genre de mobilité implique une promotion au sein de l'entreprise, après que l'employeur ou le responsable hiérarchique juge une hausse des qualifications des connaissances et des compétences, et généralement elle accompagnée d'une augmentation de salaire et d'autres avantages.

- **La mobilité verticale (vers le bas) :**

Il s'agit d'une dégradation ou rétrogradation dans la hiérarchie, dans ce cas les responsables préfèrent résilier le contrat avec le salarié que de le voir démoraliser ou incapable à continuer sa mission. Généralement cette mobilité est causée par les cas disciplinaires.

- **La mobilité horizontale :**

Elle désigne les changements d'un poste de travail à un autre sans changement de niveau hiérarchique et sans changement dans le salaire.

⁶⁴ -MADLINE GRAWITZ, *OP.TIC*, p27.

⁶⁵ - JEA N MARIE PERETTI, *op.tic* p 257.

- **La mobilité fonctionnelle :**

Dans ce cas-là, il s'agit de changement de fonction ou de métier, ou la personne et dans l'obligation de se reformer pour acquérir des nouvelles connaissances et compétences qui le qualifient à l'occuper.

- **La mobilité géographique :**

Elle implique le changement des lieux de travail d'une zone, à une autre nationale et internationale, et elles s'effectuent à l'intérieur d'une même entreprise, elle peut être choisie ou subie par les salariés pour diverses raisons : le salarié cherche à changer de métier, de grade et de région pour répondre à ses besoins, dans ce cas, le salarié cherche à exercer une mobilité sans pression. La mobilité peut également être imposée par le responsable suite à des changements de la stratégie de l'entreprise et au changement de lieu géographique de travail.

- **La mobilité externe :**

On illustre différentes formes de mobilités externes qui sont présentées comme suite :

- **Le licenciement :**

C'est la résiliation du contrat de travail par l'employeur avec motifs réels et sérieux (les absences répétées non autorisées ou injustifiées, les abandons de poste, les retards réitérés, les refus d'exécuter un ordre...), ces fautes privent le salarié de l'indemnité de licenciement.

- **L'outplacement ou reclassement :**

Avant que l'employeur procède au licenciement économique, il est dans l'obligation de reclasser le salarié au sein de l'entreprise ou du groupe auquel il appartient, ou bien il fait appel à des cabinets spécialisés le reclassement pour que le salarié puisse retrouver facilement un nouveau poste de travail dès son départ de cette organisation.

- **La fin du contrat à durée déterminée (CDD) :**

À la fin de l'échéance du contrat de travail dit CDD, l'employeur a le droit de ne pas renouveler ce contrat en toute légitimité, mais il doit tenir au courant le salarié, il crée donc un délai de prévenance.

- **La démission :**

Le salarié qui souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître à l'employeur sa décision de résilier le contrat.

Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est nécessaire de respecter des règles de forme, sauf dispositions particulières, des conventions collectives. Celles-ci exigent parfois une lettre recommandée. La jurisprudence que la volonté de réalisation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

▪ La gestion de la mobilité ⁶⁶

L'introduction au concept de compétences a fait évoluer la gestion des carrières en facilitant les mobilités. Avec les bourses d'emploi, l'accessibilité de l'information sur le SIRH, le référentiel des compétences, et l'entretien d'évaluation, l'individu a les moyens de se projeter vers de nouvelles opportunités de carrière.

Ainsi, les entreprises favorisent la gestion de la mobilité volontaire interne afin d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

Penser l'évolution de l'individu en se référant à ses compétences permet d'envisager des parcours de carrière Trans fonctionnels et le positionne, assez facilement, dans une logique de mobilité. L'inverse, la mobilité est souvent un passage nécessaire à l'acquisition ou au développement des compétences.

Soulignons que les compétences « transversales », « comportementales », « communes » aux différents métiers de l'entreprise servent très souvent de tremplin dans le cas de mobilité interne.

La GPEC entend favoriser les passerelles entre les métiers, tout en prenant compte les itinéraires et les projets professionnels des salariés dans la mesure où ils sont en conformité avec la stratégie de l'entreprise.

Quelques principes, couramment utilisés, peuvent être rappelés :

- ✓ Principe du volontariat ;
- ✓ Principe de la communication sur les disponibles dans une bourse d'emploi par exemple ;
- ✓ Priorité donnée aux personnes qui sont sur des métiers sensibles ;
- ✓ Accompagnement d'une mobilité par formation adéquate.

Les étapes d'un parcours de mobilité interne bénéficient d'un accompagnement individuel organisé autour de six étapes :

⁶⁶ -CECILE DEJOUX, *op.tic* p87-91.

1. **L'aide à l'orientation et aux choix** : Les salariés bénéficient d'un accompagnement individuel pour identifier les compétences spécifiques susceptibles d'intéresser l'entreprise, les valoriser ou en acquérir de nouvelles ;
 2. **La formation** : des actions individualisées ou collectives intégrées au plan de formation sont proposées, ainsi que la possibilité de réaliser un bilan de compétences une VAE. Les salariés peuvent utiliser également leur DIF.
 3. **L'intégration dans une nouvelle fonction** : un parcours d'intégration, défini par l'entité d'accueil est proposé au salarié.
 4. **Une période d'adaptation** : au terme de cette période, le salarié peut généralement se retracer si la nouvelle situation ne lui convient pas.
 5. **Des garanties sociales** : l'entreprise peut proposer un certain nombre de mesures favorables au salarié, l'incitant à se lancer dans une mobilité interne comme par exemple, la reprise de l'ancienneté, des conditions incitatives de rémunération avec l'octroi d'une prime.
 6. **Des aides à la mobilité** : suivant la taille de l'entreprise et sa culture, un certain nombre d'aides à la mobilité peuvent être proposées (voyage de reconnaissance pour le collaborateur et son conjoint, prise en charge de frais durant la période d'adaptation, frais de déplacement, frais de recherche d'un logement, prise en charge d'un double loyer, indemnité d'installation, assistance dans la vente ou la location du logement de départ, aide à la scolarisation des enfants, aide à l'emploi du conjoint).
- **Création d'espaces mobilité et compétences en interne** :

Lorsque l'entreprise possède un nombre important de salariés en phase de repositionnement sur un bassin d'emploi, elle peut décider de créer un « espace de mobilité et compétences » pour accompagner les salariés tout en garantissant la confidentialité des informations personnelles recueillies, ce lieu est composé, le plus souvent, d'équipes mixtes : des conseils externes appartenant à des cabinets spécialisés dans l'accompagnement des salariés en repositionnement professionnel et/ou des conseils internes appartenant à l'entreprise.

- **Les principales missions sont les suivantes** :
- ✓ Informer les salariés sur les dispositifs de mobilité interne ;
- ✓ Mettre à jour et valoriser les opportunités d'emploi internes ;
- ✓ Expliquer les mesures d'aides et d'accompagnement à la mobilité interne ;
- ✓ Réaliser des bilans professionnels et des bilans de compétences ;

Chapitre II: développement des compétences

- ✓ Aider les salariés dans la constitution de leur projet professionnels (dossiers de candidature, formations aux entretiens, demandes de VAE, demande d'une formation diplômante)
- ✓ Imaginer et élaborer des passerelles de formation entre les métiers de l'entreprise ;
- ✓ Accompagner le salarié lorsqu'il est en situation de mobilité.
- **L'intégration dans le nouveau poste :**

Le succès d'une mobilité tient à la satisfaction ressentie par la personne ayant fait l'objet de cette mobilité. Les conditions d'accueil sont importantes, c'est pourquoi certaines entreprises ont choisi de faire appel à des « référents techniques » et à un « parrain ».

Le référentiel technique est un salarié avec lequel le nouvel arrivant peut échanger sur les aspects techniques et s'enrichir de son savoir-faire et son expérience.

Le parrain est chargé d'intégrer socialement le nouvel arrivant dans le site et son environnement. Ces missions peuvent être confiées à un senior et seront valorisées sans l'entretien annuel.

De plus, il est important d'apporter une attention particulière à l'accueil :

- ✓ Présenter le nouvel arrivant à sa nouvelle équipe ;
- ✓ Prévoir un entretien ou une réunion en communiquant des informations écrites (1% logement, assistance sociale, médecin de travail).
- ✓ Créer des contrats avec les personnes provenant du site d'origine. Équivalent.
- **Mobilité externe :**

Dans certains cas, les entreprises peuvent proposer des mutations concrètes qui visent à placer le salarié volontaire à la disposition d'une autre entreprise pendant une période définie, au terme de laquelle l'entreprise proposera un contrat de travail au salarié.

Une période d'adaptation ou période d'essai est proposée. A son terme, l'entreprise ou le salarié peut décider de résilier la situation et l'intéressé retrouvera en priorité son poste de travail ou un équivalent.

2.4.1.8. Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences ⁶⁷:

La gestion des carrières : Enjeu de la logique compétence :

Comme la main d'œuvre est de mieux en mieux formés, de plus en plus compétences, ses attentes augment et ce qui concerne les possibilités de progression qui peuvent lui offrir des organisations notamment sur le plan individuel et professionnel.

En effet, les organisations sont confrontées à un sacré dilemme ; d'un coté de elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins professionnel pour les retenir, ainsi pour combler les besoins futurs, de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de nouvelles structures et une plus grandes recherche de flexibilité.

Nombreux salariés ont copris, qui peuvent plus espérer faire une toute une carrière au sein d'une même entreprise. Il est question d'une évolution et cette évolution annonce l'émergence de ce que nous appelons les cadres nomades. Pour l'individu diversifier ses compétences permet d'élargir son choix et ses perspectives professionnelles.

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux employés d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels ils aspirent.

Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière, les employés peuvent chercher à participer aux programmes de formation qui leur permettra d'améliorer leur connaissance, leur habilités, leur attitudes et de favoriser leur progression et atteindre leur objectifs.

Pour qu'une entreprise soit compétitive, son service de ressources humaines doit établir une gestion optimisée des carrières de ses collaborateurs. Ces derniers aspirent à une évolution professionnelle et à une augmentation de leur savoir faire. Le challenge à révéler pour les RH réside dans l'équilibre à obtenir entre les besoins de la société, les potentiels existants en interne et les aspirations des salariés. Pour innover et optimiser une gestion de carrière, le défi à réaliser consiste à fidéliser ses collaborateurs et à s'appuyer sur leurs compétences.

⁶⁷ -GUIDE de GRH destiné aux entreprises de technologie de l'information. Op.cit p62.

2.5. La formation

2.5.1. Définition de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous commençons par celle **Loart Pierre**⁶⁸ qui définit la formation professionnelle comme suite : « par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogique offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposés renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent les personnalités en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »

Vatier, définit la formation comme : « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes et état d'assurer avec compétences leur fonctions actuelles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation »

Sekiou⁶⁹ définit la formation comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futurs ».

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- ✓ Un acteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent, de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures.
- ✓ Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu, elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leurs parcours professionnels.
- ✓ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

⁶⁸ -LOUART PIERRE, op.tic p 130.

⁶⁹ - SEKIOU, BLONDI, OP.TIC,p 69

2.5.2. Les typologies de la formation ⁷⁰

Avant de procéder à la présentation des typologies des actions de la formation, il nous semble utile de faire d'abord le point sur ce que nous entendons par la formation interne et la formation externe.

2.5.2.1. La formation interne :

Ce sont des actions de formation qui se déroulent à l'interne de l'entreprise et qui s'adressent uniquement à ses salariés. Souvent, cette pratique est assurée par l'un des salariés de l'entreprise reconnu par ses compétences et ses expériences.

2.5.2.2. La formation externe :

Ce sont des actions de formation organisé en dehors de l'entreprise. En général, cette modalité de formation est assurée par des agents impliqués dans l'organisation comme les institutions d'enseignement ou les firmes de consultants.

Le choix entre formation interne ou formation externe dépend essentiellement de la taille de l'entreprise, du nombre des individus à former, du contenu du programme de formation et des compétences des responsables concernés.

En fonction des modalités de la formation (interne ou externe) et des objectifs visés, de nombreux auteurs sont tenté de donner des typologies concernant les politiques de formation.

En ce qui nous concerne, nous allons se contenter de la présentation de la typologie de Guy le Boterf. Dans son ouvrage intitulé « l'ingénierie et l'évolution de la formation » ce dernier, parle de sept types de formation :

2.5.2.2.1. La formation d'initiation :

Ce sont des actions destinées généralement aux nouvelles recrues. Elles ont pour but l'acquisition des connaissances nécessaires pour effectuer des taches demandées. Elles visent aussi à faciliter l'intégration des nouveaux recrutés en leur initiant à la culture de l'entreprise.

2.5.2.2.2. Les formations de maintenances :

C'est des actions qui servent à maintenir les compétences des salariés plutôt qu'à l'acquisitions de nouvelles connaissances. Elles visent donc la compensation de l'affaiblissement de compétences des individus dans leurs situations de travail.

⁷⁰ -LE BOTERF.G « l'ingénierie et l'évolution de la formation » édition d'organisation, Paris 1999 p178.

2.5.2.2.3. Les formations de perfectionnement :

Ces des actions qui visent l'acquisition et le développement de connaissances nouvelles nécessaires pour que l'entreprise puisse s'adapter continuellement aux changements de son environnement.

2.5.2.2.4. Les formations de promotion :

Ce sont des actions de formation dessinées faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes nouvelle promus.

2.5.2.2.5. Les formations de recyclage :

Il s'agit des actions de formation qui visent à adapter les individus à des nouvelles situations de travail qui ne présentent pas de promotion.

2.5.2.2.6. Les formations de prévention :

Elles visent à élever les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

2.5.2.2.7. Les formations de reconversions ou de re-déplacement :

Elles visent à préparer une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier.

2.5.3. Le processus de formation ⁷¹

Pour une plus grande rigueur et une plus grande cohérence dans la pratique de la formation, l'entreprise doit élaborer et mettre en œuvre un processus de formation dont la démarche est identique à celle du processus général de gestion.

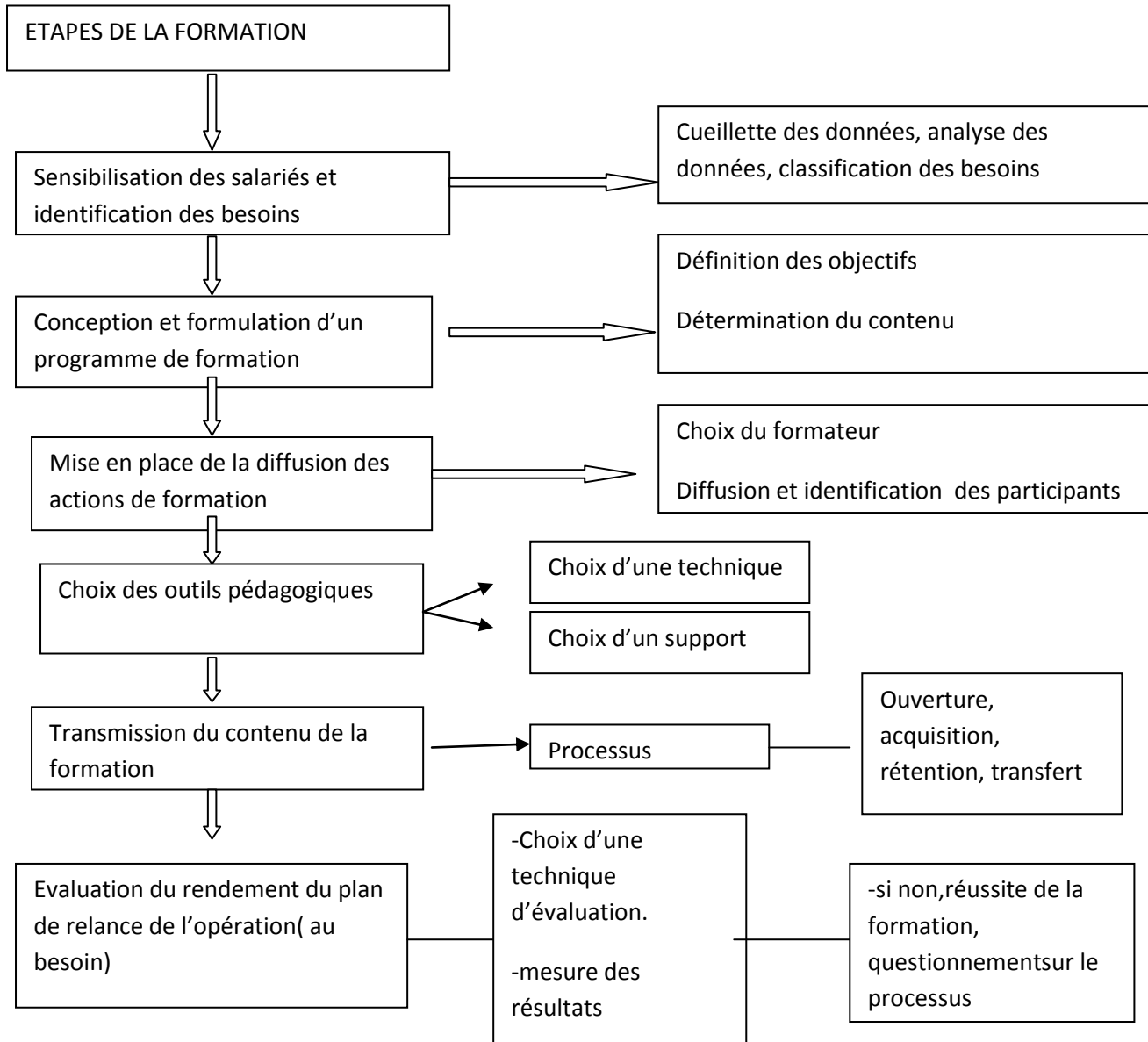
En effet, le processus de formation repose sur l'identification des besoins, l'élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre et enfin l'évolution des effets de la formation.

⁷¹ -SEKIOU,L et les autres « gestion du personnel »,op. Tic, p348

Chapitre II: développement des compétences

L'ensemble de ces étapes est illustrés dans le schéma suivant :

Schéma n°4 : processus de la formation



2.5.4. L'importance de la formation ⁷²

La formation est la base de la plupart des améliorations de performances :

- ✓ Elles sont la condition de l'amélioration de la qualité de travail ;
- ✓ Elles contribuent à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement, donc elle permet l'amélioration qualitative des impute.

⁷² - ZAIDI.K, « l'impact de la formation sur le développement des compétences », Edition liaison, Paris 2004 ; p114.

- ✓ Elle améliore l'adaptation des hommes aux postes occupés, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général.
- ✓ Elle sert les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désire renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.
- ✓ Enfin, elle permet d'améliorer l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents ont de leur environnement.

2.5.5. Les objectifs de la formation

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement ;
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions
- ✓ Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents des départs.
- ✓ Contribuer à la performance d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- ✓ Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser ses attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- ✓ Accroître chez chaque salarié l'estime de soi
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- ✓ Aider les sans-emploi à s'intégrer plus aisément dans de nouvelle organisation
- ✓ Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.

-Développer les capacités de jugement des formés.

-Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

-Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leurs organisations et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

-Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emploi exigeant des compétences différentes.

2.5.6 Les effets de la formation sur la compétence⁷³

La formation est un axe de développement de compétence et de performance de l'entreprise, mais, elle ne peut être dissociée ni d'autres ni d'autres paramètres de la gestion de la ressources humaines ni de l'organisation.

Marc Dennry, distingue cinq composantes de la compétence. Les trois sont connues des formateurs qui utilisent pour concevoir leurs programmes de formation. Il s'agit du savoir, savoir-faire, savoir être.

Marc Dennery, ajoute à ces trois composantes deux autres qui sont plus originale et plus difficile à cerner : les démarches intellectuelles et la confiance en soi.

2.5.6.1. Impact de la formation sur les savoirs

On peut distinguer deux types de savoirs :

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

2.5.6.2. Impact de la formation sur les savoirs faire ;

Par savoir-faire, on entend une « connaissance procédurale », c'est – dire une connaissance pratique qui permet de savoir comment faire dans une situation générale. il ne faut réduire pour autant le savoir-faire à une capacité manuelle. Il existe évidemment de nombreuses savoirs faire intellectuels.

Il ne faut non plus confondre le savoir-faire avec la compétence. Lorsque on maîtrise un savoir-faire, on sait faire en générale ou dans une situation expérimentale par exemple, un employé arrive à faire dans une salle de formation mais on n'y pas sûr qu'il va réussir dans la situation de travail concrète. Il lui manque encore la pratique qui lui permettra d'acquérir une certaines habilités. Cette habilité, manuelle ou intellectuelle, on l'acquiert en effet, en confrontant ou « terrain ». C'est par l' »expérience que l'on devient habile, compétent. Il y a souvent un malentendu autour de la question du savoir-faire et de la compétence, entre d'une part, les exigences de managers, et d'autre part, les capacités des formateurs. Le meilleur de

⁷³ - MICHEL.S, et M.LERU, « capital-compétence dans l'entreprise », édition EFS 1991 ,P122

formateurs ne pourra jamais que produire des savoirs faire. Les managers demandent toujours des stagiaires compétents.

Pour dépasser cette incompréhension, on sera amené à penser la formation non plus en termes de stage, mais en termes de processus pédagogiques. Le formateur devra alors passer de relais au coach qui accompagnera le stagiaire bien après sa formation.

2.5.6.3. Impact de la formation sur le savoir être :

Certains managers, encore plus que des savoirs faire, ils attendent de la formation qu'elle produise su savoir-être.

La formation a-t-elle donc pour mission de produire du savoir-être ? Nous allons répondre à cette question à travers les différentes dimensions du savoir-être.

2.5.6.4. Impact de la formation sur les démarches intellectuelles

Selon **S. Michel** et **M. Lerdu**, les démarches intellectuelles « est un ensemble de processus de résolution de problèmes » intégré chez chacun de nous. C'est la manière dont chacun va mobiliser ses savoirs, savoirs faire, savoirs être pour résoudre les problèmes qui lui, sont posés sans son contexte professionnel.

Ces démarches intellectuelles sont au cœur des compétences et elles se développent principalement par l'exercice. C'est étant confronté à des « situations problèmes » que chacun peut élaborer sa manière de résoudre.

Il existe trois grandes manières de résoudre des problèmes et donc trois types majeurs de démarches intellectuelles : l'application, l'adaptation, et la création.

- ✓ L'application regroupe les démarches qui consistent à appliquer des procédures de résolutions de problèmes parfaitement définis.
- ✓ L'adaptation est une démarche d'ajustement, de traduction, d'installation ou il existe toujours une marge de main-d'œuvre.
- ✓ La création est une démarche aux cœurs de laquelle on cherche à résoudre un problème sans avoir de représentation claire de situation ni au sens de processus de résolution, ni au sens de solution finale qui sera retenue.

2.5.7. La formation comme levier de développement des compétences⁷⁴

la formation comme développement des compétences consiste en des actions organisés en fonction des besoins identifiés, puis consolidées dans le plan de formation. La formation ne peut être dissocié de la culture de l'entreprise, car au delà de l'acquisitions de connaissances, elle influe directement sur le comportement, les attitudes et les relations des personnes en elles, qu'elles soient verticales, horizontales ou transversales.

▪ **Nécessité de la formation dans le développement des compétences**

La question de développement des compétences occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus, un tel engouement est liée en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnelles de transmissions et d'adaptation des connaissances face à la nécessité de s'adapter aux profonds mutations socioéconomique.

Les programmes de formation sont désormais axés sur le développement des compétences, afin de contribuer au développement culturel, économique et la promotion sociale.

▪ **La formation comme moyen de développement :**

Pour l'entreprise, la formation dans sa forme la plus avancées à pour objectif de développer les compétences professionnelles du personnel. Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer tous ses capacités pour mieux dynamiser le social.

La formation est le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation. Nous assistants depuis quelques années à des grands changements dans le besoin en formation, parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui consiste le plus grand défi. Cette situation à crée de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leur avantages compétitifs.

▪ **La valorisation des compétences par la formation**

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est soubassement caractéristique et relativement stable que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise à défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la

⁷⁴⁷⁴ -LOU-VAN.B , OP.TIC ,p35

culture de l'entreprise est très orientée sur la concentration, l'analyse des besoins devra se faire de façon concrète.

Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions.

De même si la culture de l'entreprise sert à développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

Toutefois, lorsque « la culture de l'entreprise » n'a pas été clairement définie, la formation peut être un facteur de création d'une culture d'entreprise. Cette approche représente cependant le risque de créer des comportements qui n'ont pas été envisagés par la direction. Il est donc préférable de définir avec la direction générale, et en concertation avec les principaux acteurs, les orientations de comportements culturels souhaitées avant d'engager le plan de formation.

Toute valorisation de compétence dépend de la construction d'un plan de formation. Cette construction présente plusieurs intérêts :

- ✓ Identifier les actions de formation qui devront être mise en œuvre
- ✓ Programmer la réalisation des actions
- ✓ Communiquer sur les actions qui vont être mise en place

2.5.8 L'impact de la formation sur le développement des compétences

L'entreprise connaissant d'une pénurie de compétence compte tenu d'une logique préventive basée sur un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines et d'une gestion dynamique des grilles de compétences, lance un programme de développement des compétences.

Le développement des compétences devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

▪ La relation entre formation et la compétence :

Les compétences ne sont pas une donnée stable, une fois acquise elle 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. La politique de formation a pour objectif de combler les lacunes des employés en termes de connaissance en enrichissant et les mettant à jour. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation.

Chapitre II: développement des compétences

Les avantages de la formation peuvent être présentés au niveau individuel et au niveau de l'entreprise. A cet effet, les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples parmi les avantages de la formation on distingue :

- ✓ Elle entraîne une augmentation des profils ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit
- ✓ Elle améliore les connaissances et les habilités nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation
- ✓ Elle améliore et aide le climat et le développement organisationnel
- ✓ Elle aide plus les personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- ✓ Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation
- ✓ Elle encourage l'autenticité, l'ouverture et la confiance
- ✓ Elle améliore les relations entre les cadres et leurs subordonnées
- ✓ Elle fait acquérir les connaissances
- ✓ Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- ✓ Elle aide à comprendre et à établir les politiques organisationnelles
- ✓ Elle génère de l'information utile dans l'avenir, pour tous les secteurs de l'organisation
- ✓ Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision
- ✓ -Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur

La formation présente diverse avantages pour l'individu, on distingue :

- ✓ Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement
- ✓ Par la formation, et le développement, les variables motivantes de reconnaissance, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisés et opérationnalisés.
- ✓ Encourager le développement personnel et la confiance en soi
- ✓ Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations, et les conflits
- ✓ Fournit de l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habilités à communiquer et les attitudes.
- ✓ Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu
- ✓ Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorant les habilités d'interaction

- ✓ Satisfait les besoins personnels des employés formés et des agents de la formation
- ✓ Offre à l'employé formé des possibilités de croissance personnelle et maîtrise de son avenir
- ✓ -Développer un sentiment de croissance par l'apprentissage
- ✓ -Aide l'individu à développer les habilités à communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont recueils, ainsi qu'à écouter
- ✓ Aider à éliminer les peurs associés à des tâches nouvelles.

2-5-9 Le lien entre le développement des compétences et la valorisation du capital humain :

Parmi les axes majeurs de la GRH, on trouve la valorisation, il s'agit du développement humain et social. C'est l'ensemble des actions qui vont évoluer le salarié (compétence, condition matériel et physique) la valorisation des RH peut avoir plusieurs significations et formes (valorisation financière, psychologique, sociale...), concrètement elle peut se manifester tout à la fois par trois types d'action complémentaires qui s'inscrivent nécessairement dans la durée :

- ✓ l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières, la mobilité
- ✓ La formation peut répondre à la fois aux exigences d'adaptabilité et l'entreprise et à un souci légitimes de promotion et de développement
- ✓ L'amélioration des conditions du travail (du point de vue du temps, des aspects physique) de la sécurité, l'hygiène, du confort, des équipements sociaux et des œuvres sociale....

Valoriser et développer une compétence signifie :

- ✓ La reconnaître
- ✓ L'entretenir par la formation
- ✓ La payer
- ✓ Favoriser une promotion une mobilité professionnelle

La reconnaissance peut être symbolisé par valorisation sociale, elle peut aussi de décliner en valorisation financière : rémunérer les compétences est un choix stratégique non neutre. Certaines entreprises proposent sans afficher une politique globale, des primes au développement exceptionnel des compétences, d'autre souvent de grande entreprises, choisissent volontairement des systèmes de rémunérations qui intègre des niveaux de

Chapitre II: développement des compétences

compétence, ou créant leur propre système de rémunération qui intègrent des niveaux de compétences.

Donc développer les compétences signifie valoriser le capital humain.

Conclusion

Il est très important, pour les organisations, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences tels qu'elles soient individuelles ou collectives, qu'elles jugent nécessaire à leur développement et leur adaptation. Et ainsi les compétences permettent aux organisations d'acquérir une meilleure performance et faire face aux évolutions de l'environnement.

Conclusion du chapitre :

La notion de compétence exprime l'idée d'une responsabilité partagée entre les individus et le lieu du travail. Son expression et son développement n'auraient de sens que dans cette liaison.

Une organisation qui limite les marges de manœuvre de ses opérateurs (niveau d'autonomie. Degré de spécialisation, polyvalence ...) ne leur offre que très peu d'opportunité d'apprendre autre chose que tout ce qui est lié directement à l'exécution des tâches qui leur sont confiées. Par contre si ces mêmes opérateurs ont la possibilité et les marges de manœuvre nécessaires pour agir les événements qu'ils rencontrent, alors ces derniers leur offrent la possibilité d'apprendre bien plus que les savoirs directement nécessaires à l'exécution des tâches qui leur sont confiées.

Autrement dit, toute situation n'est pas également apprenante et la diversité des combinaisons entre éléments techniques et organisationnels, va contribuer à donner à la situation de travail un potentiel formatif plus au moins grand et à structurer les possibilités d'apprentissage.



*Chapitre III:
Cas pratique*

Introduction

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de pré au développement des compétences individuelles et collectives. Cela propose donc l'importance de la formation et la gestion des carrières et leur rôle sur le développement des compétences.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à la division production de la SONATRACH sur le développement des compétences par la formation et la gestion des carrières, ou nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à ces deux dernières afin de développer leurs compétences.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH

I.1 Présentation de la société SONATRACH

Pour présenter l'organisation de la *SONATRACH*, nous allons traiter les points suivants :

- Historique de la *SONATRACH*
- Missions et activités & objectifs du groupe *SONATRACH*.
- Organisation de la macrostructure de l'entreprise

I.1.1 Historique

La société nationale pour le transport, la transformation, et la commercialisation des Hydrocarbures, plus connue par l'abréviation de SONATRACH, fut créé par le décret n° 63-49 du 31 décembre 1963, paru dans le journal officiel le 10 janvier 1964.

La Sonatrach reste un puissant élément d'intégration national, aussi de stabilité socio-économique, parce que l'entreprise a su, dès le début des années soixante-dix se lancer dans le vaste secteur des hydrocarbures en ayant recours au raffinage, à la pétrochimie et au traitement du gaz naturel

A travers cette société, l'Algérie a voulu se doter d'un instrument de réalisation, pour mener une politique pétrolière indépendante du cartel pétrolier, qui existait dans le pays avant la nationalisation des hydrocarbures et créer un groupe pétrolier international opérant sur le marché des hydrocarbures.

Le 22 septembre 1966, les missions de l'entreprise ont été élargies.

Le 24 février 1971 est une date historique à savoir la nationalisation des hydrocarbures par l'Algérie, 51% dans le brut, 100% dans le gaz ainsi que 100% dans le domaine du transport par canalisation des hydrocarbures (brut gaz).

La Sonatrach s'est vue confier la tâche de lancer et développer toutes les branches de l'industrie et ayant recours au raffinage, à la pétrochimie et au traitement du gaz naturel ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays et en engrangeant des devises nécessaires à son développement.

Après sa restructuration en 1981, dix-sept (17) nouvelles entreprises nationales autonomes ont vu le jour telles que : ASMIDAL, ENIP, EMPC, ENAFOR...etc.

De par la nature de ses activités, la Sonatrach est placée sous tutelle du Ministère de l'Energie et des Industries Pétrochimiques, et régie par le droit commercial algérien.

Sa maîtrise technologique, sa présence active sur les marchés internationaux à travers de ses deux filiales ' SONATRACH Petroleum Corporation (SPC)' dont le siège est à Londres, et 'SONATRACH Trading' qui est basée à Amsterdam, sa contribution effective à la résolution des problèmes énergétiques mondiaux, au sein de LOPEP et dans d'autre organisation, place la SONATRACH parmi les plus importantes entreprises du monde, pratiquement au onzième (11) rang des entreprises pétrolières.

I.1.2 Missions et activités de la SONATRACH

I.1.2.1 Les missions de la SONATRACH

Employant près des 45 000 personnes, la Sonatrach après sa restructuration en 1981, a recentré son action à travers les missions suivantes :

- La prospection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux.
- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- Le développement de toutes formes d'activité conjointe en Algérie et hors Algérie avec des sociétés Algériennes ou étrangères.
- La prise de la détention de tous portefeuille d'actions, les prises de participations et autres valeurs mobilières dans toutes société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.

- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.
- Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toutes activités pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH et généralement toute opération de quelle nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

I.1.2.2 Les activités de la SONATRACH

Sonatrach a recentré son action vers les missions stratégiques du secteur des hydrocarbures, son organisation est axée autour des activités suivantes :

- L'exécution des opérations liées à la recherche et à l'exploitation des gisements.
- L'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport des hydrocarbures.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- La commercialisation des hydrocarbures ainsi que leurs substances connexes tant en Algérie qu'à l'étranger.
- La reconstitution et l'accroissement des réserves nationales d'hydrocarbures.

I.1.3 Objectifs énergétiques de la SONATRACH

- Favoriser l'intégration nationale par le renforcement de la consolidation des bases industrielles.
- Participer à des implantations industrielles et commerciales à l'extérieur afin d'être plus près du client final.
- Diversifier ses produits.
- Elargir son domaine d'activité.
- Déployer les compétences et les services.
- SONATRACH s'est fixé également des objectifs sur le plan international à savoir :

- ✓ Etre leader (passer de la deuxième à la première place) dans le domaine de la GNL (Gaz Naturel Liquéfié).
 - ✓ Etre leader dans le domaine de l'exportation du Gaz Naturel, notamment par gazoducs.
 - ✓ Être leader dans le domaine de l'intégration des activités industrielles au sein de l'économie nationale et Maghrébine.
-
- Avoir une part de marché à préciser pour chaque produit au niveau des différents pays consommateurs (Europe, Amérique et Japon).
 - Maîtriser et diversifier ses activités avec l'utilisation optimale de moyens et techniques de pointes en vue de promouvoir et améliorer en permanence sa notoriété et son image de marque.
 - Satisfaire les besoins nationaux croissants.

I.1.4 Organisation de la macrostructure de la SONATRACH

Dimanche 10 décembre 2001, le Président Directeur Général de Sonatrach a procédé à la signature de la décision définissant le schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach.

Les principes d'organisation et les logiques de fonctionnement qui sont à la base de ce schéma organisent le Groupe Sonatrach autour de ses métiers, avec un renforcement des capacités de la Direction Générale en termes d'élaboration des stratégies et des politiques, une décentralisation effective et une simplification du fonctionnement

Cette organisation a connu un réaménagement le 30 janvier 2006 par la signature de la décision A001 (R24) relative au nouveau schéma d'organisation de la macro structure de Sonatrach qui prolonge, adapte et actualise la mise en œuvre des principes d'organisation et de fonctionnement qui ont été à la base des décisions antérieures de 2001 (R22) et de 2002(R23) qui avaient correspondu aux phases initiales du processus global d'adaptation de Sonatrach aux réformes engagées dans le Secteur de l'Energie et des Mines, à l'instauration de l'économie de marché et au processus de la globalisation.

Le schéma de la macro structure de la SONATRACH s'articule en conséquence, autour de trois principales structures :

- ❖ La Direction Générale.
- ❖ Les Activités Opérationnelles.
- ❖ Les Directions Fonctionnelles.

A) La Direction Générale

La direction générale est organisée comme suit :

- Le Président Directeur Général ;
- Le Secrétaire Général ;
- Un Comité d'Examen et d'Orientation ;
- Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE).

B) Les Activités Opérationnelles

Les activités opérationnelles exercent les métiers du Groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'en international.

Il s'agit de :

a) L'Activité Amont (AMT)

L'AMONT a en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont principalement axées sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.

L'activité AMONT intègre dans sa stratégie opérationnelle les filiales qui lui sont rattachées telles que :

- ENAGEO (Entreprise Nationale De Géophysique).
- GCB (Société Nationale De Génie Civil Et Bâtiment).
- ENSP (Entreprise Nationale Des Services Aux Puits).
- ENTP (Entreprise Nationale Des Travaux Aux Puits).
- ENAFOR (Entreprise Nationale De Forage).
- ENGTP (Entreprise Nationale De Grands Travaux Pétroliers.)

b) L'Activité AVAL (AVL)

L'Aval a en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier.

Elle a pour missions essentielles : la liquéfaction de gaz naturel, la séparation de GPL, le raffinage, la pétrochimie et les gaz industriels (Hélium et azote).

Sonatrach dispose à travers son activité Aval de :

- Quatre complexes de GNL ;
- Deux complexes de GPL ;
- Deux complexes pétrochimiques ;
- Une unité de PEHD appartenant à la filiale ENIP (Entreprise Nationale de L'Industrie Pétrochimique) ;
- Cinq raffineries appartenant à la filiale NAFTEC (Société Nationale de Raffinage) ;
- Une unité d'extraction d'hélium ;
- La filiale : NEAL (New Energy Algeria) ;
- La filiale AEC (Algerian Energy Compagny) ;
- La filiale HELIOS qui fait que SONATRACH est le premier approvisionneur d'hélium pour l'Europe.
- Ainsi, à travers son Holding RCH, elle détient les filiales suivantes : SOMIZ, SOMIK, SOTRAZ, EGZIA et EGZIK.

c) L'activité Transport par Canalisation

L'activité transport par canalisation est en charge d'acheminer pétrole brut, gaz et condensats vers les ports pétroliers, les zones de stockage du groupe et les pays d'exportation.

Sonatrach gère un réseau de canalisation d'une longueur totale d'environ 16000 Km intégrant deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc, l'autre vers l'Italie via la Sicile. Un gazoduc reliant l'Algérie. Un gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la

Sardaigne est en projet, de même qu'un gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne. Par ailleurs, une étude porte sur la construction d'un gazoduc transafricain vers le Nigeria.

L'activité transport par canalisation intègre les filiales suivantes :

- ENAC (Entreprise Nationale de Canalisation) ;
- SARPI, dont la mission principale est la réparation des canalisations de transport.

d) L'activité Commercialisation

La Commercialisation a en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales telles que :

- NAFTAL (Société Nationale de Commercialisation et de distribution des produits pétroliers) ;
- SNTM HYPROC (Hy proc Shipping Compagny) pour le transport maritime des hydrocarbures ;
- COGIZ (Conditionnement et Commercialisation des Gaz industriels).

C) Les Directions Fonctionnelles

Les Directions Fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du Groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux Activités Opérationnelles du Groupe.

Elles sont organisées en quatre directions coordination groupe, et trois directions centrales comme suit :

a) Direction coordination groupe ressources humaines et communication (R.H.C)

Elle est placée sous l'autorité d'un directeur général adjoint chargé de l'élaboration des politiques en matière de ressources humaines et du contrôle de leur application.

b) Direction coordination groupe stratégie planification et économie (S.P.E)

Elle est placée sous l'autorité d'un directeur exécutif chargé de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et long terme et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

c) Direction coordination groupe finance

Elle est placée sous l'autorité d'un directeur exécutif chargé de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de finance ainsi que l'harmonisation des procédures financières et comptables.

d) Direction coordination groupe activités centrales

Cette direction est placée sous l'autorité d'un directeur exécutif chargé de développer la cohérence en matière de gestion rationnelle des moyens.

e) Direction coordination groupe activités Internationales

Placée sous l'autorité du Directeur Exécutif Activités Internationales.

f) Direction centrale audit groupe

Cette direction est placée sous l'autorité d'un directeur central chargé des politiques d'audit et du contrôle de leur application.

g) Direction centrale juridique

Elle est placée sous l'autorité d'un directeur central chargé de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

h) Direction centrale santé, sécurité et environnement (H.S.E)

Cette direction est placée sous l'autorité d'un directeur central chargé de l'élaboration des politiques en matière d'environnement de sécurité et de qualité de la vie et de contrôle de leur application.

i) Direction centrale Coordination Technique et Développement

Placée sous l'autorité de la Directrice Centrale TEC.

D) Les Filiales et Participations

Elles sont entièrement intégrées dans les stratégies opérationnelles de l'ensemble des activités en Algérie et à l'étranger.

Elles sont distribuées dans cinq (05) holdings dont l'objet et les missions sont fixés dans leurs statuts respectifs :

chapitre III : cas pratique

Le Holding **S**ervice **P**ara - **P**étroliers (**SPP**) rattaché à l'activité (AMT), le Holding **S**onatrach **I**nterinvestissement et **P**articipation (**SIP**) rattaché à l'activité (TRC), le Holding **R**affinage et **C**himie **V**alorisation des **H**ydrocarbures (**SVH**) rattaché à l'activité (COM), et le Holding **S**onatrach **I**nternational **H**olding **C**orporation (**SIHC**) rattaché à la DCG (INT).

Les holdings ont pour missions la prise de participation, l'acquisition et la gestion de capitaux détenus ou à détenir.

Des décisions spécifiques définiront l'organisation interne de l'ensemble de ses structures.

Avec le parachèvement de la macrostructure du groupe, **SONATRACH** dispose désormais d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un fonctionnement simple, assurant la circulation de l'information, un reporting dynamique et une bonne réactivité.

SIE : Sécurité Interne de l'Entreprise

INT : Activité Internationale

SIHC: Sonatrach International Holding Corporation

RHU: Ressource Humaine

FIN : Finances

ACT : Activité Centrale

JUR : Juridique

AMT : Activité Amont

TRC : Activité Transport Par Canalisation

AVL : Activité Aval

COM : Activité Commercialisation

SPE : Stratégie, Planification, Activité

TEC : Technique Et Développement

chapitre III : cas pratique

ADG : Audit Groupe

HSE : Santé, Sécurité et Environnement

SPP : Holding Service Para Pétrolier

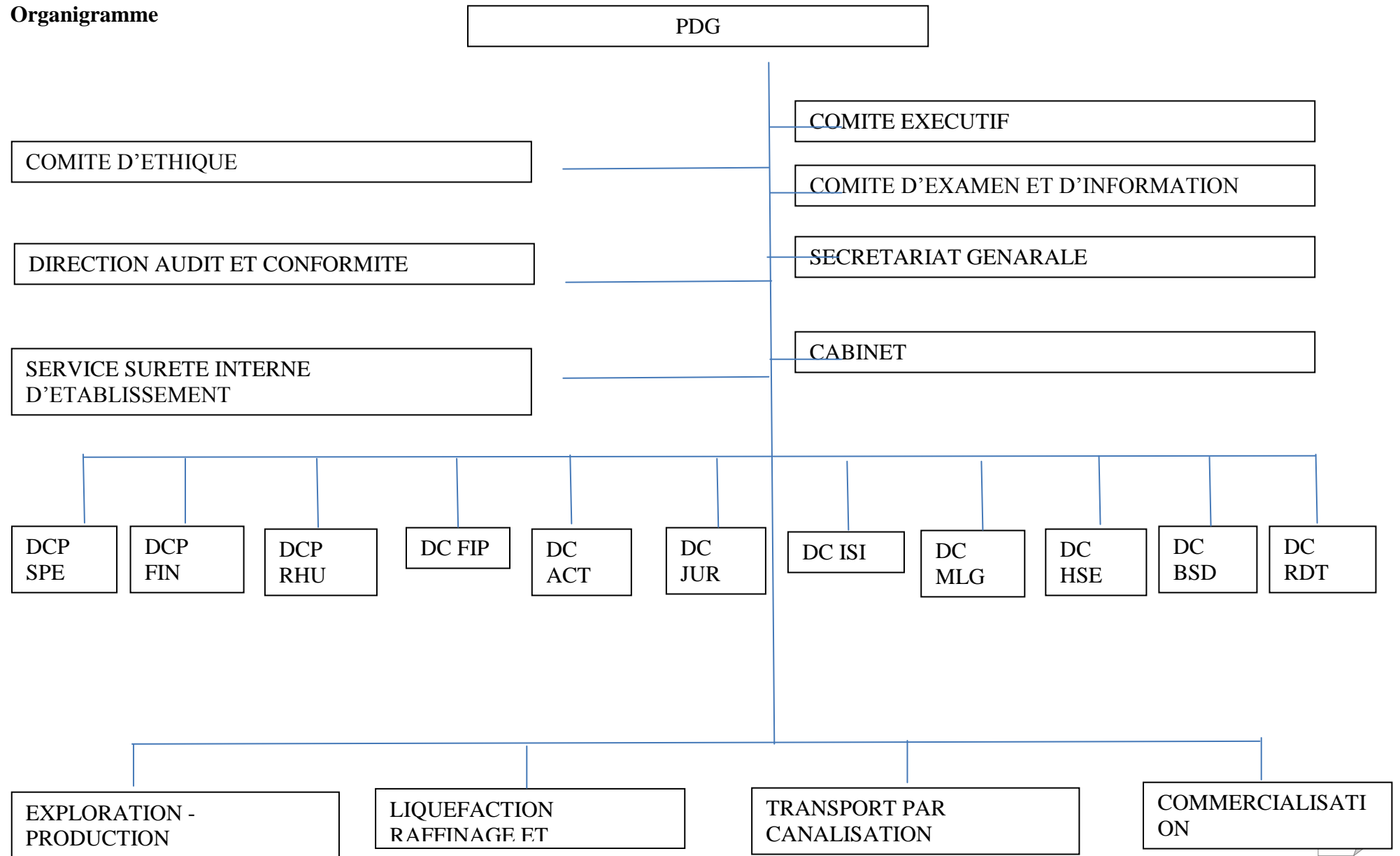
SIP : Holding Sonatrach Investissement et Participation

RCH : Holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures

SVH : Holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures.

chapitre III : cas pratique

Organigramme



II.1 Présentation de la division production

II .1.1 Organisation de la division production

La division production est une des structures opérationnelles des branches hydrocarbures de Sonatrach.

Le siège de la division production, sise à Hydra, cohabite avec d'autres divisions de l'activité Amont :

- Division petroleum engineering, development (PED)
- Division engineering construction (ENC).
- Division forage (FOR).
- Division associations (AST).
- Division exploration (EXR).
- Division centre de recherche et de développement (CRD).
- Division business &développement (BSD).

Les deux premières divisions, étaient d'anciennes dépendances de l'ex direction production.

Leur réorganisation intervenue il y a quelques années fait d'elle des entités à part entière.

La division forage est autonome vis-à-vis de la production, son domaine d'intervention est essentiellement consacré à l'étude, l'exécution et le développement des projets de forage. Des directions régionales sont rattachées à cette division.

La division association est une création assez récente, elle a vu le jour grâce à l'émergence de projet d'association avec des partenaires étrangers dans la sphère des hydrocarbures.

La division production (DP) est composée d'un siège regroupant des directions à Alger et de neuf régions réparties à travers le sud du pays.

a) Direction finances et comptabilité

- Département comptabilité générale.
- Département trésorerie.
- Département budget et contrôle budgétaire.
- Département juridique.
- Département Audit/ Systèmes. Département Association/Filiales.

b) Direction ressources humaines

- Département ressources humaines.
- Département gestion.
- Département organisation.
- Département relations de travail et social.
- Département formation.
- Département liaisons.

c) Direction opérations

- Département assistance aux opérations.
- Département études et planification.
- Département exploitation
- Département maintenance.

d) Direction approvisionnements et transport

- Département ordonnancement/commerce extérieur.
- Département achats.
- Département gestion des stocks et codification
- Département logistique.
- Département matériel tubulaire.

e) Direction moyens généraux

- Département archives.
- Département travaux et entretien
- Département intendance et logistique.
- Département services communs.

f) Direction informatique

- Département étude et développement.
- Département exploitation et Système.
- Département maintenance.
- Département télécommunication réseaux.
- Cellule ordonnancement.

La division production coordonne ses actions avec ses neuf autres directions régionales :

- Hassi- R'Mel (**HR**).
- Haoud-Berkaoui (**HBK**).
- Hassi-Messaoud (**HMD**).
- Gassi-Touil (**GT**).
- Rhoude Nouss (**RNS**).
- Tin Fouyé Tabankort (**TFT**).
- Ohanet (**OHT**).
- Stah (**STH**).
- In Aménas (**INA**).

II.2. Missions et activités de la Division Production « DP »

II.2.1 Missions de la division production

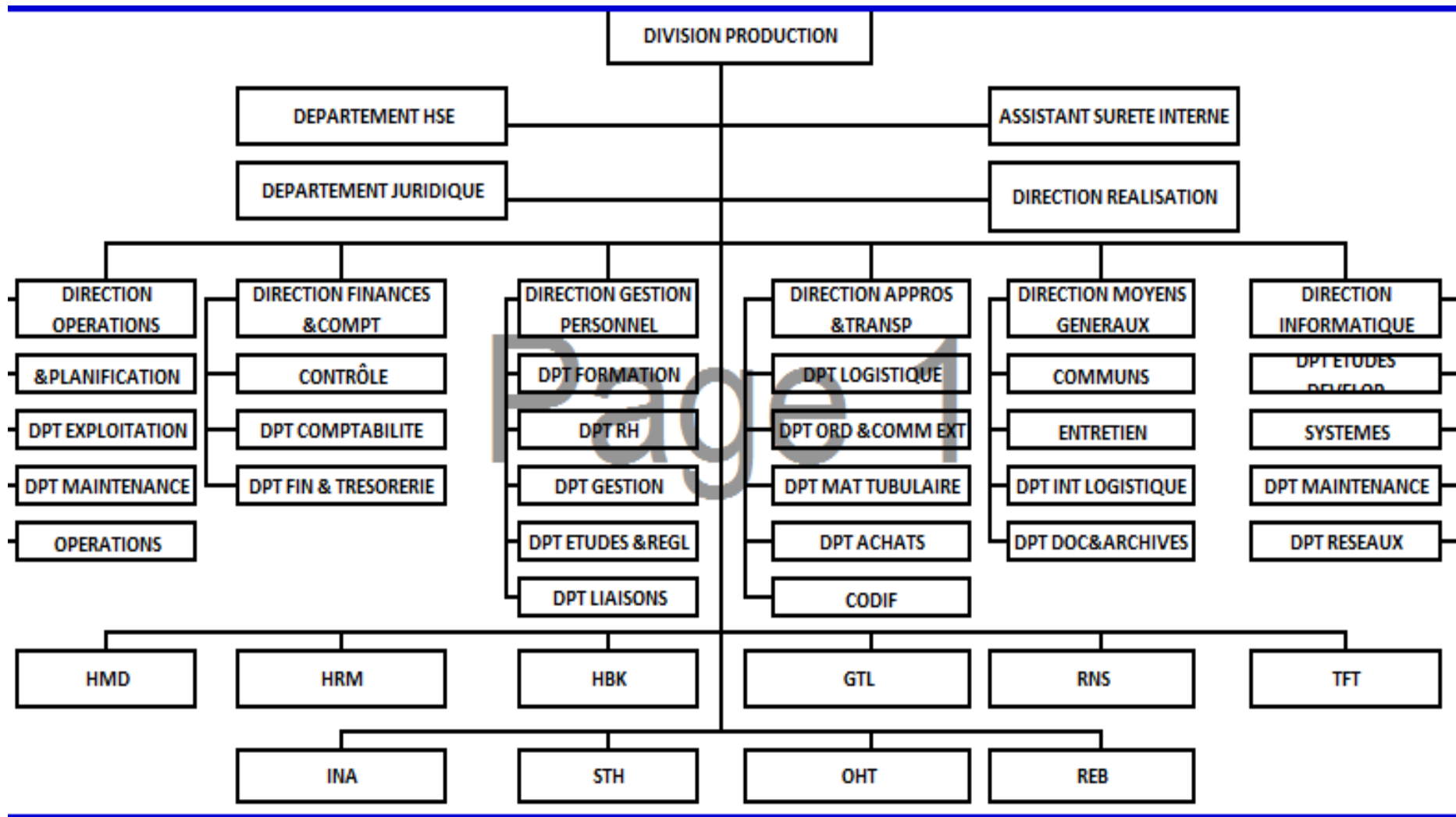
- L'exécution de toutes les opérations relatives à la prospection et l'exploration des hydrocarbures liquides et gazeux.
- L'exploration et le développement des gisements de pétrole et de gaz naturel.
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre.
- Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des produits dérivés.
- L'approvisionnement des hydrocarbures et des produits dérivés du marché national et international.

II .2.2 Activité de la division production

L'Activité de la Division Production consiste :

- Au développement et à l'exploitation des gisements d'hydrocarbures, situés dans leur quasi-totalité dans le Sud-est Algérien et qui sont actuellement au nombre de 66 gisements.
- A la production d'hydrocarbures liquides et gazeux (Pétrole brut, Condensât, GPL et Gaz).
- L'exploitation et Maintenance des installations et équipements de production d'hydrocarbures de pression des gisements.

chapitre III : cas pratique



Source ; document interne de l'entreprise de SONATRACH

III .1 Présentation de la Direction Ressources Humaines « DRH »

III 1.1 Organisation de la Direction Ressources Humaines

La direction de ressources humaines est centralisée au niveau du siège, elle est chargée d'approvisionnement toutes les directions régionales.

Elle est organisée comme suit :

- Secrétariat
- Spécialiste RHU
- Cellule communication
- Cadres études RHU
- Départements

III.1.1.1 Composition des Départements de la Direction Ressources Humaines

a) Un Département Ressources Humaines composé de :

- Une Activité Planification et Gestion de Carrière.
- Une Activité Sélection et Recrutement.

b) Un Département Organisation composé de :

- Une Activité Organisation et Système.
- Une Activité Analyse de Poste de travail.
- Une Activité Audit Organisationnel.

c) Un Département Gestion composé de :

- Une Activité Gestion de Personnel.
- Une Activité Gestion Paie.
- Une Activité Social.
- Une Activité Sport et Loisirs.

d) Un Département Etude et Réglementation composé de :

- Une Activité Contrôle de Gestion.

- Une Audit et Conseil.
- Une Activité Relation de Travail.

e) Un Département Formation composé de

- Une Activité Ingénieur Formation.
- Une Activité Réalisation et Suivi de Formation.

f) Un Département Liaisons composé de :

- Une Activité Gestion Facturation.
- Un Service Transport Relex
- Un service Missions Liaisons
- Un Service Accueil.

III 1.2 Les activités essentielles de la Direction Ressources Humaines

III.1.2.1 Le département Ressources Humaines composé de

➤ L'activité Sélection couvre essentiellement les domaines liés à :

- La mise en œuvre de systèmes et procédures de sélection, au sein de la Division Production et le contrôle de leur application par les Directions Régionales.
- La réalisation des actions de sélection, (passation des tests, entretiens, appréciation et analyses des résultats).
- L'actualisation des tests de sélection, choix des tests, l'étalonnage, l'exploitation et la validation des tests.
- La mise en place et la coordination de cellules de sélection au sein des Directions Régionales.
- La mise en place d'une banque de données « demande d'emploi »

➤ L'activité Recrutement couvre essentiellement les domaines liés à

- L'analyse et la validation des besoins en personnel du siège et Directions Régionales.
- La mise en place et suivi d'un système d'induction du personnel du siège de la Divisions et des directions Régionales nouvellement recruté.

- Le suivi d'application des procédures et réglementation en matière de recrutement au sein de la Division Production et des Directions Régionales.

- Le suivi des réalisations en matière de recrutement.

➤ **L'activité Planification couvre essentiellement les domaines liés à**

- La planification, la coordination, l'analyse et le contrôle des besoins en matière de ressources humaines de la division et l'élaboration des rapports de synthèses y afférents.
- Le suivi et le contrôle des réalisations des plans arrêts et la formulation de recommandation utiles.
- L'analyse des informations relatives au mouvement des effectifs de la division Production et l'élaboration du tableau de bord de la fonction.
- La gestion des organigrammes des effectifs du siège de la Division et des Directions Régionales.

➤ **L'activité Gestion des Carrières couvre essentiellement les domaines liés à**

- La mise en œuvre, dans le cadre de la politique générale en la matière, de système et procédure de promotion et d'avancement du personnel.
- Le suivi de gestion et de développement de carrière de personnel de la Division.
- La mise en place et le contrôle d'application du système d'appréciation des performances des personnels au sein de la Division.
- La mise en place et/ ou l'adaptation d'un système de détection des potentiels au sein de la Division.

III.1.2.2 Département Etude et Réglementation composé de :

➤ **L'activité Audit couvre essentiellement les domaines liés à :**

- L'initiation et la conduite d'actions d'audit inopinées et/ ou programmées de l'application des textes réglementaires, politiques et procédures en matière de ressource humain au sein de la Division.

- L'élaboration des systèmes de contrôle et la mise en place des procédures de gestion des Ressources Humaines.
- L'élaboration et /ou l'interprétation, la diffusion et le suivi de l'application des textes législatifs et l'ensemble des circulaires aux textes réglementaires ainsi que celles ayant trait aux instructions de gestion.
- L'aide et l'assistance aux Directions Régionales en matière de gestion et de réglementation.
- L'élaboration des études, en collaboration avec les autres structures, sur les différents aspects de la gestion des Ressources Humaines en vue de l'établissement des systèmes et procédures de gestion à l'échelle de la Division.
- **L'activité Réglementaire et contentieux couvre essentiellement les domaines liés à :**
 - L'étude de l'ensemble des réclamations formulées par les travailleurs de la Division Production et la proposition des solutions à y apporter.
 - L'étude de l'ensemble des requêtes transmises par les divisions personnelles des Directions Régionales et des structures de siège, portant sur l'interprétation et l'application des textes réglementaires ainsi que des circulaires diffusées régulièrement par la Direction des Ressources Humaines.
 - La diffusion à travers les structures de la division production, de l'ensemble des circulaires portant applications des dispositions de la convention d'entreprise et du règlement intérieur, en provenance de la Direction des Ressources Humaines.
- **L'activité Relations de travail couvre essentiellement les domaines liés à :**
 - L'étude et la proposition de solutions pour le règlement des conflits de travail collectifs et individuels.
 - Le développement et la mise en place des supports de communications entre les responsables de la Division Production, les travailleurs et leurs représentants.

- Le suivi de l'évolution des relations de travail à travers l'ensemble des structures de la Division Production, l'analyse des problèmes constatés et la proposition des moyens et solution en vue d'y remédier.
- L'établissement, le contrôle le suivi de l'ensemble des états périodiques établis pour l'octroi de médailles de mérite et de la gratification qui s'y rattache.
- **Le service Ordonnancement a pour mission essentielle :**
- Le contrôle de la conformité de l'ensemble des facteurs et bordereaux inter- unités (BUI).
- Prestation inter- unités SONATRACH, et leur envoi, après approbation, à la direction finances et comptabilité pour comptabilisation et paiement.
- L'exploitation des remboursements des frais de visa au profit des missionnaires.
- L'exploitation, de l'ensemble des ordres de missions en Algérie concernant le personnel des structures de siège.
- L'élaboration du plan à moyen terme emploi- salaires de la Division Production, Engineering et construction, Engineering et développement et le suivi d'exécution du plan annuel qui en découle.

III.1.2.3 Le Département Gestion composé de

- **Activité gestion du personnel couvre essentiellement :**
- La gestion administrative du personnel du siège selon les procédures et la réglementation en vigueur ;
- L'uniformisation des systèmes et procédures en matière de gestion administratives du personnel à travers l'ensemble des structures de l'activité hydrocarbures.
- La prestation de conseil et l'assistance aux différentes structures des directions régionales en matière de gestion administratives du personnel.
- La diffusion des systèmes et procédures uniformes de gestion administrative du personnel et le suivi de leurs applications.

➤ **Activité gestion paie couvre essentiellement :**

- La prestation du conseil et l'assistance aux Directions Régionales dans le domaine de la paie.
- La vérification des documents de gestion paie notamment les fiches individuelles ayant le rapport de la carte 3 et 4 (promotion I.T.P, I.S.P, Nuisances)
- Le contrôle et la validation de la paie de toutes les Directions Régionales.
- La préparation et le suivi des déclarations sociales Services des impôts- Etat de mandatements bancaires et CCP.
- L'établissement de la paie du personnel étranger des agents contractuels.

➤ **Activités Social couvre essentiellement les domaines liés à :**

- La gestion de toutes les activités liées aux présentations sociales conformément aux lois règlement en vigueur ;
- La diffusion des circulaires et informations relatives aux prestations sociales ;
- L'établissement et le dépôt auprès des organismes de sécurité sociale, des déclarations d'emploi concernant les nouvelles recrues ;
- L'exploitation de tout document relatif aux maladies notamment, le contrôle et la transmission dans les délais des ordonnances et certificats d'arrêt de travail.
- La formalisation et le dépôt auprès des organismes concernés des dossiers d'allocations familiales et le suivi de leur formalisation.
- La programmation des départs à la retraite et la consolidation des états statiques émanant des directions régionales en la matière.

➤ **Activité Action et Protection couvre essentiellement :**

- L'élaboration des dispositions en vigueur dans le cadre des conventions internationales, en ce qui concerne les malades ou les blessés orientés vers les hôpitaux étrangers.

- L'élaboration et l'application des programmes des activités liées à la dispense de la méthode du travail.
- L'étude des problèmes liés à l'hygiène et la sécurité.
- L'analyse des causes d'accidents de travail et la proposition, en collaboration avec le département sécurité, des mesures nécessaires pour y remédier.
- La promotion, l'animation et la coordination des activités sportives Socioculturelles et les activités de l'enfance pour l'ensemble de la Division Production.

III.1.2.4 Le Département Formation composé de :

➤ L'activité Ingénierie couvre essentiellement les domaines liés à :

- L'analyse des besoins des formations du siège et l'élaboration et/ ou la consolidation des plans et pluriannuelles de formation correspondant ;
- L'analyse et consolidation des plans de formation des directions régionales.
- La conception des outils et procédures de gestion en matière de formation ;
- L'élaboration et la diffusion des méthodes et procédures budgétaires et de calcul des coûts de formation ;
- L'analyse et la mise en adéquation des programmes par rapports aux objectifs de formation arrêtés.

➤ L'activité Réalisation couvre essentiellement les domaines liés à :

- La coordination et le suivi des actions de formation du personnel de la Division ;
- L'orientation et le suivi des stagiaires provenant des secteurs de formation et le maintien de relation et d'échange avec ces derniers ;
- Le pilotage des actions de formation communes aux différentes Direction Régionale ;
- L'organisation de journées d'étude d'application ayant un intérêt pour les activités de la branche ;
- L'évaluation des actions de formation du point de vue pédagogique et financier.

III.1.2.5 Le Département Liaison composé de :

➤ Un service Transport Relaxe chargé de :

- L'accueil et l'assistance de tous les cadres supérieurs de la branche hydrocarbures ainsi que les délégations étrangères et techniques travaillant pour SONATRACH, leur prise en charge aussi bien sur le plan hébergement que transport.
- L'acquisition auprès des agences des compagnes aériennes des billets pour les missionnaires (en Algérie ou à l'étranger), ainsi que ceux de l'assistance Technique.
- La recommandation à la hiérarchie la politique de la branche hydrocarbures dans le domaine des conventions avec les établissements d'hôtellerie et de restauration ;
- Le maintien de relations permanentes avec les différentes Région de la Division Production en matière de prise en charge, transit et réservation d'hôtel.
- L'assistance aux partenaires étrangers dans leur déplacement et en cas d'évacuation urgente en Algérie ou à l'étranger.

➤ Un service Missions et Liaisons chargé de :

- L'organisation des missions de déplacement des agents de la branche Hydrocarbures à l'intérieur du pays à l'étranger.
- Le traitement des dossiers de missions à l'étranger pour le personnel des divisions opérationnelles de la branche Hydrocarbures et les cadres de l'entreprise.
- La prise en charge des formalités d'obtention de visa auprès des représentations diplomatiques pour l'ensemble des travailleurs appelés à se déplacer à l'étranger pour raison service.
- L'établissement des statistiques mensuelles relatives aux montants des frais de missions et de visa délivrés ;
- Le maintien de relations permanentes avec les banques ;
- Le contrôle des rapports de mission et leur transmission, dans les délais, à la Direction Générale à la Branche Hydrocarbures.

➤ **Un Service Charters chargé de :**

- La gestion du transport aérien pour la relève régulière du personnel des Directions Régionales.
- La prise en charge des opérations de relève du personnel du sud au niveau des aéroports de Alger, Oran, Constantine, Bejaia, tout autre aéroports d'embarquent ;
- La participation à la négociation des contrats d'affrètement d'avions avec la compagnie Nationale AIR- ALGERIE ;
- L'exécution des formalités d'embarquement aux aéroports ;
- L'affrètement et la gestion des aéronefs et des hélicoptères pour les besoins des activités de la branche ;
- L'assistance aux sévices liaisons des Directions Régionales gans l'accomplissement de leur mission.
- L'établissement et la transmission à la Direction Finances des bordereaux de passage aérien que des bulletins de cessions de places aux entreprises du secteur et la direction générale.
- L'expédition du fret, du courrier des journaux et des colis à la destination des régions Sud.

➤ **Une Section Gestion chargée de :**

- Le contrôle des facteurs d'AIR ALGERIE, des hôtels et restauration avant transmission à l'ordonnancement.

Section 2 : méthodologie de recherche et interprétation des résultats

Dans cette section, nous présenterons notre méthode de recherche empirique, mettons évidemment l'accent sur le déroulement de l'enquête.

Ensuite, nous allons présenter les résultats de notre enquête avec une synthèse générale de ces résultats.

2.1- méthodologie de recherche

Nous sommes penchés sur une enquête du terrain avec les salariés du département RH de la division production de la SONATRACH wilaya d'Alger.

2.1.1- outil d'étude

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude, qui est de déterminer la contribution de la formation et la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de l'entreprise, nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant un questionnaire comme moyen de collecte d'informations.

2.1.2- le déroulement du questionnaire

Le questionnaire a été destiné à un échantillon de 60 salariés trouvés sur place au sein de département RH.

Bien que nous ayons accompagné notre recherche d'un texte qui explique le caractère académique de notre recherche.

2.1.3- l'échantillonnage

Comme cité ci-dessus, nous avons élaboré un questionnaire de 60 copies, distribuées sur les différentes catégories que renferme le personnel de la DP de notre étude empirique. Le but général de cette enquête est évaluer le niveau de formation, de gestion de carrière au sein de cette entreprise en question et vérifier l'impact de ces deux dernières sur les compétences des salariés.

2.1.4- les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

2.2- Analyse de l'échantillon

La première série de questions destinées à notre échantillon qui porte sur leur statut socioprofessionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel.

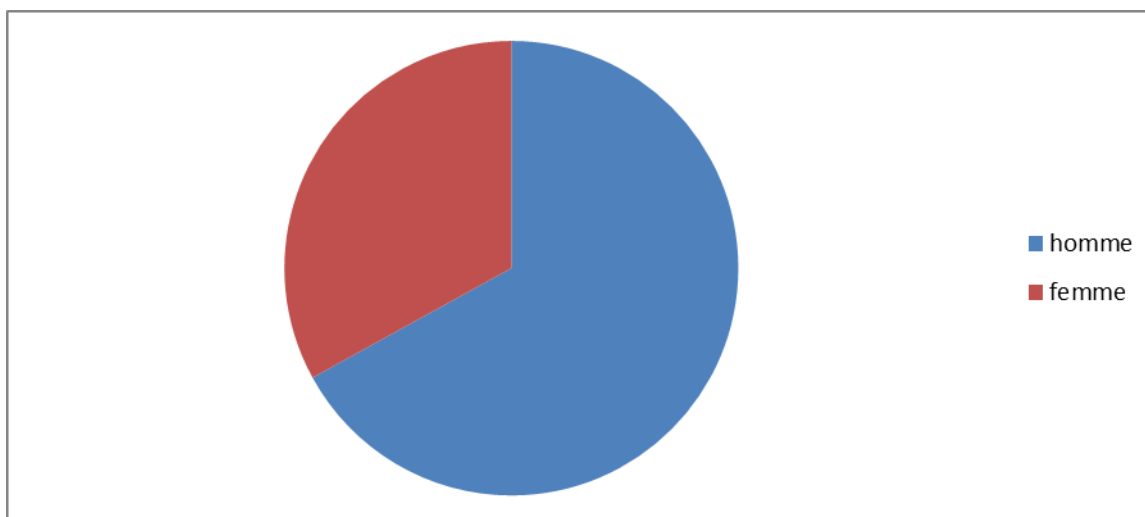
2.2.1- données personnelles

Tableau n°6: la répartition de l'échantillon par genre

Réponse	Nombre	pourcentage
Homme	40	67%
Femme	20	33%
Total	60	100%

Source : Elaboré par nous-mêmes

Figure n°2 : la répartition de l'échantillon par genre



* Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 67 % contre les femmes avec un taux de 33 %.

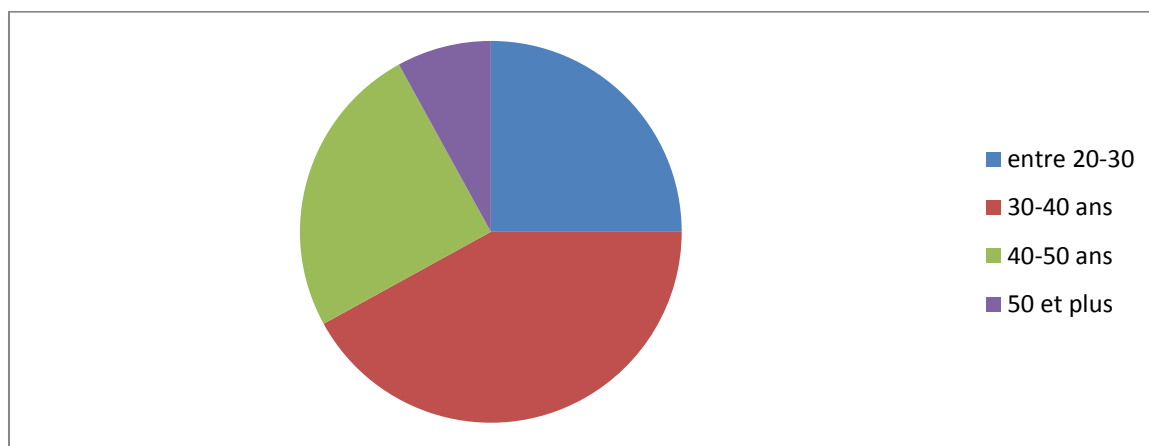
chapitre III : cas pratique

Tableau n°7 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Réponse	Nombre	pourcentage
Entre 20-30	15	25%
30-40 ans	25	42%
40-50 ans	15	25%
50 et plus	5	8%
Total	60	100%

Source : Elaboré par nous même

Figure n°3 répartition de l'échantillon selon l'âge



*42% des employés dont le taux est élevé ont l'âge entre 30 et 40 ans, 25% ont l'âge entre 20 et 30 ans et même pourcentage pour les employés qui ont l'âge entre 40 et 50 ans, enfin 5% des employés ont l'âge 50 ans et plus.

Tableau n°8 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
MOYEN	0	0%
SECONDAIRE	15	25%
UNIVERSITAIRE	45	75%
TOTAL	60	100%

Source : Elaboré par nous même

chapitre III : cas pratique

Figure n° 4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

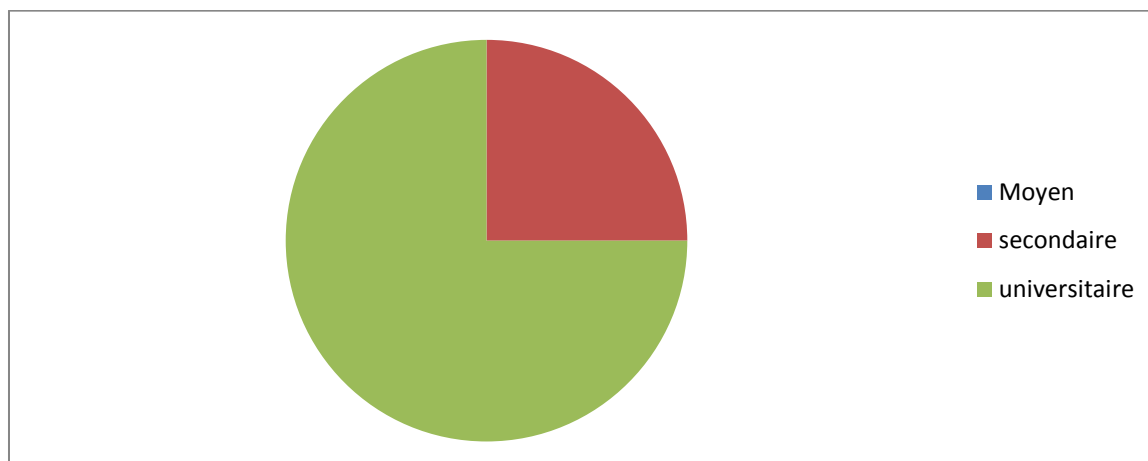
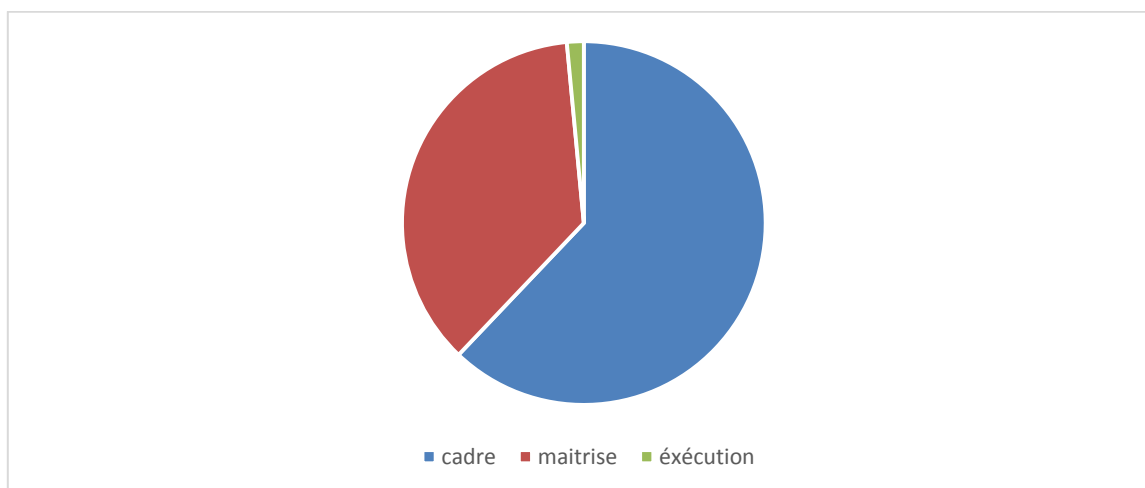


Tableau n°9 : la répartition de l'échantillon par catégorie socio-professionnelle(CSP)

CSP	Fréquence	%
Cadre	35	58%
Maitrise	20	34%
Exécution	5	8%

Figure n°5 : répartition de l'échantillon par CSP



58% des interrogés sont des cadres, les maîtrises ont renseigné le questionnaire avec un taux de 34%. Par contre y a eu 8% de participation de la catégorie exécution.

2.2- Analyse et interprétation des résultats

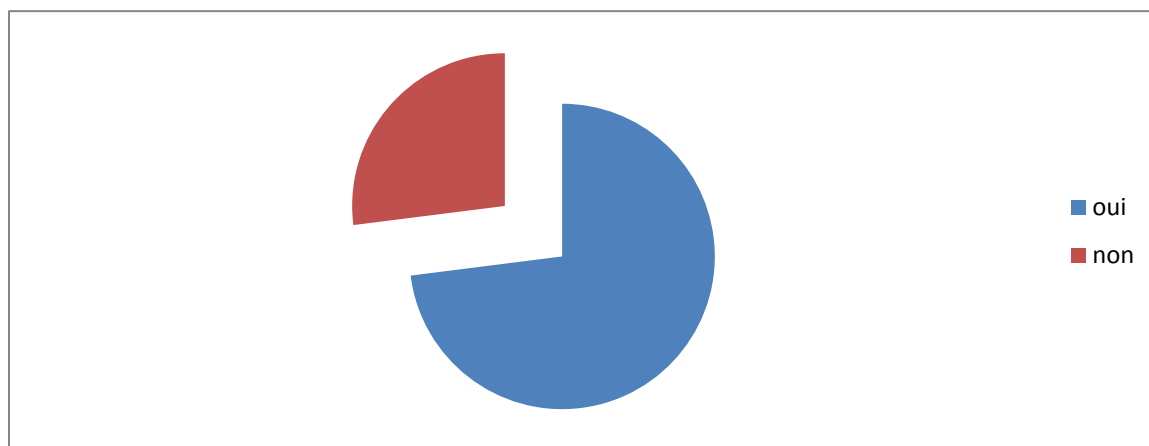
2.2.1- satisfaction du poste occupé

Tableau n°10 : satisfaction du poste occupé :

Satisfait	Fréquence	%
Oui	44	73%
Non	16	27%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°6 : satisfaction du poste occupé :



Source : réalisé par nous même

- 73% des interrogés sont satisfaits de leurs poste occupé.
- 27% ne sont pas satisfaits.

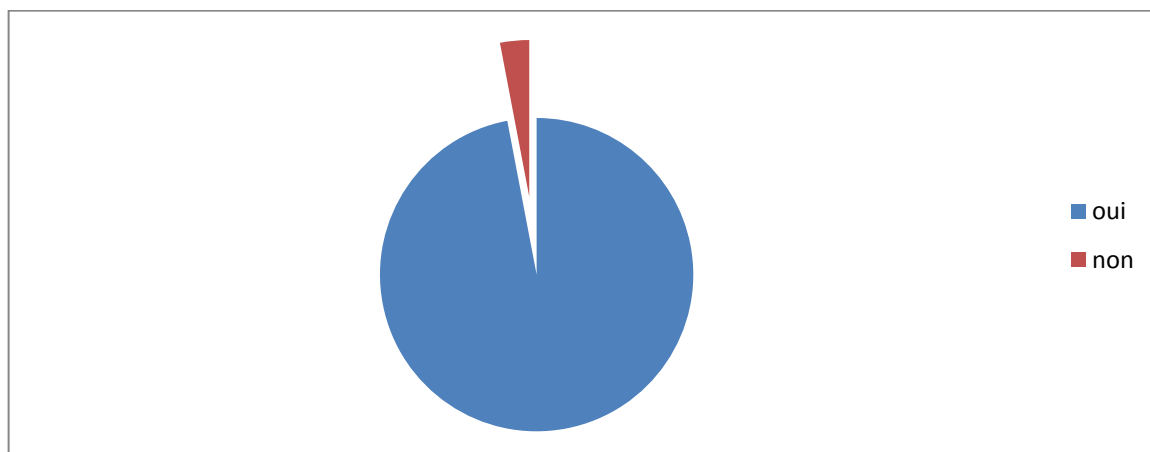
2.2.2- perception des primes :

Tableau n°11 : perception des primes

Perception des primes	fréquence	Pourcentage
Oui	58	97%
Non	2	3%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°7 : perception des primes



Source : réalisé par nous même

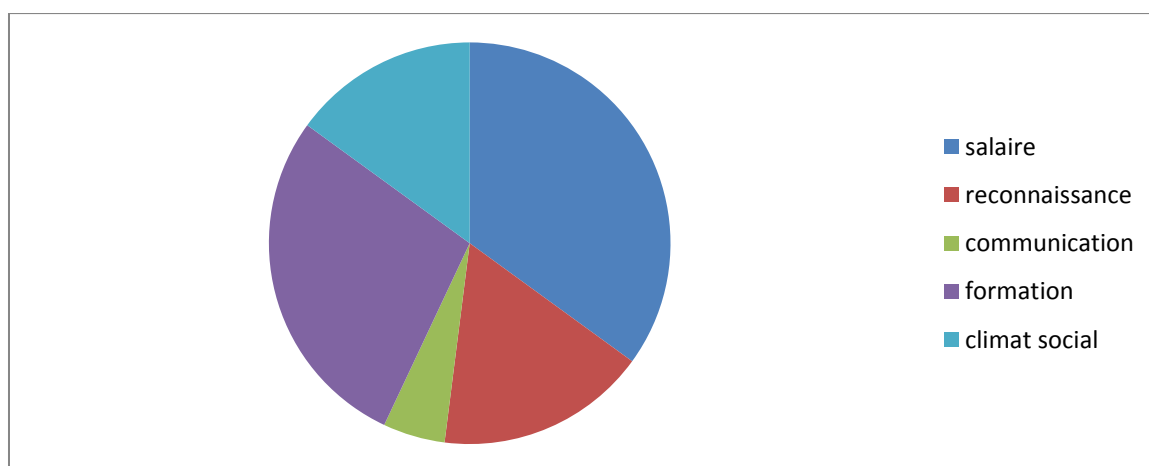
- la majorité des agents reçoivent des primes avec un taux de 97%, par conséquent 2% qui ne reçoivent pas encore des primes.

2.2.3- les facteurs qui les salariés le plus

Les facteurs qui motivent le plus	Fréquence	Pourcentage
Le salaire	21	35%
La reconnaissance	10	17%
La communication	3	5%
La formation	17	28%
Climat social	9	15%
total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°8 : les facteurs de motivation



chapitre III : cas pratique

Source : réalisé par nous même

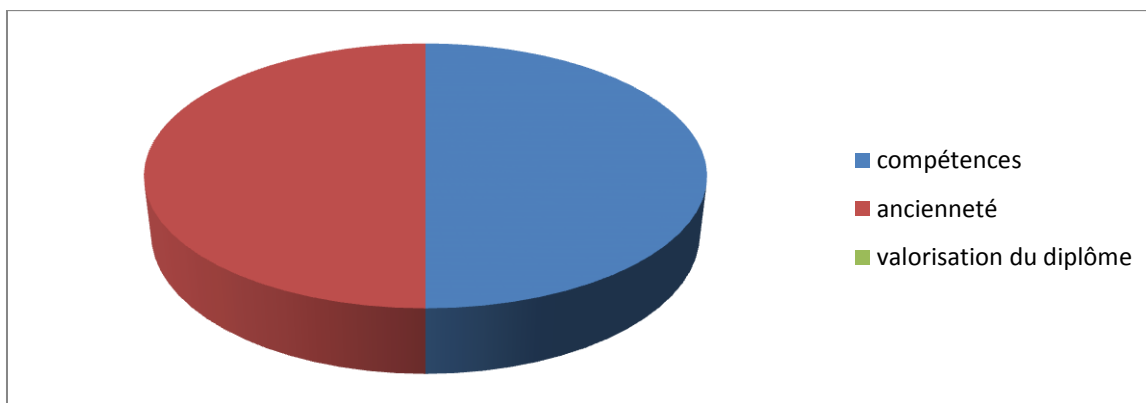
- le salaire motive 35% des salariés, et 28% des interrogés c'est la formation qui les motive, 17% c'est la reconnaissance, 15% le climat social, et enfin 5% des interrogés c'est la communication qui les motive.

2.2.4- les critères qui sont retenus pour la promotion

critères retenus pour la promotion	fréquence	Pourcentage
Compétences	30	50%
Ancienneté	30	50%
Valorisation du diplôme	0	0%
total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°9 : critères retenus pour la promotion



Source : réalisé par nous même

- la moitié des interrogés disent que les compétences sont le critère retenu pour la promotion avec un taux de 50%.
- L'autre moitié dit que le critère retenu pour la promotion est l'ancienneté avec un taux de 50%.
- 0% qui ont coché pour la valorisation du diplôme.

2.2.5- satisfaction du système de promotion mis en place

Tableau n°12 : satisfaction du système de promotion

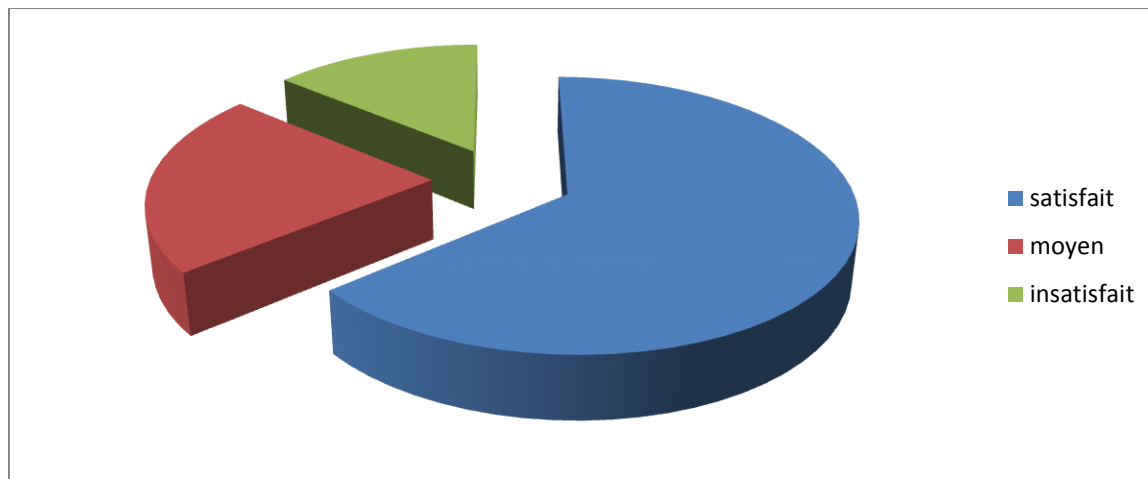
Satisfaction	fréquence	Pourcentage
Satisfait	38	64%
Moyen	13	22%
Insatisfait	9	14%

chapitre III : cas pratique

Total	60	100%
-------	----	------

Source : réalisé par nous même

Figure n°10 : satisfaction du système de promotion



Source : réalisé par nous même

- Pour la promotion mis en place, 64% des interrogés sont satisfaits, et 22% qui sont moyen satisfaits, 14% disent qu'ils ne sont pas satisfaits du système de promotion mis en place.

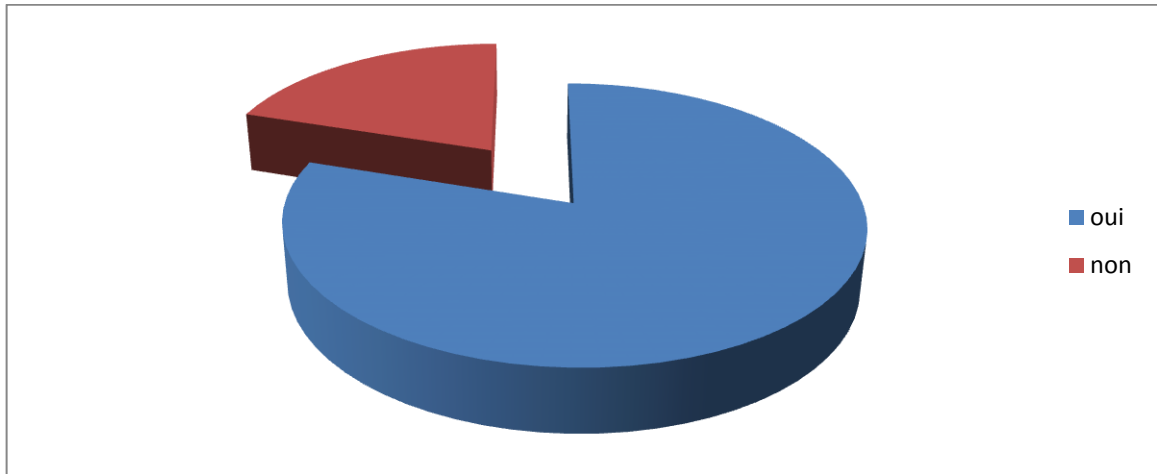
2.2.6- satisfaction par rapport au système de gestion des carrières mis en place

Tableau n°13 : système de gestion des carrières

Satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Oui	48	80%
Non	12	20%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°11 : système de gestion des carrières



Source : réalisé par nous même

- La majorité des interrogés sont satisfaits du système de gestion des carrières mis en place avec un taux de 80%.
- 20% qui restent ne sont pas satisfaits.

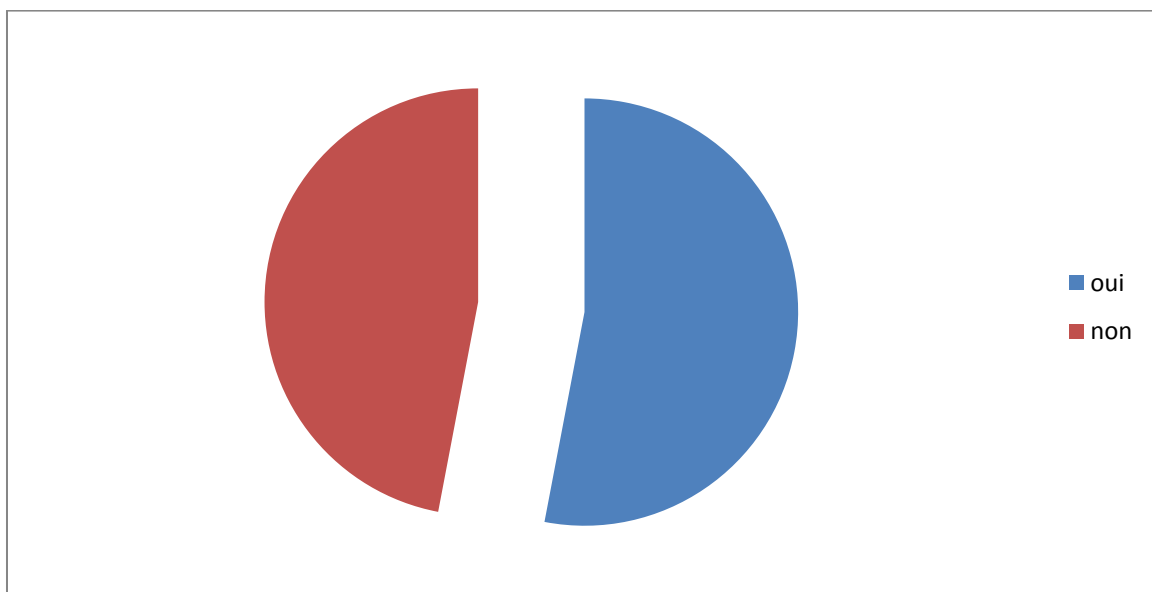
2.2.7- les compétences des agents conviennent au poste occupé ou non

Tableau n°14 : compétences des agents

Compétences conviennent au poste occupé	fréquence	Pourcentage
Oui	32	53%
Non	28	47%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°12 : compétences des agents conviennent au poste ou non



Source : réalisé par nous même

- 53% des interrogés pensent que leurs compétences conviennent au poste occupé, contre 47% qui ne sont pas d'accord que leurs compétences conviennent à leurs poste occupé.

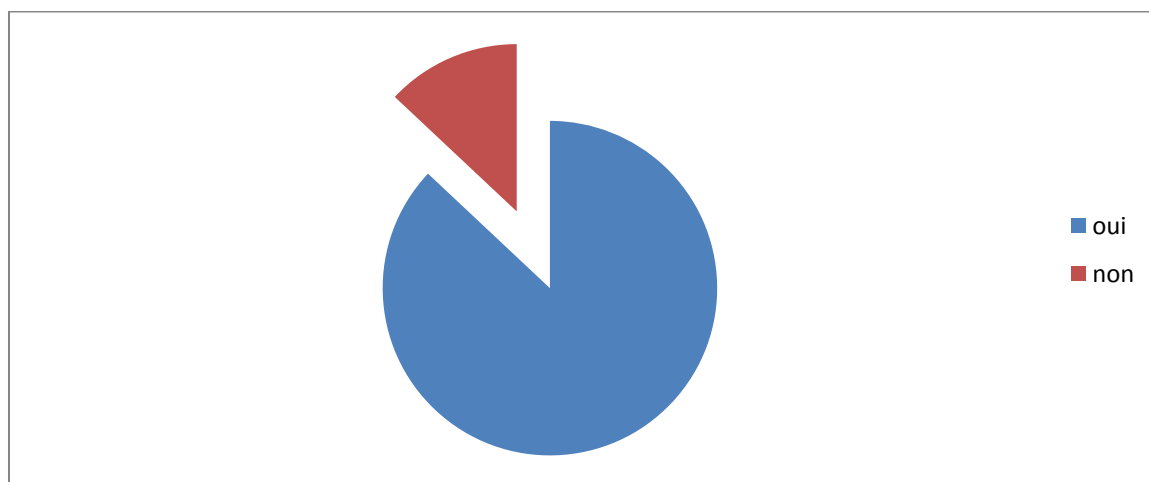
2.2.8- êtes-vous informé du programme de formation dans votre entreprise ?

Tableau n°15 : programme de formation

Êtes-vous informé du programme de formation ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	52	87%
Non	8	13%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°13 : programme de formation



Source : réalisé par nous même

- 87% des interrogés sont informés du programme de formation dans leurs entreprise.
- Le reste ne sont pas informé avec un taux de 13%.

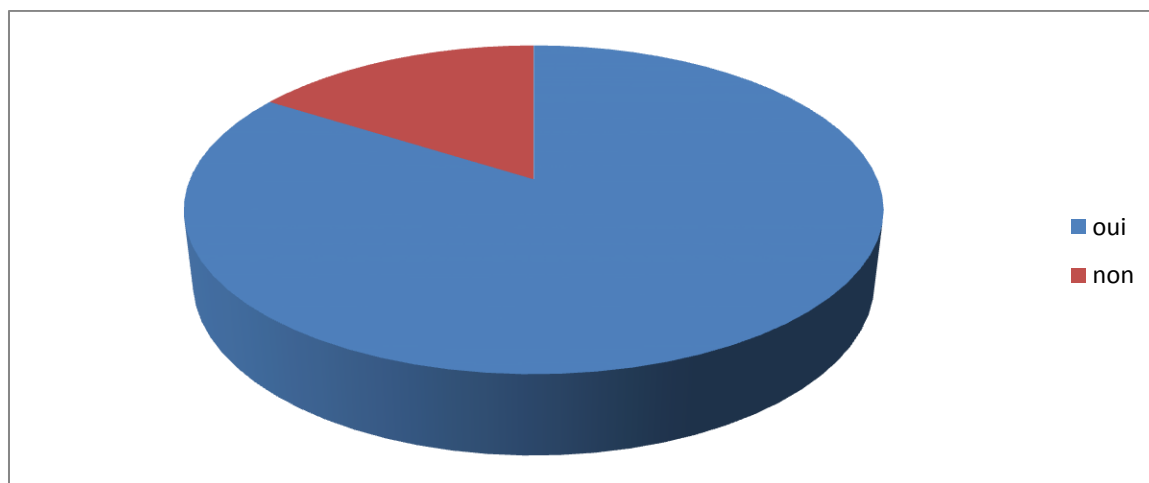
2.2.9- le suivi de la formation

Tableau n°16 : suivi de la formation

Suivi de formation	fréquence	Pourcentage
Oui	50	87%
Non	10	13%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°14 : suivi d'une formation



Source : réalisé par nous même

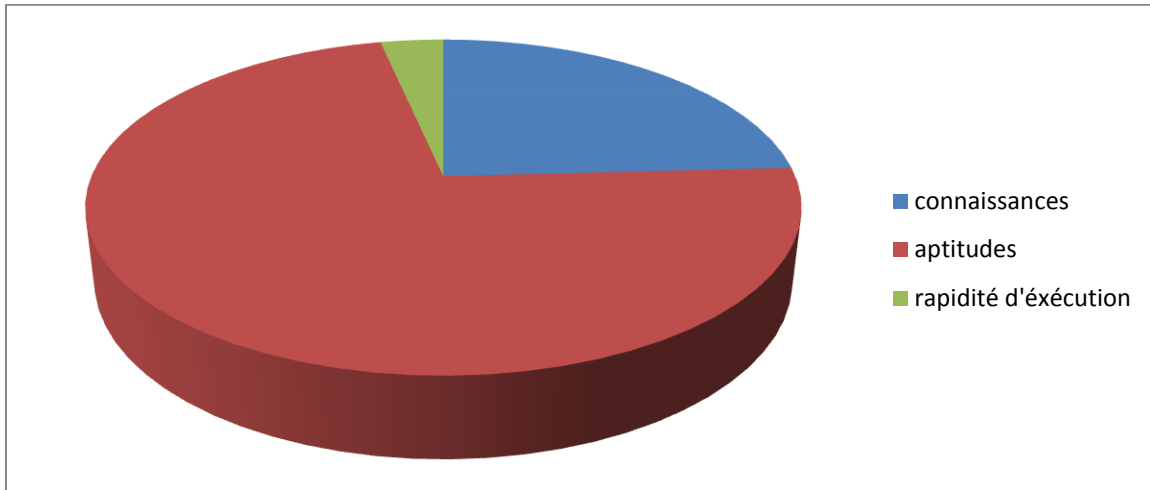
- La plupart des interrogés ont suivi une formation avec un taux de 84%, le reste sont des nouveaux recrutés ils n'ont pas encore suivi une formation avec un taux de 16%.

Tableau n°17 : les avantages qu'elle a apporté la formation

Les avantages	fréquence	Pourcentage
Connaissances	6	10%
Aptitudes	18	30%
Rapidité d'exécution	38	60%
total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°15 : les avantages après la formation



Source : réalisé par nous même

- Les interrogés qui ont suivi récemment une formation disent qu'ils ont eu comme avantage la rapidité d'exécution avec un taux de 60%.
- 30% disent que la formation a comme avantage les aptitudes.
- Et le reste trouvent que l'avantage de la formation est avoir des connaissances avec un taux de 10%.

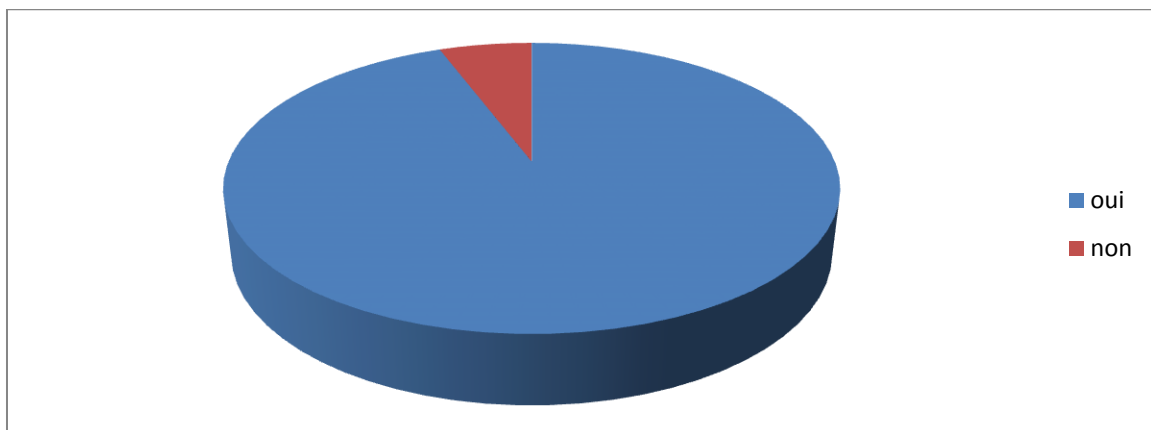
2.2.10- progresse de la formation dans la carrière

Tableau n°18 : progresse de la formation dans la carrière

Progresse de la formation dans la carrière	Fréquence	Pourcentage
Oui	31	52%
Non	29	48%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°16: progresse de la formation dans la carrière



Source : réalisé par nous même

- 52% des agents trouvent que la formation trouve que la formation progresse dans leur carrière
- 48% disent qu'elle ne progresse pas dans leur carrière.

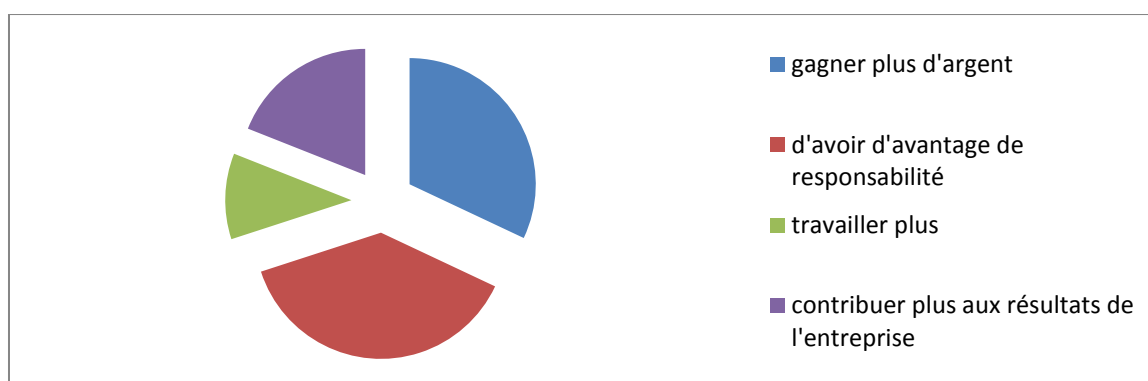
2.2.11- L'avancement de la carrière permet

Tableau n°19 : l'avancement de la carrière permet :

L'avancement de la carrière permet :	Fréquence	Pourcentage
Gagner plus d'argent	19	32%
D'avoir d'avantage de responsabilité	23	38%
De travailler plus	7	11%
De contribuer plus aux résultats de l'entreprise	11	19%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°17 : l'avancement de la carrière



Source : réalisé par nous même

- 38% des interrogés disent que d'avancer dans leurs carrières leur permet d'avoir d'avantages de responsabilité.
- 32% trouvent que l'avancement dans la carrière leur permet de gagner plus d'argent.

- 19% disent que ca leur permet de contribuer plus aux résultats de l'entreprise.
- Et 11% disent qu'ils travaillent plus.

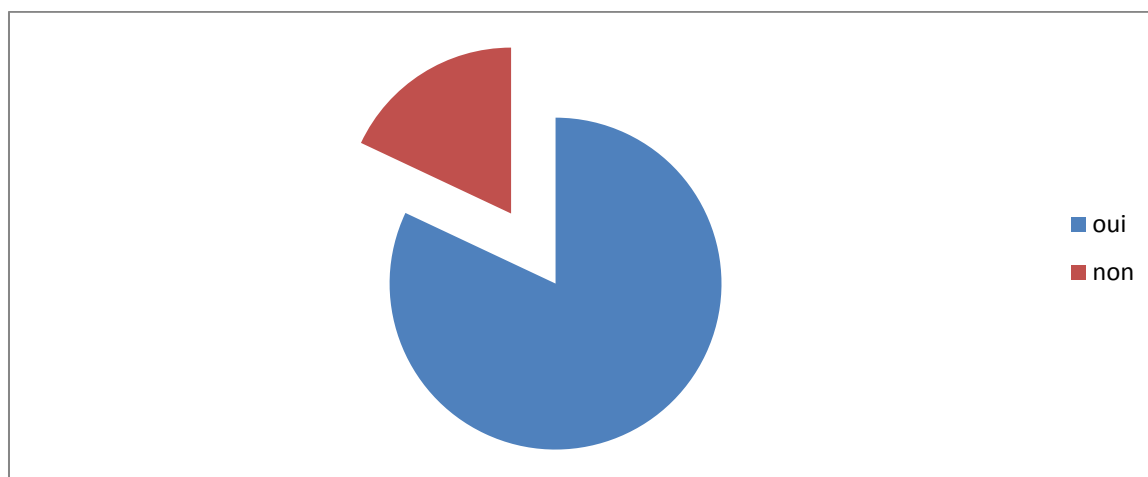
2.2.12- Satisfaction de parcours des agents au sein de la Sonatrach

Tableau n°20 : satisfaction des agents de leurs parcours au sein de la Sonatrach

Satisfaction de parcours	Fréquence	Pourcentage
Oui	49	82%
Non	11	18%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°18 : satisfaction des agents de leurs parcours au sein de la Sonatrach



Source : réalisé par nous même

- La majorité des interrogés sont satisfaits de leurs parcours professionnel au sein de la SONATRACH avec un taux de 82%.
- 18% ne le sont pas et ils n'ont pas mentionné dans notre questionnaire pourquoi ils ne sont pas satisfaits de leurs parcours professionnel.

2.2.13- la base sur laquelle les agents sont sélectionnés pour la formation

Tableau n°21 : la base sur laquelle les agents sont sélectionnés pour la formation

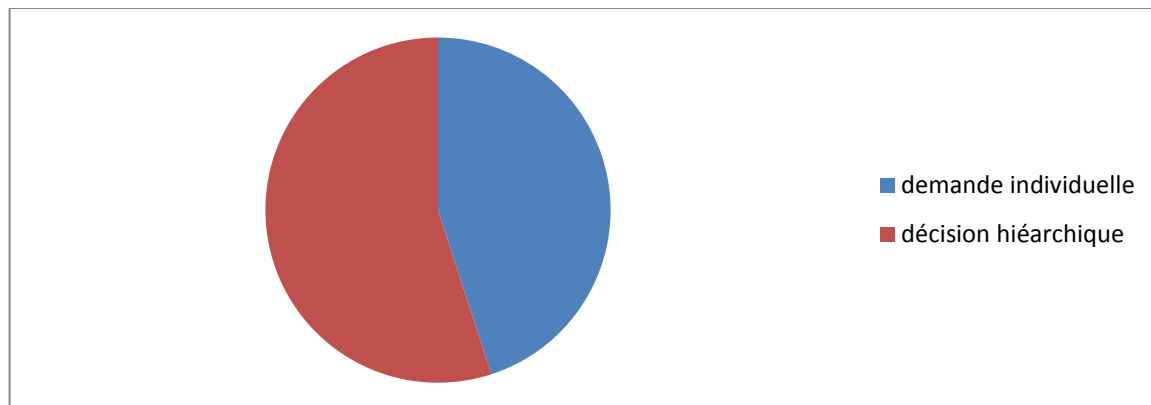
La base	Fréquence	Pourcentage
Sur demande individuelle	27	45%
Sur décision hiérarchique	33	55%

chapitre III : cas pratique

Total	60	100%
-------	----	------

Source : réalisé par nous même

Figure n°19 : la base sur laquelle les agents sont sélectionnés pour la formation



Source : réalisé par nous même

- 55% des interrogés disent que c'est sur décision hiérarchique qu'ils ont été sélectionnés pour la formation.
- 45% c'est sur demande individuelle qu'ils ont été sélectionnés pour la formation.

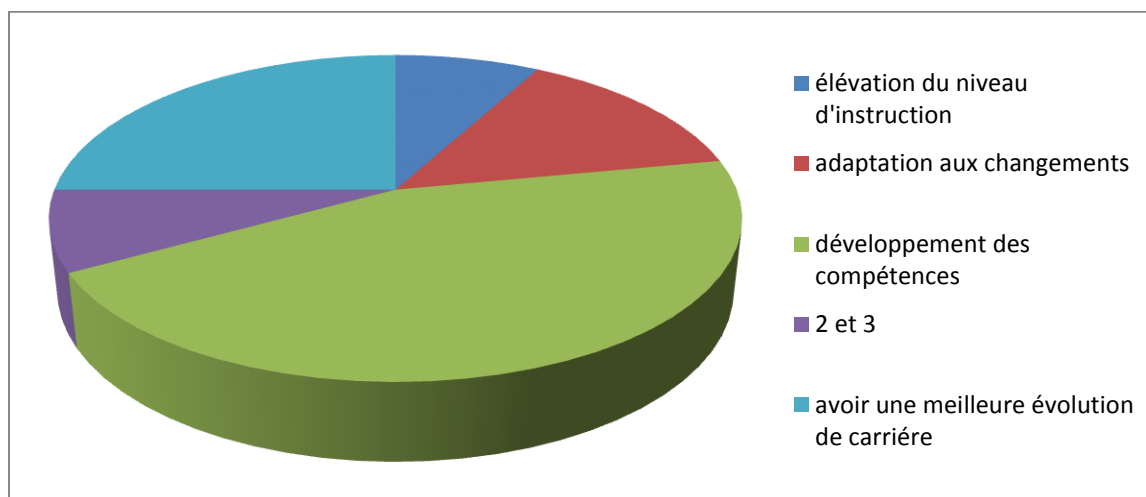
2.2.14- les raisons pour lesquelles la formation est nécessaire

Tableau n°22 : les raisons de la nécessité de la formation

But de la formation	Fréquence	Pourcentage
L'élévation du niveau d'instruction(1)	5	8%
Adaptation aux changements(2)	8	14%
Développement des compétences(3)	27	45%
2 et 3	5	8%
Avoir une meilleure évolution de carrière	15	25%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°23: les raisons de la nécessité de la formation



Source : réalisé par nous même

- 45% des interrogés pensent que la formation est nécessaire pour le développement des compétences.
- 25% des personnes disent qu'elle est nécessaire pour avoir une meilleure évolution de carrière.
- 14% pensent que la formation est nécessaire pour l'adaptation aux changements
- 8% disent qu'elle est nécessaire pour l'adaptation aux changements au même temps pour développer les compétences.
- D'autres personnes avec un taux de 8% aussi disent qu'elle est nécessaire pour l'élévation du niveau d'instruction

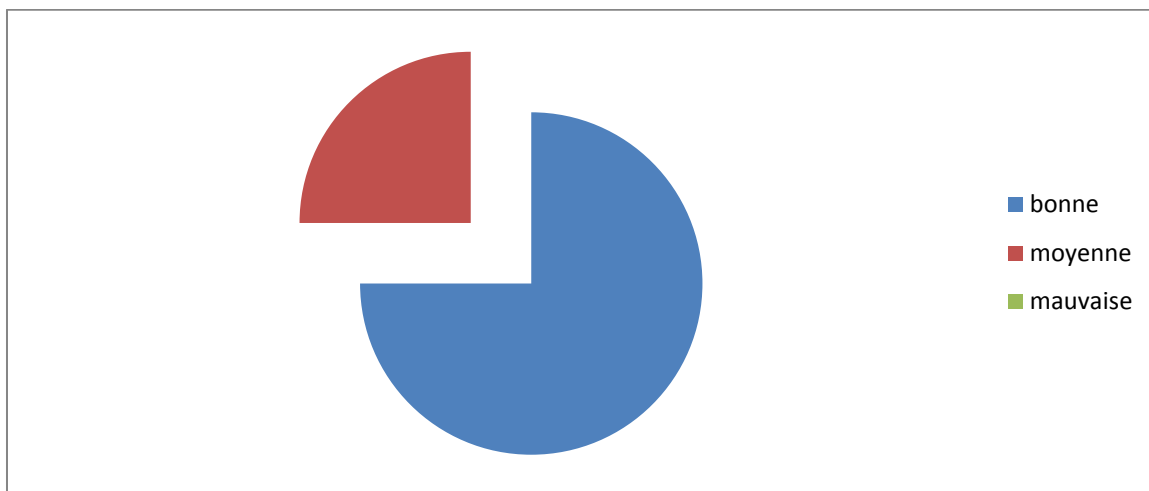
2.2.15- la qualité pédagogique des équipements

Tableau n°23 : la qualité pédagogique des équipements

La qualité	Fréquence	Pourcentage
Bonne	45	75%
Moyenne	15	25%
Mauvaise	0	0%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°21 : la qualité pédagogique des équipements



Source : réalisé par nous même

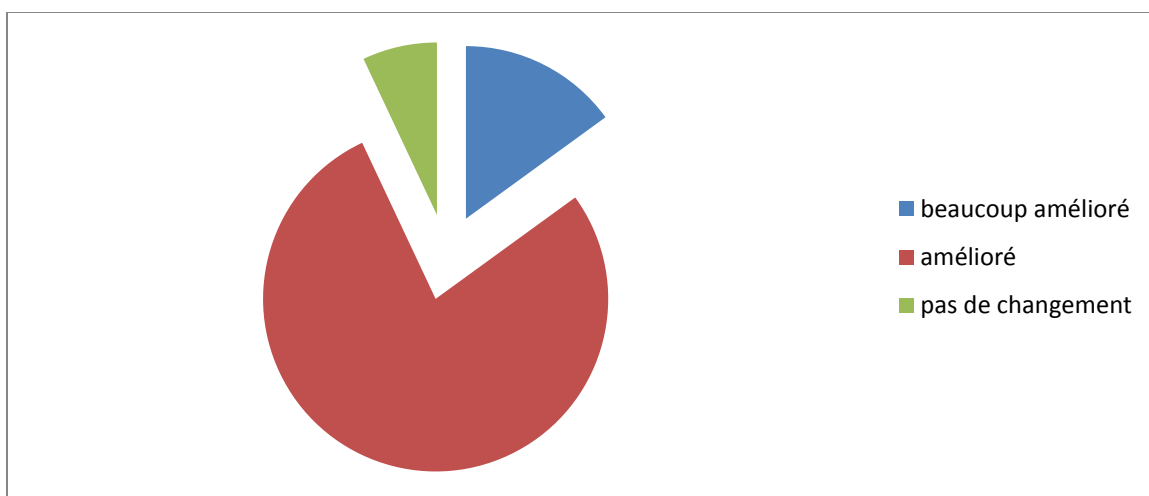
2.2.16- le niveau de connaissances de l'agent après avoir reçu une formation

Tableau n°24 : le niveau de connaissances de l'agent après avoir reçu une formation

Niveau de connaissances	Fréquence	Pourcentage
Beaucoup amélioré	9	15%
Amélioré	47	78%
Pas de changement	4	7%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°22 : niveau de connaissances après la formation



Source : réalisé par nous même

chapitre III : cas pratique

- 78% des personnes disent que leur niveau de connaissances s'est amélioré après la formation
- 15% trouvent que leur savoir s'est beaucoup amélioré
- Et 7% des agents ne ressentent aucun changement.

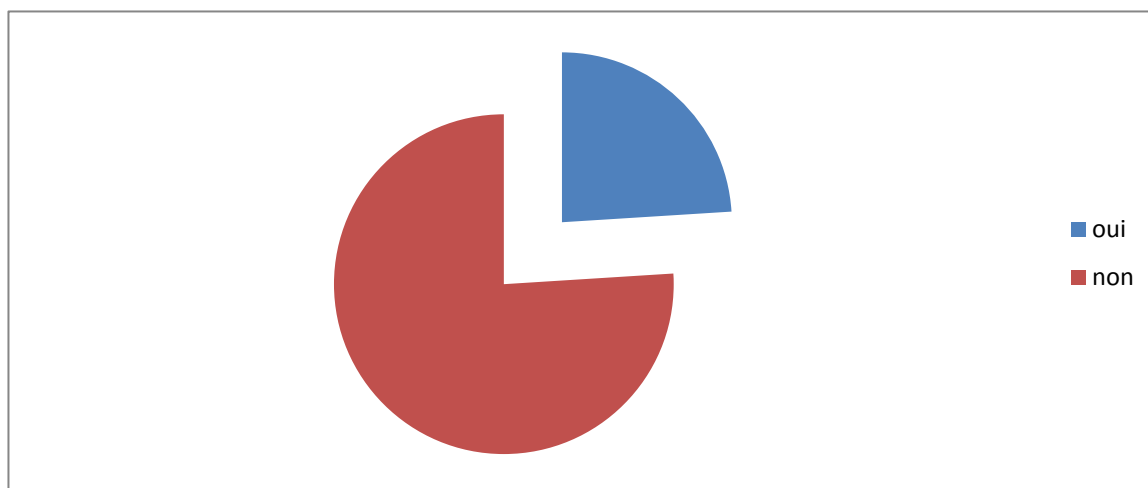
2.2.17- l'évaluation après la formation

Tableau n°25 : l'évaluation de la formation

L'évaluation après la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	24%
Non	46	76%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°23 : l'évaluation après la formation



chapitre III : cas pratique

Source : réalisé par nous même

- 76% des interrogés disent qui ne sont pas évalué après avoir reçu la formation
- 24% sont évalués par leurs responsables hiérarchiques.

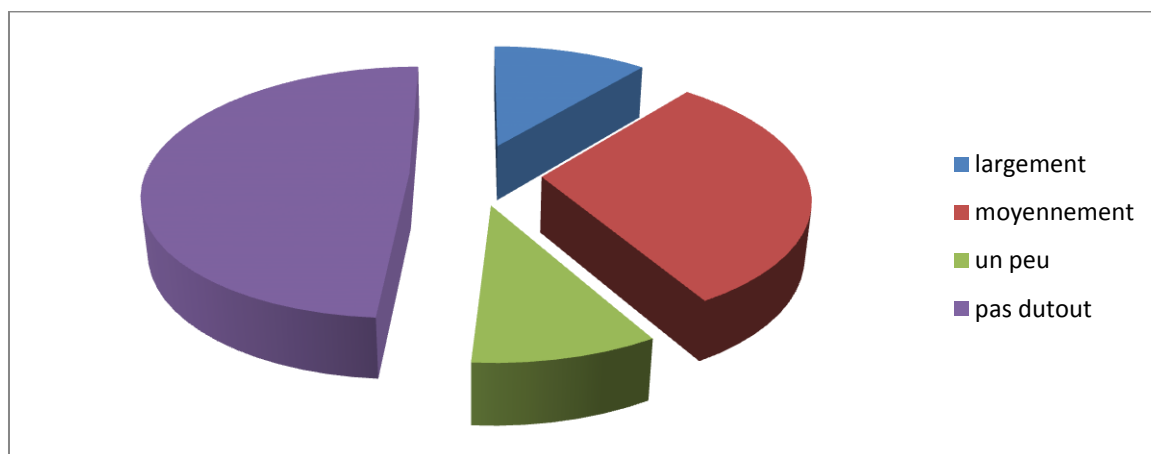
2.2.18- L'atteint des attentes des agents

Tableau n°26 : L'atteint des attentes des agents

Atteint des attentes	Fréquence	Pourcentage
Largement	12	20%
Moyennement	33	55%
Un peu	10	17%
Pas du tout	5	8%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n° : l'atteint des attentes des agents



Source : réalisé par nous même

- 55% des interrogés ont coché pour l'atteint des attentes moyennement
- 20% ont coché pour l'atteint des attentes largement
- 17% ont coché pour l'atteint des attentes un peu
- 8% ont coché pour l'atteint des attentes pas du tout

2.2.19- Satisfaction à l'issue de la formation

Tableau n°27 : satisfaction a l'issue de la formation

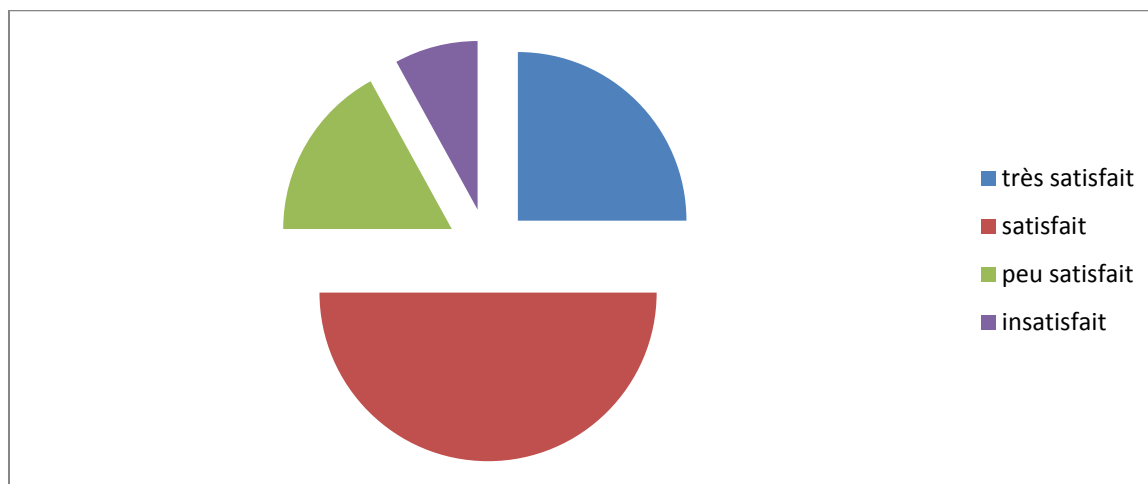
Satisfaction a l'issue de formation	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	15	25%
Satisfait	30	50%

chapitre III : cas pratique

Peu satisfait	10	17%
Insatisfait	5	8%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°25 : satisfaction a l'issue de la formation



Source : réalisé par nous même

- La moitié des interrogés sont satisfaits de la formation avec un taux de 50%
- 25% sont très satisfaits
- 17% sont peu satisfaits
- Et 5% ne sont pas satisfaits ou insatisfaits.

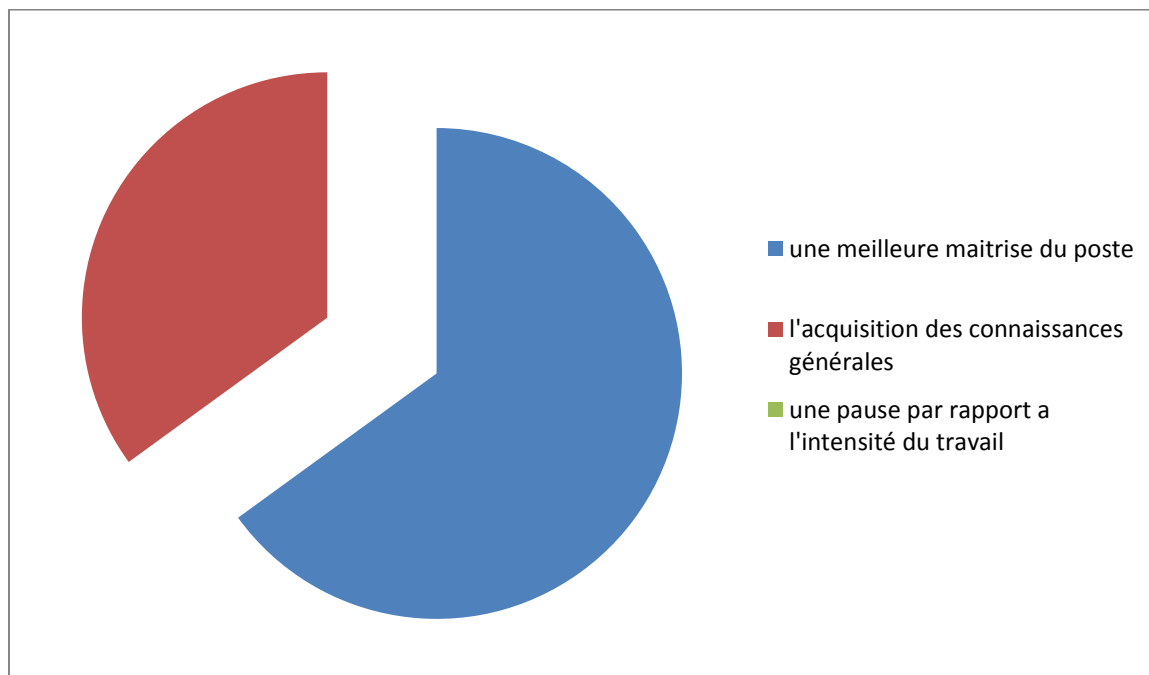
2.2.20- Ce qu'elle permet la formation aux agents

Tableau n°28 : ce qu'elle permet la formation

Ce qu'elle permet la formation	Fréquence	Pourcentage
Une meilleure maitrise de votre poste	39	65%
L'acquisition des connaissances générales	21	35%
Une pause par rapport a l'intensité de travail	0	0%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°26 : ce qu'elle permet la formation



Source : réalisé par nous même

- 65% des agents la formation leur permet une meilleure maîtrise de leur poste
- 35% leur permet l'acquisition des connaissances générales
- Et 0% qui ont coché pour une pause par rapport à l'intensité du travail.

2.2.21- les raisons pour lesquelles les agents ne sont pas satisfaits de la formation

- la formation reçue n'a pas correspondu aux besoins de l'agent
- la méthode pédagogique utilisée n'a pas pu transmettre

2.2.22- les suggestions pour l'amélioration de la formation

- évaluation des besoins de chaque agent
- amélioration de l'équipe pédagogique

2.2.22- Qu'évoque le mot mobilité pour les employés :

- Changement de poste
- Changement de fonction

2.2.23- les types de mobilité existée :

- mobilité horizontale
- mobilité verticale

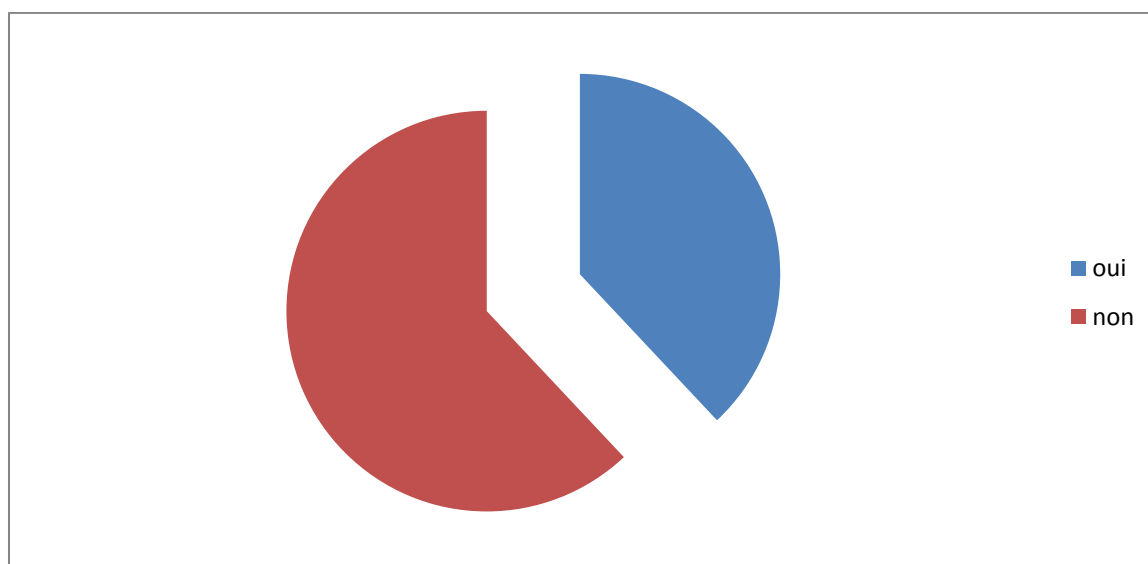
2.2.24- changement de poste

Tableau n°29 : changement de poste

Changement de poste	Fréquence	Pourcentage
Oui	23	38%
Non	37	62%
Total	60	100%

Source : réalisé par nous même

Figure n°27 : changement de poste



Source : réalisé par nous même

- 62% des interrogés n'ont jamais changé de poste
- 38% ont déjà changé de poste de travail.

3. points faibles et suggestions

3.1- les points faibles

Pendant la période du stage que nous avons passé au sein de la SONATRACH et d'après l'analyse des documents et l'entretien tenu avec le responsable de la formation ainsi que l'exploitation de toutes les réponses retenues a travers le questionnaire distribué aux agents.

On a constaté qu'il existe quelques insuffisances dans le système de formation de cette organisation qui font que le facteur humain n'est pas exploité d'une façon optimale. Parmi les points faibles à améliorer en matière de formation, on peut citer :

- Concentration du sur le volet théorique tout en négligeant les cas pratiques lors des formations ;
- Absence de système d'évaluation de la formation (l'évaluation des agents a l'issue de leur formation) ;
- La motivation au sein de la DP est insuffisante ;
- Inexistence d'un système d'identification des besoins de formation. Ce qui la rend mal adaptée aux missions de poste de travail.

3.2- les suggestions

Suite à l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons proposer quelques suggestions permettant l'amélioration de quelques points concernant la formation au sein de la DP :

- Lier les objectifs de l'entreprise a ceux du personnel, car l'avenir de celle-ci est basée sur ses ressources humaines ;
- Donner plus d'importance à la détermination des besoins réels de formation qui représente une étape cruciale du cycle de formation ;
- Programmer des actions de formation conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée pour le salarié et pour l'entreprise ;
- Connaitre clairement les objectifs tracés avant de mettre en place un plan de formation ;
- Veiller à ce que la politique de formation soit transparente pour que tout le personnel en profite, c'est-à-dire : généraliser pour mieux motiver ;
- Améliorer les conditions de déroulement des actions de formation, d'où la mobilisation des moyens pédagogiques nécessaires ;
- Former le personnel dans le but de solutionner les problèmes qui entravent le bon fonctionnement de la division, et ne plus former pour consommer le budget consacré à la formation.

Conclusion

Le développement des compétences comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation.

Pour cela, la SONATRACH disposait de sa création d'un effectif très important, cette proportion fait que les responsables prêtent plus attention à la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière est alors perçue comme étant un actif potentiel et comme étant l'une des ressources incontestables de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, d'où l'intérêt de bien la gérer.

D'après l'enquête que nous avons menée la formation professionnelle est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la GRH qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise, et que la gestion des carrières est très importante pour atteindre les objectifs de l'individu et ceux de l'entreprise.

Conclusion générale

L'objet du présent travail a été étudié la relation entre le développement des compétences et la valorisation du capital humain, et cela est utilisé pour apporter un changement de la vie professionnelle des salariés.

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissances qui est devenu aujourd'hui très important, car c'est lui qui détruit la réussite ou l'échec de l'entreprise.

L'intégration de cette dernière dans la stratégie de l'entreprise est nécessaire par l'importance qu'elle donne au facteur humain qui est une valeur importante pour chaque entreprise. Ce dernier est considéré comme étant le principal pilier de toute entité économique, il joue un rôle prépondérant dans le développement et la mise en place de la stratégie de l'entreprise et pour atteindre ce développement, les entreprises doivent s'intéresser d'avantage à ses ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capable de conquérir l'environnement.

Le capital humain est un vecteur de la création de la valeur dans l'entreprise, il constitue un des principaux déterminants de sa performance globale. Ainsi, au-delà de sa gestion, la valorisation de ce type de capital est primordiale afin de mesurer la variation de sa valeur au cours du temps, d'après notre étude, on a montré les méthodes ou les moyens qui valorisent ce dernier comme la rémunération, les conditions de travail et la communication, mais ce n'est pas que ces méthodes qui servent à le valoriser mais aussi en développant ces compétences.

La formation dans notre étude est le meilleur moyen de développement des compétences de ressources humaines et son impact positif permet aux entreprises de se positionner au niveau requis par le contexte d'internalisation des marchés et compétitivité de tous les niveaux.

La formation est un outil du développement des hommes et des entreprises au même temps, elle est un levier stratégique pour le développement des connaissances et de savoir faire des ressources humaines au sein de l'entreprise afin d'attendre les compétences requises des postes (dans une logique de développement des connaissances et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de la compétitivité). La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable puisqu'un fine les entreprises ayant une solide politique de formation sont performantes, du fait notamment que la formation est l'un des instruments qui permet d'obtenir le niveau de flexibilité nécessaire pour faire face aux changements.

Conclusion générale

La formation est un moyen de développement économique et social, elle est aussi une assurance contre le chômage par manque de qualification, contre la sclérose due à l'obsolescence du savoir. Elle est une activité rentable à inscrire dans le temps pour la pérennité de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une gestion de carrière doit faire l'objet d'une réelle réflexion dans laquelle puiser les motifs d'un engagement car elle existe dans toute entreprise d'une manière ou d'une autre, même si c'est l'état embryonnaire. Alors on peut dire que la gestion de carrière est l'un des outils utilisés par la gestion des ressources humaines pour motiver, fidéliser, préserver et développer le potentiel des salariés dans l'entreprise, cette pratique permet aux individus d'organiser leur parcours professionnel tout en conciliant ses objectifs et les finalités de leurs entreprises.

Enfin pour conclure, nous avons voulu à travers une très petite étude de cas, démontrer qu'il est très important pour les organisations de valoriser son capital humain cherchant à faire acquérir et à développer les compétences qu'elles soient individuelles ou collectives et qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation. Les compétences permettent ainsi aux organisations d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de leur environnement.

Bibliographie

❖ *Ouvrages*

1. Alain Chamak <<Le capital humain<< Edition Liaison 2006, 1 Rue Eugène et Armand Peugeot.
2. Alain Labruffe <<Les compétences<< Edition AFNOR -11 avenue Francis de pressensé, 93571 Saint Dennis
3. Amokrane Abdellaziz <<La comptabilité des ressources humaines<< Edition office des publications universitaires 11.2012
4. Aubert Jack et Patrick Gilbert, Frédérique P <<Management des compétences (réalisation, concepts, analyse) << 2eme éd, Edition Dunod, Paris 2005
5. Becker G.S <<Human Capital<< Edition national bureau of economic research, New York Columbia University Press, 1964
6. BEHLOU.S , TEMOUN.H, « l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise », édition d'organisation2004.
7. Cécile Dejoux, «gestion des compétences et GPEC » édition DUNOD, Paris 2008.
8. Daniel Pemartin <<La compétence au Cœur de la GRH<< Edition Ems ,2005
9. DIMITRI WEISS, « les ressources humaines », édition d'organisation, Paris 1999,
10. Divry.C et al, <<compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique et l'innovation<<, Revue Francaise de gestion, Mars-Avril-Mai 1998
11. EMERY.Y et Gohinf.F <<dynamiser les ressources humaines, collection diriger de l'entreprise<< 2006
12. Genereux.J <<Introduction a l'économie<<Edition le seuil, Paris 1992
13. JEAN PIERRE CITAUI, « gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratique » édition Armand colin, Paris 2001,
14. LECOEUR,E « la gestion des compétences » édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
15. LETHIELLEUX.L « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5éme ed, édition Gualino, 2008.
16. MAGOT.J.P et PERRETI.M <<Rémunération<< Edition Vuibert, Paris 2012
17. MARABACH .V <<évaluer et rémunérer les compétences<< Edition d'organisation, Paris 1999
18. MARTORY.B <<contrôle de gestion<< Edition Vuibert, Paris 1990

19. MICHEL DEVELAY <<organisation du travail et développement des compétences>> 2006
20. PERETTI.J.M <<Gestion des Ressources Humaines>> 21eme éd. Edition Magnard Vuibert Juin 2016
21. PHILIPPE BERNIER, Annabelle Grésillow <<La GPEC>> Edition Dunod, Paris 2009
22. SEKIOU, BLONDI, Fabi Bayad, Peretti, Alis Chevalier <<Gestion des ressources humaines>> 2ed. Edition de BOECK Université, Rue des Minimes Bruxelles, 2007
23. ZAIDI.K, « l'impact de la formation sur le développement des compétences » , Edition liaison, Paris 2004.
24. ZARIFIAN PH, « objectif compétence », édition liaison, 1999.

❖ *Mémoires et thèses*

1. BELGHNAMI .W, « la GRH a travers la compétence pour améliorer la performance de l'entreprise » , mémoire magistère en management a l'université d'Oran.
2. BOUALLECHE Abdelkrim, <<La valorisation du capital humain aux seins des entreprises publiques algériennes>>, Mémoire de Magister, Option : Management des entreprises, UMMTO.–
3. KEDRI Lounes, Formation : outil de développement du capital humain, Mémoire de magister, spécialité : gestion des ressources humaines
4. KEHRI,S La Problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise algérienne, Mémoire de magister, spécialité : management des entreprises, UMMTO

❖ *Documents*

1. Document interne de la SONATRACH

❖ *Site Web*

[www.compétence.qc/PDF/service/GUIDE RH](http://www.compétence.qc/PDF/service/GUIDE%20RH)

[http://www.manager-go.com/ressourceshumaines/dossiers-méthodes/étapes-recrutement.](http://www.manager-go.com/ressourceshumaines/dossiers-méthodes/étapes-recrutement)

www.technocompétence.net

Tizi Ouzou le : 25 /10/2021

Questionnaire :

Mesdemoiselles, Mesdames et Messieurs,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études ayant pour thème :
« *Développement des compétences pour la valorisation du capital humain* », pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion à l'Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, nous voudrions vous proposer un questionnaire concernant certains aspects de votre vie professionnelle.

Votre collaboration effective sera pour nous d'une grande utilité pour la réalisation de notre enquête.

Aussi, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire, à usage strictement scientifique, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses

Merci pour votre précieuse coopération.

Fiche signalétique :

Age :

- Entre [20-30[ans
- Entre [30-40[ans
- Entre [40-50[ans
- Plus de 50 ans

Sexe :

- Masculin
- Féminin

Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

Ancienneté à SONATRACH :

- Moins de 5 ans
- Entre [5-15 [ans
- Entre [15-25[ans
- Plus de 25 ans

Niveau d'instruction :

- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

- Questions -

1- Etes-vous satisfait du poste que vous occupez ?

- Oui
- Non

2-Percevez-vous des primes ?

- Oui
- Non

3- Quels sont les facteurs qui vous motivent le plus ?

- Le salaire
- La reconnaissance
- La communication
- La formation
- Climat social

4- A votre avis, Quels sont les critères retenus pour la promotion ?

- Compétences

- Ancienneté
- Valorisation du diplôme

5- Etes-vous satisfait du système de promotion mis en place ?

- Satisfait
- Moyen
- Insatisfait

6- Etes-vous satisfait du système de gestion des carrière mis en place dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?.....

7- Est-ce que vos compétences conviennent au poste ou vous êtes ?

- Oui
- Non

8- Etes- vous informé du programme de formation dans votre entreprise ?

- Oui
- Non

Si oui, par quels moyens ?.....

9- Avez- vous suivi récemment une formation ?

- Oui
- Non

Si oui, quels sont les avantages qu'elle vous a apportés ?

- Connaissances
- Aptitudes
- Rapidité d'exécution
- Autres, précisez.....

10- Pensez- vous que la formation vous fait progresser dans votre carrière ?

- Oui
- Non

11- D'après vous, l'avancement dans votre carrière professionnelle vous permet :

- De gagner plus d'argent
- D'avoir davantage de responsabilités
- De travailler plus
- De contribuer plus aux résultats de l'Entreprise

12- Etes- vous satisfait de votre parcours professionnel au sein de SONATRACH ?

- Oui
- Non

Si non, pouvez- vous nous en citer les raisons ?.....

13- D'après vous la formation, est-elle nécessaire pour :

- L'évaluation du niveau d'instruction
- L'adaptation au changement

- Le développement des compétences
- D'avoir une meilleure évolution de carrière

14- sur quelle base avez-vous été sélectionné pour la formation ?

- Sur demande individuelle
- Sur décision de la hiérarchie
- Autre (précisez).....

15- Comment avez-vous trouvé la qualité des équipements pédagogiques ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

16- Après avoir reçu la formation :

*Considérez-vous que votre niveau de connaissances (le savoir) c'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

* Considérez-vous que votre habilité (savoir-faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) c'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

*Considérez-vous que votre comportement (savoir être) :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Pas de changement

17- Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Oui
- Non

18- Selon vous, vos attentes ont-elles été atteintes ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

19- A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait

- Insatisfait

20-Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :

- Une meilleure maîtrise de votre poste
- L'acquisition des connaissances g générales
- Une pause par rapport à l'intensité du travail
- Autre(précisez)

21-Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?

-
-
-

22-Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

-
-
-

23-Qu'évoque pour vous le mot « Mobilité professionnelle » :

- Caractère qui change de place et de position
- Changement de poste
- Changement de fonction
- Changement d'entreprise

24-Quel type de mobilité existe-t-il dans votre entreprise ?

- Mobilité verticale ou promotion
- Mobilité horizontale
- Mobilité d'environnement (externe)

25-Avez-vous déjà changé de poste de travail ?

- Oui
- Non

FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

Besoins Individuels

Direction : _____

1 - Intitulé exact de la formation : _____

		Courte durée	Longue durée
2 - Type de formation : <small>(Cocher la bonne case)</small>	Intra Entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Algérie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Etranger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - Organisme (si identifié) : _____

4 - Durée (Spécifier en jours ou en mois) : _____

5 - Mode de déroulement : Alterné Détachement

6 - Sanction de la formation : Attestation Diplôme

7 - Identification du candidat :

Nom & Prénoms

Fonction

Matricule

8 - Que doit contenir le programme pédagogique ? :

•
•
•
•
•
•

FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

Besoins Individuels

(Suite)

9 - Objectifs opérationnels de la formation (A l'issue de la formation, l'agent doit être capable de) :

- _____
- _____
- _____

10 - Opportunité de la formation :

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

• Avis du Directeur de Structure

• Avis du Directeur Ressources Humaines

FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS

Besoins Collectifs

Direction : _____

1 - Intitulé de la formation ou Spécialité : _____

2 - Type de formation :

(Cocher la bonne case)

Courte durée

Intra Entreprise

Algérie

Etranger

3 - Organisme (si identifié) : _____

4 - Durée (A spécifier en jours) : _____

5 - Que doit contenir le programme pédagogique ? :

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

6 - Objectifs opérationnels de la formation (A l'issue de la formation, l'agent doit être capable de) :

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Promotion
(opérations
carrière)

DECISION N°

Division

Le Directeur,

Vu la

- Vu
- Vu
- Vu
- Vu
- Vu

DECIDE

ARTICLE 1 - Monsieur :

Mle :

- Recruté (e) le :
- Affectation :
- Fonction :

Ech :

- **Est Promu (e) :**
- Au Poste de :
- Code Fonction :

Ech :

ARTICLE 2 La présente décision prend effet à compter du :

ARTICLE 3 - Le Directeur Gestion Personnel,
-Le Directeur Finances et Comptabilité,
-Le Directeur

Sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Activité
Division

DECISION N°...../2021

Le Directeur,

Vu la Décision A001 (R31) du 19 juin 2018, Portant schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach;

Vu la Décision A573 (R10) du 01 juin 2017, portant organisation de l'Activité Exploration-Production (E&P) ;

Vu la Décision A001(R2) du 26 septembre 2012, modifiant et complétant les décisions A001 du 01 octobre 2009 et A001(R1) du 09 janvier 2012, portant organisation de la Division Production ;

Vu la décision C-3827 du 05 avril 2020, portant nomination de Monsieur TALEB Saadi Messaoud au poste de Directeur de la Division Production ;

Vu la décision DPR. B-028 du 13 avril 2020, portant délégation de pouvoirs à Monsieur TALEB Saadi Messaoud, Directeur de la Division Production ;

DECIDE

ARTICLE 1 - Monsieur :

Mle :

est affecté(e) en qualité de :

.....

Echelle :

Code Fonction:

Structure :

ARTICLE 2 - La présente décision prend effet à compter du :

ARTICLE 3 - Le Directeur Gestion Personnel,
Le Directeur Finances et Comptabilité,
Le Directeur

Sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente décision.

Fait à Alger, le

~~S O N A T H A C H~~
~~Activité Appro~~
~~Division Production~~

I- PRESENTATION GENERALE :

Intitulé du poste : Chef Magasinier
Echelle du poste :
Activité : Appro/Transit/Transp Spec
Filière : Approvisionnement
S/Filière : Magasin
Localisation : Directions Régionales /Division Production
Position du poste dans l'organigramme :



II – FINALITE :

Assurer la gestion du magasin et du parc et contrôler l'état des stocks et des mouvements effectués par les magasiniers.

III – MISSIONS :

- Répartir les travaux entre Magasiniers et s'assurer de leur bonne exécution,
- Contrôler et valider les mouvements de stocks : B.R.F (bon de réception fournisseur/comptable), B.M.M (bon de mouvement matériel), B.C.V (bon de cession valorisé),
- Transmettre les documents de mouvement à la Gestion Stock après vérification,
- Veiller à la sécurisation du matériel (disparitions, manques...),
- S'assurer de la préservation du matériel contre les incidents (incendie, détérioration...),
- Assister les utilisateurs pour complément d'informations sur le matériel demandé,
- Veiller à l'exploitation rationnelle des aires et des conditions de stockage,
- Assurer la préparation des inventaires,
- Veiller au respect des règles et des consignes HSE.

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des schémas

Introduction générale 2

Chapitre I : Valorisation du capital Humain

Introduction 7

Section 1 : fondements théoriques de la GRH et Capital humain 8

I-Historique de la gestion des ressources humaines (la GRH) 8

I-1-Émergence de la GRH 8

I-2-La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines 9

I-3-Professionnalisation de la fonction ressources humaines 9

I-4-Définition de la GRH 10

I-5-Les activités de la GRH 12

I-5-1- les activités classiques de la GRH 13

I-5-1- 1-le recrutement 13

I-5-1-2- L'administration du personnel 13

I-5-1-3- L'intégration 13

I-5-1- 4- La formation 14

I-5-1- 5- L'évaluation du rendement 14

I-5-1- 6-La rémunération 14

I-5-1-7- La gestion prévisionnelle des effectifs 14

I-5-1- 8- La gestion des employés et des compétences 14

I-5-2 les activités modernes de la GRH 15

I-5-2-1- La gestion des carrières	15
I-5-2-2- La gestion des relations sociales dans l'administration.....	15
I-5-2-3- La gestion des ressources humaines assistées par ordinateur.....	15
I-6-Les missions de la GRH	16
I-7-Buts et objectifs de la GRH.....	16
II -Approches théoriques du capital humain	17
II -1-1-Théorie Schultz, l'initiateur	17
II-1-2-Gary Becker	19
II -2-Définition Capital Humain.....	20
II -3-Les composantes du capital humain	21
II -4-Typologies du capital humain	25
II -4-1-Le capital humain général	25
II -4-2-Le capital humain spécifique à la tâche	25
II -4-3-Le capital spécifique à la firme	25
Conclusion.....	25
Section 2 : valorisation du capital humain	26
2-1-Définition de la valorisation du capital humain.....	26
2-2-L'importance de la valorisation du capital en GRH	26
2-3-Les différentes méthodes de valorisation du capital humain.....	27
2-3-1- La Rémunération	27
2-3-1-1-Définition de la rémunération	27
2-3-1-2-Les types de la rémunération	28
2-3-1-3-Les objectifs de la rémunération	34
2-3-1-3-1-Les objectifs sociaux	34
2-3-1-3-2-Les objectifs économiques	35
2-3-1-4-Les attentes des employeurs et des salariés	36
2-3-1-5-Valorisation du capital Humain par la rémunération	36

2-3-2-La valorisation du capital humain par la formation	37
2-3-3- Les conditions de travail.....	37
2-3-3-1-Définition des conditions de travail	37
2-3-3-2-Typologies des conditions de travail	38
2-3-3-3-Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail	42
2-3-3-4-L'influence des conditions de travail	44
2-3-4- L'information et la communication	45
2-3-4-1-Les outils d'information et de communication	45
3-4-2-valorisation du capital humain par l'information et la communication :	47
Conclusion	48
Conclusion du chapitre.....	49

CHAPITRE II : Développement des compétences

Introduction	51
Section 01 : La gestion des compétences	52
1-Naissance du concept de connaissance	52
2-Définition de la compétence	54
3-Les Types de la compétence	55
3.1-Les compétences générales (ou transversales	55
3.2- Les compétences professionnelles	55
3.3- Les compétences spécifiques	55
3.4- Les compétences collectives	56
4-Les différentes approches de compétence.....	56
4.1- L'approche par le savoir	56
4.2- L'approche par le savoir-faire	56
4.3- L'approche par les comportements et le savoir être	57
4.4- L'approche mixte	57
4.5L'approche cognitive	57

6- La gestion des compétences	60
6.1- Les enjeux et motivation de la gestion de compétence.....	61
6.1.1- Les motivations stratégiques de l'entreprise	63
6.1.2- Gestion des compétences collectives dans un service d'urgence	65
6.1.3- La gestion prévisionnelle des emplois	66
6.2-L'importance de la gestion des compétences.....	68
6.2.1- Le développement des compétences	68
6.2.2- Meilleure implication des salariés	68
6.2.3- Fidéliser les talents	68
6.2.4- Une meilleure performance pour l'entreprise	68
6.3- Les acteurs de la gestion des compétences	69
6.3.1- La direction générale	69
6.3.2-Le management opérationnel	69
6.3.3- Le salarié	69
6.3.4- La direction des ressources humaine	70
1.7. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (La GPEC	70
1.7.1- Définition de la GPEC	70
1.7.2- Les principes de la GPEC	71
1.7.3- Les objectifs de la GPEC	71
1.7.4- La démarche de la GPEC	72
1.7.4.1- La démarche prospective	72
1.7.4.2- La démarche stratégique	72
1.7.4.3- La démarche transversale	73
1.7.4.4- La démarche qualitative	73
1.7.4.5- La démarche collective	73
1.7.5- Processus de la GPEC	73
Section 2 : développement des compétences	78

2.1. Concept de Développement des compétences.....	78
2.2. L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise	78
2.3. Processus de développement des compétences	79
2.3.1. Identifier les besoins et priorités de développement des compétences	80
2.3.2. -Elaborer un plan de développement des compétences	80
2.3.3. Concevoir une activité/ un programme de développement des compétences	81
2.3.4. Sélectionner une activité/ un programme de développement des compétences	81
2.3.5. Coordonner le développement des activités /des programmes de développement des compétences	81
2.3.6. Faciliter le transfert des connaissances dans le milieu de travail.....	82
2.3.7. Evaluer la gestion du développement des compétences	82
2.4. Différentes méthodes du développement des compétences	83
2.4.1.La gestion des carrières	83
2-4-1-1 Définition de la gestion des carrières	83
2.4.1.2-Les acteurs de la gestion des carrières	83
2-4-1-3 Les outils de la gestion des carrières	84
2.4.1.4.Les facteurs de réussite de la gestion des carrières	85
2.1.4.5. Les objectifs de la gestion des carrières	87
2.4.1.6. L'importance de la gestion des carrières.....	88
2.4.1.7. La structure de la gestion des carrières	89
2.4.1.7.2 La revue et les comités de carrière :	89
2.4.1.7.3. L'entretien professionnel et le bilan de parcours professionnel :	90
2.4.1-7.4 Le conseil en évolution professionnelle.....	90
2.4.1.8-La mobilité	90
2.4.1.9-. Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences.....	95
2.5. La formation	97
2.5.1. Définition de la formation	97

2.5.2. Les typologies de la formation	98
2.5.3. Le processus de formation	100
2.5.4. L'importance de la formation.....	100
2.5.5. Les objectifs de la formation.....	101
2.5.6 Les effets de la formation sur la compétence	102
2.5.7. La formation comme levier de développement des compétences.....	102
2.5.8 L'impact de la formation sur le développement des compétences	105
2-5-9 Le lien entre le développement des compétences et la valorisation du capital humain	107
Conclusion.....	108
Conclusion du chapitre :	109

Chapitre III : cas pratique

Introduction	111
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH	112
I.1 Présentation de la société SONATRACH	112
I.1.1 Historique	112
I.1.2 Missions et activités de la SONATRACH.....	113
I.1.3 Objectifs énergétiques de la SONATRACH	114
I.1.4 Organisation de la macrostructure de la SONATRACH	115
II.1 Présentation de la division production	123
II. .1.1 Organisation de la division production	123
II.2. Missions et activités de la Division Production « DP »	125
III .1 Présentation de la Direction Ressources Humaines « DRH »	128
III 1.1 Organisation de la Direction Ressources Humaines	128
III.1.1.1 Composition des Départements de la Direction Ressources Humaines	128
III 1.2 Les activités essentielles de la Direction Ressources Humaines.....	129
1.2.2 Département Etude et Réglementation composé de	130
III.1.2.3 Le Département Gestion	132

III.1.2.4 Le Département Formation	134
III.1.2.5 Le Département Liaison	135
Section 2 : méthodologie de recherche et interprétation des résultats	137
2.1- méthodologie de recherche	137
2.1.1- outil d'étude	137
2.1.2- le déroulement du questionnaire	137
2.1.3- l'échantillonnage	137
2.1.4- les outils de traitement des données	138
2.2- Analyse de l'échantillon	138
2.2.1- données personnelles	138
2.2- Analyse et interprétation des résultats	141
2.3-. points faibles et suggestions	158
Conclusion.....	160
Conclusion générale	162
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	

Résumé :

Suite au contexte actuel, marqué par les différentes mutations, les entreprises sont appelées à considérer le capital humain comme ressources clés, qu'elles doivent développer afin de répondre à ces changements, et il y'en a de différents outils cruciaux pour assurer son développement.

Notre problématique retenue à partir de là, vise à comprendre et à déterminer qu'elle est la contribution du développement des compétences (capital humain) au sein de SONATRACH.

En développant les compétences au sein de l'entreprise, permet de réaliser les objectifs personnels des salariés et ceux de l'entreprise et ceci à moyen et à long terme.

Nous avons vu dans notre mémoire que le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, mais la formation professionnelle reste le facteur capital qui favorise les compétences et les connaissances, ainsi l'entreprise valorise son capital humain.

Abstract :

Following the current context, marked by different changes, companies are called upon to consider human capital as key resources, which they must develop in order to respond to these changes, and there are various crucial tools to ensure its development.

Our problematic adopted from there, aims to understand and determine what is the contribution of skills development (human capital) within SONATRACH.

By developing skills within the company, helps achieve the personal goals of employees and those of the company in the medium and long term.

We saw in our brief that skills development consists of assimilating skills and interpersonal skills that are useful in the professional context. It is about acquiring, updating or improving the knowledge necessary for the good performance of one's current or future position.

The development of skills can be done through different means, but vocational training remains the capital factor that promotes skills and knowledge, so the company values its human capital.