

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

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Thème

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

Cas pratique : SPA CEVITAL BEJAIA

Préparé par :

M^{lle} RABHI Lamia
M^{lle} RAHMANI Sabiha

Encadré par :

M^{lle} TABET Samira

Année universitaire

2014/2015

Remerciement

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

Dans le cadre de ce travail on tient à remercier, profondément nous encadreur de recherche Melle: TABET SAMIRA et ZIANI FOUZIA pour leur qualités d'encadrement, la rigueur scientifique et leur soutient affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

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

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

Nous tenons à remercier le membre de jury d'examinassions d'avoir accepté d'examiner notre travail Ainsi que toutes les personnes qui nous ont aidés de loin ou de près afin de réaliser ce travail dans les bonnes conditions.

Dédicaces

Je dédie cette modeste contribution à :

*Mes parents mon frère Saïd, mes sœurs Amel et Nadia et son mari Zahir
bien sur son oublier les petits enfants Arris et aya, mes amis Lamia Amel
Nawel et Tassadite*

Sabiha

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

*A la mémoire de mon regretté père, que dieu le tout puissant l'accueille
dans son vaste paradis et lui accorde toute sa miséricorde*

*A ma très chère mère qui m'a toujours soutenu du mieux qu'elle a pu et
aux sacrifices qu'elle n'a jamais cessé de consentir*

A mes frères et sœurs et leurs maris et leurs enfants

*Non oublier mes cousines, plus précisément ma cousine TASSADIT
et ZOUZOU*

A mes copines : DIDA, SABHA et NAWEL

Lamia

Liste des tableaux

<i>N°</i>	<i>Titre du tableau</i>	<i>Page</i>
01	la répartition de la population d'étude selon le sexe	58
02	La répartition de la population d'étude selon la catégorie d'âge	58
03	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction	59
04	La répartition des salariées selon la catégorie professionnelle	59
05	La répartition des salariées selon leurs degrés d'ancienneté	60
06	Les types de formations effectuées par le personnel de CEVITAL	61
07	L'avis des enquêtes formés sur le développement engendré par les formations effectuées	62
08	La réponse des cadres et des cadres supérieurs sur les changements de l'entreprise	63
09	<i>L'avis</i> des salariés sur les objectifs visés par l'entreprise	64
10	L'opinion des enquêtés vis-à-vis les objectifs visés par l'entreprise	65
11	L'avis des enquêtés par rapport aux changements effectués par l'entreprise	66
12	L'avis des enquêtés sur la gestion des stratégies adoptés a leur emplois	68
13	L'avis des enquêtés sur le développement des compétences pour s'adapter aux choix stratégique	69
14	La relation entre la réussite des choix stratégique et la compétence de l'employé	70

15	L'avis des enquêtés sur la gestion des choix stratégique et l'adaptation aux changements opérés a leur emploi	71
16	L'avis des enquêtés sur les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées à la stratégie	72
17	L'avis des enquêtés sur les types de stratégies d'internationalisation adoptées par l'entreprise	73

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre I : partie méthodologique de la recherche.

1. Les raisons et objectifs du choix du thème.....	4
2. Problématique.....	6
3. Hypothèses.....	8
4. Définition des concepts clés.....	8
5. Méthodes et techniques utilisées.....	14
6. La population d'étude et l'échantillonnage.....	16
7. La pré-enquête.....	17
8. Déroulement de l'enquête.....	18
9. Les problèmes rencontrés.....	18

PARTIE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre II : la stratégie d'entreprise.

Section01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise

1. Notion de la stratégie d'entreprise.....	21
2. Les objectifs de la stratégie d'entreprise.....	21
3. Les trois niveaux de la stratégie.....	22
4. Les fondations de pensées en stratégie.....	23

Section 02 : L'analyse stratégique d'entreprise.

1. La conception du processus d'analyse stratégique.....	29
2. La segmentation stratégique.....	30
3. La diagnostique stratégique.....	31
4. Les outils du diagnostic stratégique.....	34

Section03 : Gestion et développement des emplois et des compétences

1. Emplois	36
1.1 Analyse des emplois.....	36
1.2 L'évaluation des emplois.....	38
1.3 La gestion stratégique de l'emploi.....	38
1.4 La gestion des emplois.....	40

2. Compétences	40
2.1 Les caractéristiques et les enjeux des compétences.....	40
2.2 Les quatre niveaux d'identification des compétences.....	42
2.3 La gestion des compétences.....	43
2.4 Outils et méthodes d'évaluation des compétences.....	45

PARTIE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil de CEVITAL.

Section 01 : Présentation de complexe CEVITAL

1. Implantation.....	51
2. Les activités de CEVITAL.....	51
3. Les effectifs et les emplois.....	52
4. Mission et objectifs de l'entreprise CEVITAL.....	52

Section 02 : Les procédures de recrutement a CEVITAL

1. Les conditions préalables a tout recrutement	53
2. Constitution du dossier de recrutement.....	53
3. Expression d'un besoin de recrutement.....	53
4. Centre de décision de recrutement	53

Section 03 : Lancement d'une opération de recrutement

1. Recrutement interne.....	54
2. Recrutement externe	54
3. Sélection des candidatures.....	54
4. Embouche d'un candidat sélectionne.....	55

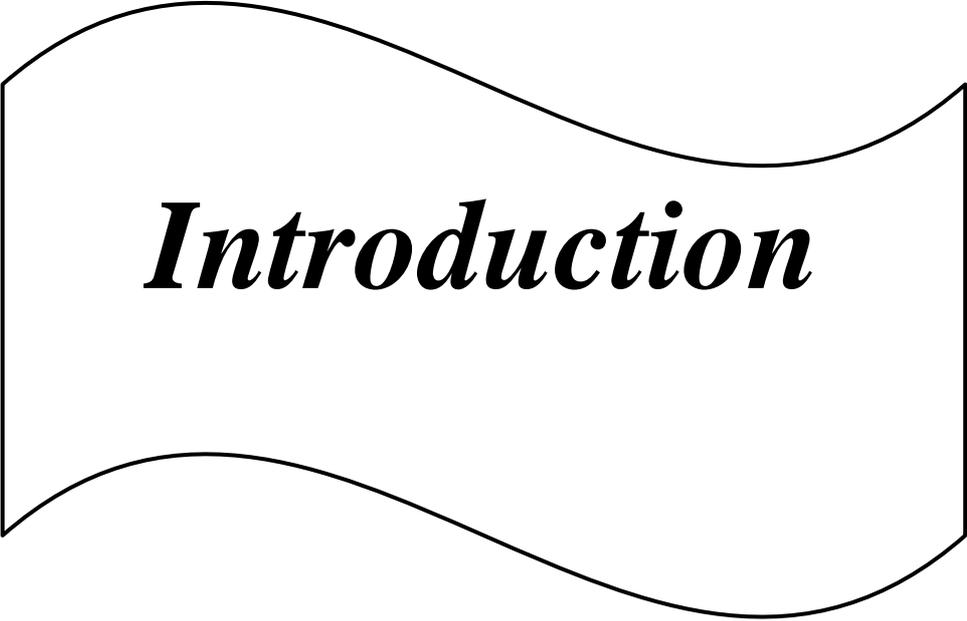
Chapitre V : analyse de données et interprétation des résultats.

1. Analyse des données et la vérification des hypothèses.....	58
---	----

Conclusion générale.

La liste bibliographique.

Annexes.



Introduction

Introduction

Aux cours de ces dernières années, est en raison de l'agitation et de la difficulté du monde des fréquentations, il est plus cruel d'avoir une stratégie, mais il est également plus difficile d'élaborer celle-ci et de la mettre en activité. Pratiquement tous les secteurs sont touchés par la variation des technologies, les circonstances et les mesures liées à la mondialisation, en conséquence par les modifications perpétuelles apportées de ces derniers.

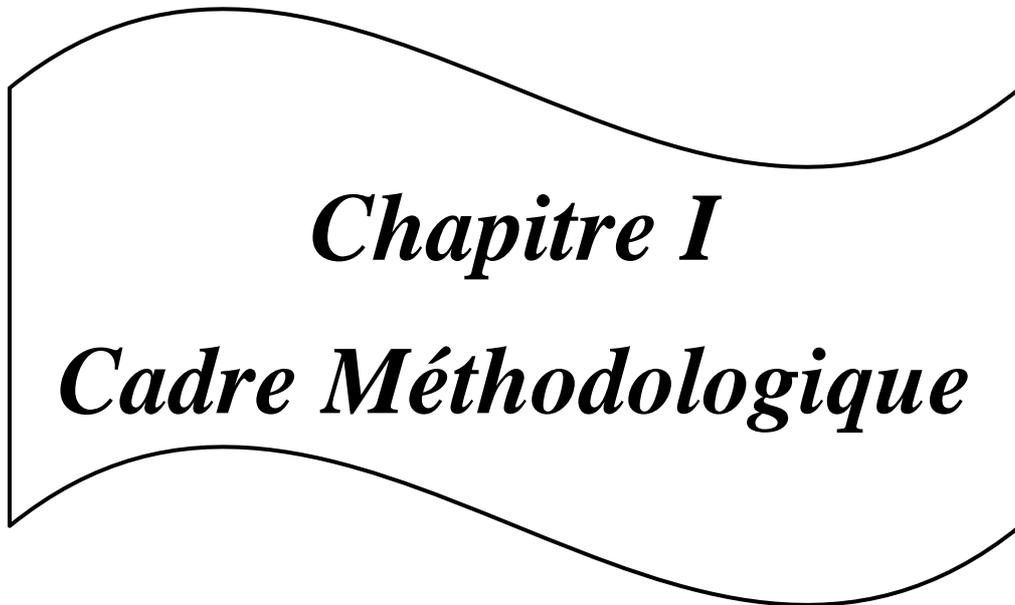
L'appréciation des existants de la mondialisation et les oppositions concurrentielles qui ont un impacte Considérable sur les modifications des entreprises, ces dernières qui met au point Une nouvelle stratégie suite aux changements causés par un espace incertain et délicat Et face à cette disposition nouvelle et formelle. L'entreprise se doit à s'adapter et indiqué Comment réaliser les objectifs qu'elle à visé, ainsi, elle consiste à aboutir un avantage Concurrentiel grâce à la reconfiguration en continu de tous ses emplois et garantir une allocation Optimale des compétences, car le succès des entreprises repose en grande partie sur les Compétences et le savoir-faire de ces salariés. Une fois les emplois et les compétences sont adoptés aux contextes les pratiques de cette entreprise doivent permettre de répondre aux défis qu'a un moment donné doit affronter.

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Pour parvenir la stratégie d'entreprise est l'un des moyens d'actualisation et d'ajustement qui est un ensemble des dispositifs pédagogiques afin de permettre au ouvriers d'une entreprise de s'adapter aux changement structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquer par les évolutions technologiques et économiques et sa mise en place vise a accroitre les emplois et les compétences des ouvriers et leurs degrés d'adaptation a leurs environnement, et il lui est donc légitime d'accédé pour lui permettre de se perfectionner.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne le **CEVITAL**. Qui constitue le fil conducteur de notre recherche qui s'articule sur l'impact des choix stratégiques de l'entreprise sur l'adaptation des emplois et les compétences. Et pour avancer ce thème, on a averti un plan sur lequel est basé notre thème.

- La partie théorique : contient deux chapitres qui se résument comme suit : Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, la population d'étude, la pré-enquête, le déroulement de l'enquête, et en fin les problèmes rencontrés. Le deuxième chapitre sera porté sur la stratégie d'entreprise et traité trois sections dont la première porte des généralités sur la stratégie d'entreprise, la seconde sur l'analyse stratégique d'entreprise. Et la troisième elle est intitulée sur la gestion et développement des emplois et des compétences.

- La partie pratique : contient le troisième et le quatrième chapitre : troisième chapitre qui consiste de présenter l'organisme d'accueil CEVITAL, est constitué de trois sections dont la première porte sur la présentation de complexe CEVITAL, la seconde sur Les procédures de recrutement a CEVITAL et enfin la dernière section porte sur lancement d'une opération de recrutement . Et pour ce qui est du quatrième chapitre qui consiste à présenter l'analyse de données et interprétation des résultats ainsi que la vérification des deux premières hypothèses pour arriver à infirmer ou confirmer notre hypothèse centrale. Notre travail s'achève avec une conclusion générale, puis la liste bibliographique, et en fin les annexes.



Chapitre I
Cadre Méthodologique

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

1. Les raisons et objectifs du choix du thème

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

1.1. Les raisons du choix du thème

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

- A travers nos différentes lectures, sur notre sujet qui a attiré notre intérêt et qui nous a incités à en faire une étude sociologique, après avoir obtenus des renseignements auprès de l'entreprise CEVITAL de Bejaia.
- Compte tenu des changements auxquels cette entreprise peut être confrontée au quotidien, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients et le contexte de compétitivité actuelle devient un alibi pour instaurer une démarche anticipative et préventive. D'où l'importance d'élaborer une bonne stratégie d'entreprise.
- Il convient de s'intéresser d'avantage à cette étude stratégique, afin d'avoir une vision synthétique des emplois et des compétences existants au sein de

l'entreprise et faire des prévisions sur leur évolution pour permettre de les évaluer, les développer et les adapter a cette stratégie.

- Etant donné que la stratégie définit la relation entre l'entreprise et son environnement, CEVITAL doit adopter des stratégies, pour atteindre leurs objectifs.

1.2. Les objectifs du choix du thème

- Développer mes connaissances en termes de choix stratégique d'une entreprise.
- Identifier les spécificités de la gestion stratégique au sein de l'entreprise CEVITAL.
- Déterminer les différentes options stratégiques offertes à la CEVITAL.
- Démontrer le degré d'importance accordé à la stratégie au sein de CEVITAL et découvrir l'apport de cette démarche anticipative dans le contexte concurrentiel decette entreprise portuaire.

2. Problématique

Les modifications expéditifs dans l'environnement des entreprises est induit par l'Universalisation économique, la concurrence, le progrès technique et technologique et la variation des modes d'organisation et management renvoi les entreprises à se reposer sur plusieurs stratégies afin d'être à l'écoute de ses abonnés et de conduire son succès économique, Pour cela ; l'entreprises doit intégrer des techniques de production dans l'élaboration de sa stratégie en atelier comme en bureau, a touché le travail d'ouvriers mais également celui des employés, des techniciens et des cadres. Engagée fermement et avec des financements très élevé.

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

Lorsque la stratégie d'une organisation se modifie de façon incrémentale, elle peut s'écarter petit à petit de l'évolution de son environnement, au regard de nouveaux produits, de nouveaux acteurs sur le marché, de nouvelle technologies car toute entreprise est confrontée en permanence à des nombreuses turbulences, qui en tout de cause aura des conséquences sur l'emploi et les compétences des salariés.

Toutefois, l'emploi que l'on peut considérer dans une entreprise n'ont pas une activité exigé dans une forme imposé, et dans une large acception, la gestion de l'emploi doit permettre à l'entreprise de classer en temps correspondant à ses besoins en quantité et en qualité, et une meilleur assimilation de l'emploi dans la stratégie de l'entreprise selon Jean-Marie PERETTI : « l'adaptation de l'emploi au quotidien,

c'est à la fois une réponse constante aux contraintes extérieures et un moyen nouveau d'atteindre des objectifs internes à l'entreprise ». ¹

Par ailleurs, la gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise, suite à des environnements changeants et adéquats, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique et à l'environnement concurrentiel, son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est nécessaire, selon Laëticia LETHIELLEUX : « la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise, car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents ». ² Chaque entreprise a son objectif alloués à la stratégie, Le CEVITAL a son tour adopte une stratégie celle d'obtenir un avantage concurrentiel, de ce fait on pose la question suivante : *quel est l'impact de cette stratégie sur l'adaptation des emplois et des compétences ?*

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

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

3. Hypothèses

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèses, selon MAURICEANGERS une hypothèse se définit comme « énoncé qui prédit une relation entre un ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique. »¹

L'hypothèse étudiée elle se présente comme une préoccupation non gratuite, portant sur les objets réels étudiés, de ce fait, d'après les investigations théoriques qu'on a faites on a dégagé les hypothèses suivantes :

- Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour la continuité de l'entreprise.
- Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour une performance économique de l'entreprise.

4. Définition des concepts clés

1. STRATEGIE

Art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif. Synonyme manœuvre

1.1 Étymologie et utilisation du mot stratégie

Le mot *stratégie* dérive du grec (*stratos* signifie « armée », *ageîn* signifie « conduire »).

La stratégie est l'art, la démarche ou l'ensemble des méthodologies qui maximisent en univers conflictuel ou concurrentiel, c'est-à-dire face à un rival, un opposant, un adversaire, un concurrent ou un ennemi, les chances d'atteindre un

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah université, Alger, 1977, p : 102.

objectif donné malgré les actions de l'autre ou des autres' Elle est utilisée, entre autres, en diplomatie, aux échecs, au jeu de go, à la guerre, en ME, en marketing, au poker, etc..

La stratégie militaire continuation de la politique extérieure d'un état par un autre moyen que la diplomatie est le déploiement de ses forces armées terrestres, navales et aériennes dans le monde.¹

1.2 La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise est le processus, la démarche ou l'ensemble des méthodologies (matrice d'analyse stratégique, etc.) qui permet d'élaborer un portefeuille d'activité et d'allouer à long terme des ressources à des secteurs d'activité géostratégiques assurant la pérennité de l'entreprise et la rémunération des actionnaires avec le maximum de chances de succès.

En particulier, elle consiste pour chacun de ces secteurs d'activité et ce sont les stratégies compétitives de DAS à obtenir un avantage compétitif grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement concurrent changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (actionnaires, employés, investisseurs, etc.).²

Contrairement à l'opinion courante et au parallèle fait par beaucoup d'auteurs, il n'y a que très peu de rapports à l'exception des méthodologies d'élaboration des stratégies, des trois niveaux de la guerre et de l'analyse stratégique ; des principes de l'art de la guerre ; et des qualités du stratège en chef entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise .

¹ C. CLAUSEWITZ, « Et la théorie de la guerre », dans la guerre, les éditions de minuits 1955, (in C. MARMOUSE, p : 69).

² AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approche qualitatives des organisations, édition macintosh, Montréal, 1987 P : 58.

1.3 Définition sociologique

La sociologie des organisations c'est fortement après la seconde guerre mondiale¹. Mains d'auteurs en théorie des organisations ont abandonnée le postulat de la domination de l'économique selon lequel la stratégie est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ils tendent d'imposer le seul jeu des acteurs comme processus structurant.

Ce concept est apparu dans les travaux de **Crozier** vers **1970** les moyennes stratégies se résument un exercice d'un pouvoir dans les sources peuvent être les alliances. La maitre de l'incertitude critique de partenaire l'expertise et la hiérarchie les objectifs dépendent des critiques de stratégie des actions.²

la stratégie de l'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de l'environnement et des ressources disponible dans l'organisation puis à allouer ces ressources a fin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable .

Selon Michel Richard les outils de travail nécessitent le pilotage des éléments suivants :³

- stratégie de l'opération s qui porte la fabrication sur stock, la configuration a la conception.
- stratégies de distribution qui est basé sur la connaissance approfondie des canaux de distribution.
- stratégie des services clients qui détermine et satisfait les besoins des clients.

¹ M. MARCHENSAY, « management stratégique », les éditions Chihab, 1997, p : 10.

²M. CROZIER, « une approche sociologique des stratégie dans les organisations » revue française de gestion, janvier- février1988, p : 62.

³Michel Richard, SCM COMPENDRE, maitriser et optimiser pour accroitre les performances et être concurrentiel, OTR, France, éducation, p : 29-35.

-stratégies actives qui consistent à la recherche des meilleurs moyens de gérer et rentabiliser les capitaux de l'entreprise.

Pour Igor ANSOFF, « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »¹. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies, commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles. Ainsi, si SALLENAVE, intègre d'autres composant dans sa définition de la stratégie tels que : le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et la stabiliser a l'avantage de l'entreprise considérée »², alors Alain Charles MARTINET la définit qu'elle : « désigne l'ensembles des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise »³. Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant plus le facteur du temps.

¹« I. ANSOFF, stratégie de développement de l'entreprise, les éditions d'organisations », Paris, 1989, p : 110.

² J. P. SALLENAVE, 1984(cité par P. JOFFRE, G. KOENIG, stratégie d'entreprise, Anti manuel, les Editions d'organisations, 1984, p : 52)

³ A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », MCGRAW-HILL, Paris, 1984, p : 51.

2. Emplois

C'est une activité exercé par une personne dans le but d'accomplir des taches pour en suite recevoir un gain.

Il ya deux sens de parler d'emploi :¹

- Dans le sens et microéconomique, l'emploi désigne à la fois l'exercice d'une activitééconomique et le poste de travail. On dit ainsi pour un individu qui travaille, il a un emploiou il occupe un emploi quel que soit le statut de la personne (employeur, salarié, aidefamiliale). Dans le sens courant et macroéconomique, l'emploi est un élément de laconjoncture économique. De ce point de vue le volume de l'emploi s'appréhende par lesstatistiques des effectifs occupés et la durée réelle du travail.

- Dans le sens comptable, l'emploi est une utilisation des ressources en biens et services.Dans ce cas le terme apparaît souvent au pluriel. Il correspond au débit d'un compte.Dans le bilan, les emplois correspondent à l'actif.

- L'emploi joue un rôle déterminant dans l'intégration sociale de chacun de nous, on le sait bien: non seulement le revenu, mais aussi le statut et la place dans la société en découlent. L'exclusion commence aujourd'hui par la privation d'emploi. A l'inverse, ce n'est que parce qu'elles accèdent désormais en masse à l'emploi que les femmes sont parvenues à se faire admettre comme égales des hommes - même s'il reste encore du chemin à parcourir. Ce n'est d'ailleurs pas le travail féminin qui est une nouveauté, c'est l'emploi. Car le travail féminin a pu devenir visible en changeant de statut social: les salariées se sont substituées aux aides familiales.

¹ MARTINET Alain-Charles, SILEM Ahmed, lexique de gestion, édition DOLLAZ, 5eme édition, paris, 2000, p : 173.

3. Compétences

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

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

De cette définition, on peut retenir essentiellement deux enseignements : le premier est que la compétence est vue d'abord comme un élément individuel, car elle est liée à des caractéristiques propres au salarié. C'est dans ce sens : « si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, « la compétence », elle, (dans son acception récente) et individuelle est liée à des caractéristiques personnelles du salariés ».²

-Selon Michel Crozier et Erhard Freiberg, dès 1977, définissent la compétence comme la première et la plus apparente des quatre grandes sources de pouvoir secrétées par les organisations. Ils la mettent directement en rapport avec la spécialisation fonctionnelle : « l'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation ». La seconde source la plus importante de pouvoir - l'environnement - n'est autre qu'une compétence particulière liée à la maîtrise de l'environnement de l'organisation, une expertise spécifique³.

¹ WEISS Dimitri, et autre, la gestion des compétences ; Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, personnel n 330, février 1992, p : 34.

² WEISS Dimitri, ressources humaines, 3ème édition, d'organisation 2005, p : 342.

³M. Crozier, op.cit. P : 69.

1. La méthode et la technique utilisée

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

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

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

a. La méthode utilisée

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

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

¹ DORTIER Jean-François, le dictionnaire des sciences humaines, édition sciences humaines, France, 2004, p : 553. ² BOUDON Raymond, les méthodes en sociologie, édition PUF, 11eme édition actualisée, Paris, 1969, p : 31.

b. La technique utilisée

On a bien choisit la technique de questionnaire parce que c'est la plus adéquate pour le recueil des informations de notre thème sur le terrain, car cette technique de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

La technique de questionnaire est défini comme des : « tests, ayant une perspective unitaire et globale (décélérer telles motivations ou telles attitudes, telles opinions...) composés d'un certain nombre de questions et généralement proposés par écrit à un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leur goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts...»¹

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

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

- Les questions fermées sont définies selon Maurice Angers comme des « questions obligeant l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses plausibles fournies »³
- Question à choix multiple est celle qui offre un éventail de réponses plausibles à l'enquêté, questions à choix multiples et à une seule réponse permise et question à choix multiples à plusieurs réponses permises⁴
- Question dichotomique l'enquêté choisit une réponse entre vrai ou faux ou entre oui ou non⁵

¹ AKTOF Omar, op.cit, P: 94.

² ALBARRILO Luc, apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2eme édition, Boeckle Bruxelles, année non citée, P : 64.

³ ANGERS Maurice, initiation pratique a la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, Alger, 1997, P : 146.

⁴ Ibid. P: 181.

⁵ Ibid. P: 181.

Notre questionnaire a une totalité de 22 questions, regroupé en (03) axes :

Axe N° 01 : les données personnelles.

Axe N° 02 : les choix stratégiques et la continuité de l'entreprise.

Axes N° 03 : les choix stratégiques et engendre des performances économique sur la création des valeurs.

6. La population d'étude

Selon M. ANGERS « la population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation »¹

La population mère de l'entreprise CEVITAL se constitue de 3500 salariés dans les différents poste de travail, dont la population des cadres est de 200 occupant les différent poste de responsabilité dans des différents départements, dont la population des cadres supérieures est de 20 salariés occupant les différent départements, et les agents d'excusions et les agents de maitrise est de 300 salariés de l'entreprise et le reste c'est les ouvriers de l'entreprise.

Pour notre part on a opté pour deux catégories socioprofessionnelles dans deux départements ; ressources humaines et finances qui sont les cadres supérieurs de 5 salariés, les cadres de 40 salariés.

¹ Ibid. P: 226.

a. L'échantillonnage

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

Nous avons choisi l'échantillon stratifié après avoir distribué des questionnaires sur la totalité de la population d'étude qui est 45 salariés, puis récupéré 45 questionnaires,

M. Angers définit l'échantillon stratifié comme « prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous groupes, ou strates, constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes.»²

7. La pré-enquête

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à une pré-enquête qui est : «une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer, en meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels, que le chercheur aura à réaliser pour vérifier ses hypothèses ».³

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de mars, et qui a duré une semaine du 01/03/2015 au 05/03/2015, où on a pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'étude et le choix de la technique à utiliser, vérifier nos hypothèses et tester nos questionnaires sur 06 salariées de différentes catégories, ce qui nous a permis d'apporter quelques modifications aux questions posées en les reformulant afin qu'elles soient plus compréhensibles pour tous les salariés.

¹ANGERS Maurice, op.cit., P : 229.

²Ibid. P: 231.

³AKTOUF Omar, op.cit. P: 102.

Ajoutant à tout cela, qu'au cours de notre pré-enquête, on a eu l'occasion de faire l'observation participante, où on a contribué à la réalisation des tâches administratives, et ceux, dont différents services ce qui nous a donné l'opportunité d'élargir nos connaissances relatives à notre sujet de recherche, identifier le niveau de satisfaction des salariés, le mode de gestion...etc. aussi durant cette période, on a eu la possibilité de nous familiariser avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

8. Déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise CEVITAL, qui a duré deux mois allant du 12/02/2015 au 11/04/2015, durant cette période (le 15 avril) 45 questionnaires ont été distribués de manière à administrer et récupérer après une semaine.

9. Les problèmes rencontrés

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

- Le manque de sérieux de certains salariés concernant notre enquête.
- Le manque d'études antérieures.
- Difficulté à faire administrer notre questionnaire.
- Inaccessibilité de certains salariés.

Partie Théorique



Chapitre II
la stratégie d'entreprise

Section 01 : Généralités sur la stratégie d'entreprise.

1. Notion de la stratégie ¹

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

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

1. Les objectifs de la stratégie d'entreprise ²

1.1 La gestion de la compétitivité

L'interlocuteur de la stratégie est particulièrement d'approvisionnement la compétitivité de l'entreprise. Il faut auditionner la tendance à maintenir la rivalité et aussi noté le ³caractère éventuel de cette dernière. En d'autre terme, il n'est pas obligatoire d'avoir des candidats pour être concurrentiel ou explorer à l'être. Relier ses abonnés ou vaincre des ultimes échanges ou également diminuer son tarif de repris en garantissant la valeur sont autant d'affirmations de compétitivité d'une entreprise. La compétitivité perçoit ainsi des réalités très différentes. Deux buts qui peuvent être assimilés dans le cadre de la recherche de compétitivité : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste à chercher à atteindre un objectif donné sans objectif donné en minimisant les ressources engagées. Les entreprises cherchent souvent l'efficience mais se contentent parfois de souhaiter l'efficacité.

1.2 La gestion de la sécurité de l'organisation :

La protection de l'entreprise est considéré comme l'un des buts de la stratégie. Et c'est de garantir l'état identique de disposition à court, moyen et long terme et faire face aux menaces inévitables à activité économique et aux lois stratégiques. La

¹ DESREUMAUX Alain, LECOCO Xavier et all, *stratégie*, édition PEARSON éducation, paris, 2009, p : 08.

² Ibid., p 47-49.

sécurité des exclusifs, des établissements et des abonnés est pareillement une source importante de pérennité des dispositions. Comme certains types d'organisation, la sécurité remplace même de la mission de l'entité.

1.3 La gestion de la légitimité de l'organisation :

L'organisation a pour but de rechercher de pertinence auprès des acteurs internes et externe qui évaluent en enchaînement des décisions des équipements.

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

2 Les trois niveaux de stratégie :¹

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. Les individus peuvent dire qu'ils ont une stratégie personnelle, par exemple en ce qui concerne l'évolution de leur carrière. Bien que cela soit vraisemblablement pertinent lorsque l'on s'intéresse à l'influence des individus sur la stratégie de l'organisation dont ils font partie, les stratégies individuelles ne sont pas le sujet du présent ouvrage. Si l'on considère l'exemple de dell, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie organisationnelle.

2.1 La stratégie d'entreprise :

Concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités. Dans le cas de Dell, l'incursion dans l'électronique grand public constituait une décision stratégique qui affectait

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

l'entreprise dans son ensemble. Généralement, la stratégie d'entreprise prend en compte les attentes des propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, l'Etat ou les marchés boursiers. Comprendre clairement ce niveau de stratégie est déterminant, car il constitue le socle des autres décisions stratégiques. Il peut parfois prendre la forme d'une mission explicitement ou implicitement formulée qui est le reflet des orientations générales.

2.2 domaine d'activité :

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

2.3 Segmentation opérationnelles :

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

3 Les fondations de pensées en stratégie :

3.1 Les approche de l'adaptation stratégique et l'intention Stratégique :

Depuis les années 50, on assiste à une évolution dans la pensée en stratégie. L'évolution de ces approches provient de l'évolution de l'environnement des entreprises qui introduit de nouvelles variables. On peut distinguer deux grandes approches : l'approche de l'adaptation stratégique (basée sur le positionnement) et l'approche de l'intention stratégique (basée sur le mouvement).

3.1.1 L'approche de l'adaptation stratégique :¹

C'est l'école classique qui renvoie à une période durant laquelle la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de position. Il s'agit du déterminisme stratégique où la stratégie est considérée comme une variable contingente à l'environnement. En effet, cette approche considère que la stratégie suppose une adaptation permanente à l'environnement pour acquérir une position dominante sur le secteur et la défendre. Ainsi, la stratégie ne peut qu'être imposée par l'environnement de l'entreprise. Elle débute avec le modèle « SWOT », qui constitue la base sur laquelle toutes les autres théories se développent. Ce modèle considère que la stratégie doit constituer une adéquation entre les opportunités et menaces de l'environnement et les forces et faiblesses de l'entreprise. Elle se prolonge par une réflexion sur l'avantage concurrentiel et s'achève avec M. Porter, dont les travaux représentent la référence dans le domaine des stratégies de positionnement. En effet, la stratégie devrait permettre de construire et de garder un avantage concurrentiel durable permettant d'améliorer le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité. Ainsi, la stratégie est considérée comme un moyen permettant à l'entreprise d'atteindre la position idéale (de ses DAS) par rapport à ses concurrents dans l'industrie. Il s'agit d'une position unique et créatrice de valeur.

3.1.2 L'approche de l'intention stratégique :

Cette approche met en avant une conception de la stratégie centrée plutôt sur l'intention et le mouvement. Il s'agit plutôt d'une vision volontariste où l'entreprise, avec ses spécificités (ressources, compétences, connaissances), peut agir sur son environnement. La stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel et des capacités de l'entreprise. Contrairement à l'approche classique, cette approche se base sur les spécificités de l'entreprise et non sur le secteur d'activité dans lequel elle se trouve. Elle considère, d'une part, que l'entreprise doit concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement. Cette approche débute par le courant de

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

l'intention stratégique (l'école basée sur les ressources) qui propose une conception radicalement opposée à l'adaptation stratégique : A partir de ses propres ressources et compétences centrales, une entreprise peut transformer les conditions de l'environnement en identifiant les ressources et compétences clés, les évaluer dans le contexte environnemental de l'entreprise, ensuite les développer et valoriser dans le cadre d'un apprentissage individuel et collectif. Le courant de l'intention stratégique s'est développé récemment pour intégrer le concept de la transformation et du mouvement, et ce, car le problème central devient le renouvellement constant des conditions de la concurrence. En effet, les nouvelles conditions de la concurrence (on parle de l'hyper-concurrence) explique cette évolution et rend la transformation permanente nécessaire.¹

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

3.2.1 L'école de la conception, la créativité ou école du projet

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

3.2.2 L'école de la planification

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école du projet, sauf une - qui a son importance : le processus stratégique n'est pas seulement cérébral, mais formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des check-lists et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). L'équipe de « planning stratégique » remplace, de

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

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

fait, les dirigeants qui n'a plus qu'une intervention marginale. Ici la stratégie est considérée comme un processus objectif, organisé et planifié dans ses moindres détails.

3.2.3 L'école Du positionnement

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

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

3.2.4 L'école entrepreneuriale

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

3.2.5 L'école cognitive

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

sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective. Cette école analyse comment les personnes perçoivent les modèles et le processus d'information. Elle se concentre sur qu'est-ce qui se produit dans l'esprit du stratège, et comment il ou elle traite l'information.¹

3.2.6 L'école de l'apprentissage

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

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

3.2.7 L'école du pouvoir

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

Le pouvoir à vocation interne considère que le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, co-entreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites « collectives » dans son intérêt. La stratégie est alors développée comme un processus de négociation entre les détenteurs de la puissance au sein de l'entreprise, et / ou entre l'entreprise et ses partenaires externes.²

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

² Ibid. p: 83.

3.2.8 L'école culturelle :

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus collectif. En fait, la culture est un élément central de la stratégie : elle intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie et constitue une source de l'avantage concurrentiel car difficilement imitable.

Elle essaye d'impliquer les divers groupes et départements au sein de l'entreprise. La formation de la Stratégie est regardée comme processus fondamentalement collectif et coopératif. La stratégie qui est développée est une réflexion sur la culture d'entreprise de l'organisation.

3.2.9 L'école environnementale

Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus réactif: C'est l'environnement qui oblige l'entreprise à choisir une stratégie plutôt qu'une autre, ce sont les forces extérieures à l'entreprise qui constituent le vérifiable acteur de la stratégie. Ainsi, soit l'entreprise s'adapte à l'environnement soit elle disparaît. Cependant, l'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement. La stratégie est alors une réponse aux défis imposés par l'environnement externe. L'environnement n'est plus considéré un facteur, il est considéré comme un acteur.¹

3.2.10 L'école de configuration

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

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

²Ibid. p : 86.

Section 02: L'analyse stratégique de l'entreprise.**1. La conception du processus d'analyse stratégique :¹**

La somme des acteurs de l'entreprise qui doivent participer à la collecte des données stratégiques, ainsi que la nécessité de créer une structure de circulation des informations démontrent l'importance de formaliser le processus de l'analyse stratégique. Cette formalisation peut prendre des formes différentes suivant la taille de l'Entreprise, le secteur où elle opère, sa culture, son organisation actuelle et les moyens dont elle dispose.

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

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

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

Doivent être normalement représenté à ce comité :

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

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

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

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

- vérifier que tous les membres de ce comité ont une connaissance suffisante de l'analyse stratégique, sinon leur donner le minimum de formation nécessaire, pour leur permettre :
- D'une part de participer efficacement aux travaux,

¹ GARIBALDI Gérard, *Analyse stratégique*, édition d'organisation Eyrolles, Paris, année non cité, p : 115-116.

- Et d'autre part de comprendre le sens des mouvements stratégiques qu'ils auront à mettre en œuvre avec leurs équipes.
- faire le choix d'un mode d'organisation de recueil, de transmission et d'analyse des données stratégiques.

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

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

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

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

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

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

2. La segmentation stratégique :

2.1. Le concept de la segmentation stratégique :

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

L'objectif est de révéler :

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

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

2.1.2. La segmentation marketing : est la démarche qui consiste à repérer, puis à couvrir un ou des couples produits /marché sur le(s)quel(s) l'entreprise possède un profil concurrentiel favorable.¹

2.1.3. L'articulation entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing : La segmentation stratégique est une démarche indispensable et préalable à la plupart des diagnostics d'une organisation, cependant, elle ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, avec laquelle elle peut s'articuler mais qui porte sur des éléments très différents. Alors que la segmentation stratégique porte sur l'ensemble de l'organisation pour identifier les DAS, la segmentation marketing se fait au sein d'un DAS de l'organisation pour identifier les clientèles potentielles. Les DAS mobilisent des ressources variées comme des hommes et leur compétence, des sites de production, des marques, des brevets ou encore des ressources financières. Les segments de marché (issus de la segmentation) sont constitués de consommateurs uniquement. Les différents segments de marché identifiables au sein d'un DAS montrent qu'un segment stratégique n'est jamais totalement homogène, ne serait-ce qu'en termes de client servis.

3. La diagnostique stratégique :

Consiste à identifier les enjeux stratégiques au travers d'une collecte et d'une analyse rigoureuse d'informations sur l'environnement concurrentiel de l'entreprise et sur ses ressources. Afin de guider l'apprenti entrepreneur dans la phase de lancement du diagnostic stratégique, cette section propose une sorte de vade-mecum composé d'une série d'interrogation qui portent à la fois sur l'environnement externe et sur l'analyse interne de l'entreprise.²

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

¹CROUE Charles, Marketing international, 4eme édition de boek et larcier S.A, 2003, p : 284.

²COSTER Michel, Entrepreneuriat, Pearson Education, France, 2009, p : 83.

3.1. Le diagnostique interne :

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

a.1 L'analyse des ressources internes :

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

-Les équipements (machines, locaux ...). Ex : qualité et ancienneté des équipements, capacités de production, localisation et organisation des ateliers dans une entreprise;

-Les ressources humaines. Ex : nombre et aptitudes des travailleurs (salariés, fonctionnaires, bénévoles), niveau de rémunération, motivation et climat social, relations avec les syndicats;

-Les ressources immatérielles (brevets, logiciels...). Ex : niveau d'autofinancement, capacité d'endettement, suivi du budget, des résultats;

-Les systèmes de gestion. Ex : structure de l'organisation, culture (valeurs, croyances...), modes de direction.

a.2 L'analyse des compétences de l'organisation :

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

3.2. Le diagnostic externe :¹

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

¹COSTER Michel, op.cit, p : 139.

b.1 L'analyse des forces concurrentielles :

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

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

b.2 L'analyse des acteurs environnementaux :

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

b.3 La prise en compte de l'évolution du cadre légale :

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

Cette évolution peut être vécue par les organisations soit comme une contrainte supplémentaire, soit au contraire comme une opportunité pour changer et aller de l'avant.

Ainsi la loi organique relative aux lois de finances, qui réforme en profondeur la gestion de l'Etat, nécessite une adaptation parfois difficile des administrations à ses

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

4. Les outils du diagnostic stratégiques :

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

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

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

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

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

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

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

a.1 Le pouvoir de négociation des clients : plus leurs pouvoir de négociation est forts, plus leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison exercent une influence sur la rentabilité, plus la compétition entre les concurrents sera forte.

a.2 La menace d'entrants potentiels : ces concurrents sont soit des nouveaux sur le marché, soit des acteurs bénéficiant d'une longévité plus ou moins importante sur ce marché ou sur un marché connexe.

a.3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs : la maîtrise de ses coûts de production par l'entreprise reste encore largement tributaire de sa stratégie d'achat, donc du choix de ses fournisseurs. Il importe pour l'entreprise de disposer de peu de fournisseurs, mais qui lui permettent d'assurer l'essentiel de la production. Avec, néanmoins, le risque de voir son pouvoir de négociation se réduits, notamment en cas de concentration des fournisseurs, d'absence de produits de substitution ou de coût supplémentaires en cas de changement de fournisseurs. A l'inverse, une trop grande diversité éloigne du partenariat et du rapport privilégié client/fournisseur.

a.4 La menace des produits de substitution : la menace vient de ce que le client de l'entreprise dispose de plusieurs solutions (produit ou service) pour satisfaire son besoin. Ainsi, pour se rendre d'un point A à un point B, il peut recouvrir au train, à la voiture ou à l'avion. Par ailleurs, l'innovation, concept cher à Porter, amène son lot de produits de substitution. La pérennité de l'entreprise peut alors s'en trouver menacée si :

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

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

a.5 l'intensité de la concurrence intra-sectorielle : elle se matérialise par les démarches accomplies par les entreprises du secteur pour valoriser leurs produits et / ou leurs prestations de services : lancement de nouveaux produits, baisse de prix, publicité...¹

L'intensité de la concurrence intra-sectorielle : « c'est une compétition permanente des différents concurrents au sein du secteur pour accroître ou supprimer, maintenir leurs position ». ²

Section 03 : gestion et développement des emplois et des compétences

1- emplois

1.1 Analyse des emplois : ³

La conception moderne de l'analyse des emplois est née au début du siècle. Elle est liée aux études des temps et mouvements effectuées par F. W. Taylor et développée dans son œuvre principale, la direction scientifique des entreprises. L'analyse des emplois se définit comme étant une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée, permettant ainsi de tracer le profil de cet emploi avec toutes ses composantes, c'est-à-dire sa description et le profil du titulaire.

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

L'analyse des emplois est une des clés de voûte de la gestion des ressources humaines.

Elle présente une large gamme d'utilisations possibles :

- Définition des besoins en personnel ;

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

²HINDLEY-PEGGY APARISI David, préface de Frank Bournois, GPEC et PSE, Edition d'organisation, groupe Eyrolle, paris, non cité, p : 20.

³ PERETTI Jean-Marie, op.cit, p : 52-53.

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

Les méthodes doivent être adoptées aux buts poursuivis. Les méthodes les plus fréquemment utilisées sont : l'observation, l'entretien, le questionnaire et la méthode des incidents critiques, l'entrevue, journal, essai personnel, conférence technique. L'analyse respecte deux principes ; elle s'attache :

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

L'analyse doit répondre à deux préoccupations :

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

Le processus d'analyse comprend généralement six étapes :

- Préparation (définir les objectifs et les responsabilités, informer les salariés) ;
- Identification des emplois (spécification des différentes catégories d'emplois à analyser) ;
- Choix de la méthode (utiliser la technique la plus appropriée à l'emploi à analyser) ;
- Recueil de l'information (recueillir de l'information sur ce qu'est l'emploi et non sur ce qu'il devrait être) ;
- Rédaction des descriptions d'emplois (établissement du contenu des tâches liées aux Postes de chaque emploi à analyser) ;
- Spécification des emplois (identification des facteurs exigés par les spécialisations des Tâches décrites).

Le processus permet d'établir la description de l'emploi et la carte des emplois. Les entreprises ressentent aujourd'hui vivement la nécessité de bien connaître les Emplois et donc de mettre en œuvre une démarche d'analyse.

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

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

1.2 L'évaluation des emplois :

L'évaluation des emplois est un outil qui permet d'évaluer les différents emplois d'une organisation, compte tenu des exigences imposées aux salariés qui les occupent et fournit également la possibilité d'établir leurs rapports réciproques, en vue de déterminer le niveau général des salaires. Elles n'ont, par contre, pour objet ni de déterminer le niveau général des salaires ni d'apporter une solution à l'ensemble du problème des salaires.¹

1.3 La gestion stratégique de l'emploi : ²

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

1.3.1 Identification des options stratégiques :

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

1.3.2 Alignement stratégique de la politique d'emploi :

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

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

L'identification des options stratégique dépend de plusieurs facteurs :

- L'expérience dans l'entreprise : ce sont les solutions déjà éprouvées
- La compétence distinctive de l'entreprise (les options qui font appel au savoir-faire différenciateur de l'entreprise, privilégiant par exemple la notion de métier).
- La performance de l'entreprise (les options qui ont les meilleures chances d'accroître la performance sociale et économique de l'entreprise).

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

² PERETTI Jean-Marie, ressource humaine, édition Vuibert, 11eme édition, paris, 2009, p : 190-192.

- La position de pouvoir de la fonction sociale dans l'entreprise (plus cette position sera forte, plus le responsable de la GRH pourra retenir des options lors de l'identification).
- La dépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

Composantes d'une stratégie d'emploi :

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

1.3.3 Responsabilité externe :

Une double responsabilité sociale est attribuée à l'entreprise :

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

1.3.4 Responsabilité interne :

Apporter aux salariés une sécurité apparaît comme un point clé de la responsabilité interne

De l'entreprise. Cette sécurité se manifeste à travers la stabilité de l'effectif permanent, le développement de certaines formes d'emploi précaire (travail temporaire) présente deux conséquences :

- Une partie de l'effectif ne dispose pas de la sécurité d'emploi.
- L'existence d'une marge d'emplois précaires accroît la sécurité, en cas de crise, de l'effectif permanent. Les enquêtes internes révèlent également le besoin de progression professionnelle des salariés. L'attente en matière de promotion est très grande. Cela implique un relèvement progressif de niveau de qualification des postes proposés.

1.3.5 Responsabilités spécifiques :

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

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

Le contexte économique général conduit les entreprises à mettre en place des politiques

Privilégiant la souplesse et l'adaptation aux variations d'activité.

1.4 La gestion des emplois

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

Selon LAKHDAR Sékou La gestion des emplois « consiste en la promotion et en le soutien du développement des salariés dans leur travail, tout en satisfaisant l'offre et la demande des effectifs dans les organisations. Les emplois non-spécialistes se raréfient dans le monde, à ce point que la plupart des partenaires sociaux souhaitent que les organisations deviennent une sorte de patrimoine collectif ; ainsi, elles pourraient promouvoir de meilleures conditions de vie pour l'ensemble de la population, lesquelles dépendent largement des stratégies entourant les pratiques en gestion des emplois »¹. La gestion des emplois est considérée par les entreprises comme une approche trop rigide. Par ailleurs l'idée de l'entreprise citoyenne, « soi-disant très préoccupée des questions de l'emploi », a fait longue feu. Cependant, la GE a contribué à ouvrir l'entreprise sur la cité.

2 compétences

2.1 Les caractéristiques et les enjeux des compétences :

2.1.1 Les caractéristiques des compétences :²

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

¹LAKHDAR Sékou, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck, 2eme édition, canada, 2004, p : 644.

² LETHIELLEUX Laetitia, op.cit, p : 44.

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

2.1.2 Les enjeux de la compétence :¹

2.1.2.1 L'enjeu économique :

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

2.1.2.2 L'enjeu organisationnel :

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

¹ LETHIELLEUX Laetitia, op.cit, p : 46-47.

2.1.2.3 L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage en France. L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

2.2 Les quatre niveaux d'identification des compétences :

Les compétences sont des savoir-faire en action. Elles apparaissent à plusieurs stades de

L'organisation : du niveau individuel au niveau collectif. L'identification peut se faire selon le cheminement suivant :¹

2.2.1 Les compétences opérationnelles : savoir/savoir-faire/comportement :

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

2.2.2 Les compétences contextuelles : savoir/savoir pourquoi/savoir Comment :

Ce sont les compétences fonctionnelles impliquant un management de proximité.

L'esprit de groupe ou la culture de l'entreprise associée à la dynamique d'aide mutuelle

Influence l'émergence de compétences fonctionnelles.

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

2.2.3 Les compétences interactionnelle : savoir agir/pouvoir agir/ vouloir

Agir :

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

2.2.4 Les compétences organisationnelles : apprendre collectivement

Coordonner collectivement/intégrer collectivement :

L'apprentissage organisationnel en tant que combinaison-coordination : compétence de firme et de ses dirigeants à peser sur les interactions. L'identification des compétences disponibles, mais aussi la coordination des différentes étapes s'intègrent dans la démarche ressources humaines. Pour cela, elle peut :

- Profiter des acquisitions et des alliances corporate pour importer de nouvelles pratiques facilitatrices.
- Instaurer des lieux d'incubation à partir d'une démarche projet.
- Explorer les circonstances de réussites passées ou en cours, afin d'en l'extraire des facteurs explicatifs.

2.3 La gestion des compétences :

2.3.1 Qu'est-ce que la GC ?¹

La GC est apparu après plusieurs mutations de la GRH, notamment dans la relation d'emploi, concernant tous les acteurs de l'entreprise. De nos jours, avec les nouvelles découvertes, les nouvelles technologies, les chercheurs d'emploi proposent un niveau de formation plus élevé. En effet, la diversification des domaines d'études, des diplômes ainsi que la reconnaissance de l'importance de la productivité et de la compétitivité des entreprises poussent les individus à avoir une meilleure formation car les offres de compétences se font nombreuses, vu l'augmentation de la population. Ils savent que le meilleur apprentissage permet de trouver plus facilement du travail car les entreprises, Bien entendu, cherchent les meilleurs travailleurs : la compétence

¹ http://www.memoireonline.com/02/13/6887/m_GESTION-des-compétences-dans-les-mutuelles-congolaises-d-epargne-et-de-credi14.html.

est source d'avantages concrets. Il ne faut pas oublier le fait que les employeurs font de plus en plus attention à l'intégration, à l'accueil du nouvel employé, ce qui doit le rendre plus rapidement utilisable. En effet, il faut faire entrer le nouveau collaborateur avec les meilleures conditions possibles dans l'entreprise car la réussite de l'intégration dépend du suivi de réadaptation, généralement, en instituant le tutorat. Le salarié devient alors plus rentable mais aussi plus exigeant vis-à-vis de son employeur car celui-ci a le devoir de développer ses compétences, de permettre à l'employé d'évoluer intellectuellement et par conséquent de lui garantir une certaine mobilité ou carrière dans comme en dehors de l'entreprise. Pour ce qui est de cette dernière, elle évolue désormais dans un environnement international et concurrentiel où la qualité des biens et services proposés de déterminer la compétitivité et la performance de l'entreprise. Celle-ci attend dans une réactivité et un professionnalisme toujours plus élevés de ses collaborateurs, de ses salariés et leur demande :

- toujours plus de performances et de qualité dans toujours moins de temps ;
- des caractères de la personnalité tels que l'initiative, l'autonomie, l'adaptabilité, la capacité à faire face à des imprévus, ...).
- Une évolution perpétuelle des compétences en fonction des changements ; une participation totale des collaborateurs par leur implication, etc.
- La GC recherche en définitive l'efficacité productive permanente pour les entreprises.
- La compétence est une notion qui permet d'expliquer les attentes d'un employeur vis-à-vis de ses salariés.

2.3.2 Evaluation des compétences :

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

particulier des règles édictées par le système donné que se joue la question de l'objectivité.¹

2.3.3 Les objectifs de la démarche de l'évaluation des compétences :

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

A. Selon Jean Marie Peretti :

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

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

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

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

2.4 Outils et méthodes d'évaluation des compétences :

Dans les entreprises, il est capital d'identifier les compétences nécessaires à leur fonctionnement. En effet, celles-ci n'évoluent pas toutes dans le même secteur d'activités et n'appellent pas dans les mêmes savoirs, savoir-faire et savoir-être susceptibles d'être appréhendés en situation de travail par leurs employés. Il est

¹ MARABACHE Valérie, évaluer et rémunérer les compétences, édition D'ORGANISATION, paris, 1999, p : 11.

² PERETTI J. M, Gestion des ressources humaines, 10eme édition, Vuibert, Belgique, 2003, p : 109-109.

³ CADIN Loïc et all, Gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie, édition DUNOD, 2eme édition, paris, année non cité, p : 226-227.

également important de déterminer les postes existants dans les différentes familles professionnelles car elles auront au cours de leur existence, besoin d'évaluer les compétences de leurs membres dans leur poste et pourront ainsi analyser les arts entre les compétences requises et les compétences possédées pour ainsi faire un diagnostic des compétences des salariés, de déterminer leur niveau pour garantir la qualité, afin de mener à bien les actions qui découlent de la stratégie. L'ingénierie des compétences permet alors aux entreprises de déterminer les besoins en compétences, via les outils et méthodes suivants :

2.4.1 Le référentiel des compétences :¹

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

2.4.2 L'entretien professionnel :

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

¹ PERETTI.J.M, op.cit, p: 160.

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

2.4.3 Le bilan des compétences :¹

Le bilan de compétences permet au salarié de faire le point et d'analyser ses compétences professionnelles et extraprofessionnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel ou un projet de développement par la formation. Il a pour objectif d'identifier et d'évaluer les savoirs, savoir-faire et aptitudes acquis au cours des expériences professionnelles, lors de formations ou à l'occasion d'activités personnelles exercées en dehors du travail, mais également de déterminer les motivations et de détecter des potentialités inexploitées jusqu'alors. Le bilan de compétences est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise sous l'initiative de l'employeur, avec l'accord du salarié, ou à l'initiative du salarié dans le cadre du congé pour bilan de compétences. Dans le premier cas, l'entreprise détermine de manière discrétionnaire les bénéficiaires prioritaires, les conditions d'ancienneté, la durée et le coût du bilan. Dans le second cas, l'accès au congé bilan de compétences est destiné aux salariés bénéficiant de 5 ans d'ancienneté, consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise qui les emploient. Un délai de franchise de 5 ans est nécessaire entre 2 bilans sauf si le salarié a changé d'entreprise. Ce congé est d'une durée de 24h de temps de travail, consécutif ou non. La réalisation du bilan de compétences comprend 3 phases :

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

-Une phase d'investigation : analyse des motivations et intérêts professionnels et personnels du bénéficiaire, identification de ses compétences et aptitudes

¹ JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines (principe et point-clés), édition ellipses, paris, 2002, p : 80.

professionnelles et personnelles, évaluation éventuelle de ses connaissances, générales, détermination de ses possibilités d'évolution professionnelle.

-Une phase de conclusion : remise des résultats de la phase d'investigation, recensement des facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation du projet professionnel de formation, prévision de ses principales étapes de mise en œuvre. Le document de synthèse est uniquement destiné au salarié bénéficiaire et ne peut être transmis à l'employeur qu'avec son accord. Nous remarquons que Le bilan de compétences constitue un point de jonction entre deux logiques. La première logique est individuelle, elle renvoie au bénéficiaire et présente des intérêts multiples pour ce dernier:

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

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

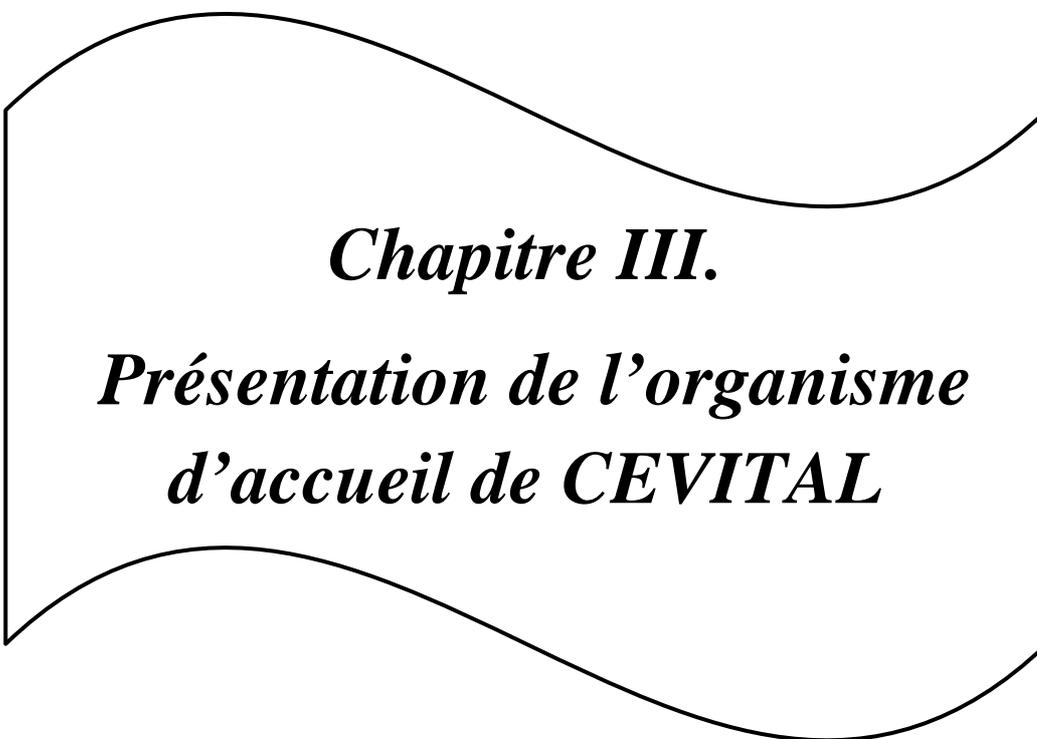
La seconde logique est collective, elle renvoie à l'entreprise et s'inscrit autour de quatre axes principaux :

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

- Résolution de problèmes : adéquation des projets des personnes, des missions confiées avec le projet de l'entreprise.



Partie Pratique



Chapitre III.

***Présentation de l'organisme
d'accueil de CEVITAL***

SECTION 1 : PRESENTATION DE COMPLEXE CEVITAL

CEVITAL est une société par action au capital de 6 milliard DA totalement détenue par la famille : REBRAB. Elle était créée en 1998, pour répondre aux besoins du marché national en matière des huiles alimentaires. Le début des travaux de réalisation était exactement au 08 mai 1998. Le complexe CEVITAL est conçu pour un régime de travail continu (24/24H) (l'équipe de travail 3x8), et « CEVITAL » vient de « C'EST VITAL » cette appellation trouve son origine dans le fait que cette entreprise produit des produits vitaux pour l'individu (l'huile, margarine, sucre).

1- IMPLANTATION

CEVITAL implanté à l'extrême Est du port de BEJAIA chose qu'il lui offre d'important avantages de proximité économique de port, d'aéroport et de la zone industrielle d'AKBOU. Une partie des constructions est située dans le port à 200m du quai. Alors que la plus grande partie de ses installations est édifée sur un terrain récupéré d'une décharge publique située à proximité du port. Ce terrain était spongieux marécageux, donc inconstructible, si ce n'est l'investissement important consenti et la dernière technologie de consolidation des sols utilisée (remplacement du sol sur 18m de profondeur par le système de colonnes ballastées, 315km de colonnes ballastées de 18m chacune ont été réalisées).

2- LES ACTIVITES DE CEVITAL

Complexe agro-alimentaire composé de plusieurs unités de production et ses activités peuvent être résumé de la manière suivante :

- A. **Raffinerie d'huile :** *CEVITAL a débuté son activité* par le conditionnement des huiles raffinées. Sa capacité est 570 000 tonnes/an, soit 140% du besoin du marché national, le pays est passé du stade d'importateur à celui d'exportateur.
- B. **Conditionnement d'huile raffinée :** cette activité consiste à mettre l'huile dans les bouteilles soit de 1L ou de 5L, cette unité de conditionnement dispose

actuellement de trois chaînes de production entièrement automatisées (machine à commande numérique) et d'une quatrième chaîne en phase de montage.

C. **Raffinerie de sucre** : lancée au début de l'année 2003 avec une capacité de 600 000 tonnes/an, soit 60% des besoins du marché national.

D. **Margarinerie** : elle est lancée récemment avec une capacité de 180 000 tonnes/an.

-Silos portuaire : 182 000 tonnes.

-Terminal de déchargement portuaire 2000 tonnes/heure.

3- LES EFFECTIFS ET LES EMPLOIS

L'effectif actuel de CEVITAL est plus 2350 personnes réparti entre les différents directions et unités de production, et donnée n'est pas fixe, parce que il peut s'accroît ou décroît selon le besoin exprimé par l'entreprise CEVITAL.

CEVITAL a crée 2350 postes de travail en 4 ans. Soit en moyen 600 emploi par an¹.

4- MISSION ET OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE CEVITAL :

L'entreprise CEVITAL a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité des huiles, de la margarine et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser et les objectifs de cette Entreprise peuvent être résumé comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- l'importation de grains oléagineux pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres emplois sur le marché du travail ;
- Encouragement des agriculteurs par des aides financière pour la production locale des graines oléagineuses².

SECTION 2: LES PROCEDURES DE RECRUTEMENT A « CEVITAL »

Cette procédure à pour objet de décrire les règles de recrutement pour avoir un poste vacant à CEVITAL. Elle s'applique sur l'ensemble de direction de CEVITAL, pour tout nouveau recrutement.

¹ Document propre au CEVITAL.

² Journal Liberté, Quotidien Algérien, N° 3855, du vendredi 27 au samedi 28 mai 2005, P 07.

1- LES CONDITIONS PREALABLES A TOUT RECRUTEMENT

Tout postulant à un emploi, au sein des services de CEVITAL, doit impérativement satisfaire les conditions suivantes, notamment :

- Etre âgé de 16 ans au minimum.
- Justifier de sa position vis- à-vis du service national.
- Satisfaire à la procédure et à la condition de sélection en vigueur à CEVITAL.
- Satisfaire au critère du post vacant.
- Toute démarche de recrutement ne doit être entreprise, que si un post de travail est réellement vacant, et figure sur l'organigramme approuvé par le Président Directeur Général.

2- CONSTITUTION DU DOSSIER DE RECRUTEMENT

Le dossier de recrutement doit comporter les pièces suivantes :

Les copies certifiées conformes des diplômes et /ou certificats attestant des trois photos d'identité. Le ou les certificats de travail délivré par les éventuels employeurs.

- Pièce justifiant la position vis-à-vis du service national.

3- EXPRESSION D'UN BESOIN DE RECRUTEMENT

Si un poste de travail est devenu vacant dans une structure, le directeur de la structure peut exprimer le besoin de recrutement, par la « démarche de recrutement » annexée à cette procédure, et adressée au directeur des ressources humaines, la demande et accompagnée des fiches « Définition d'emploi » et « profil requis » du poste à pourvoir.

4- CENTRE DE DECISION DE RECRUTEMENT

La décision de recrutement est du ressort exclusif de la direction général adjoint et / ou du président directeur général.

- En cas de recrutement « négatif » la procédure de recrutement s'arrête, le dossier est retourné au demandeur.
- En cas de mention « positif » la procédure de recrutement continue.

SECTION 3 : LANCEMENT D'UNE OPERATION DE RECRUTEMENT

1-RECRUTEMENT INTERNE

Dans le cas ou le recrutement des employés de CEVITAL disposeraient du profil requis et en position socioprofessionnelle immédiatement inférieur à celle du poste à pourvoir, le recrutement interne est favorisé dans ce cas, le directeur des ressources humaines lance, par voie d'affichage, la vis de recrutement interne.

2- RECRUTEMENT EXTERNE

En absence de possibilité de recrutement interne, la voie du recrutement externe est employée. Le recrutement externe s'opère par le recours :

- Aux candidatures déjà enregistrées, en priorité.
- Aux avis de recrutement, par voie de presse ou autres, en absence de candidature enregistrée répondant au profil souhaité.

3- SELECTION DES CANDIDATURES

a. Présentation :

La Direction des ressources humaines rassemble toutes les candidatures internes ou externe, déjà enregistrées et répondant au profil requis du poste à pourvoir. Le Dossier constitué est ensuite transmis aux demandeurs pour une présélection de trois candidats, pour un poste à pourvoir. Les résultats de la présélection sont transmis au directeur des ressources humaines en vue d'appeler les candidats, présélectionnés, pour les épreuves de sélection et à la date fixée par le demandeur.

b. La sélection :

Dès la présélection, le demandeur prépare les épreuves de sélection :

- Epreuves écrites +orales.
- Epreuve pratique.

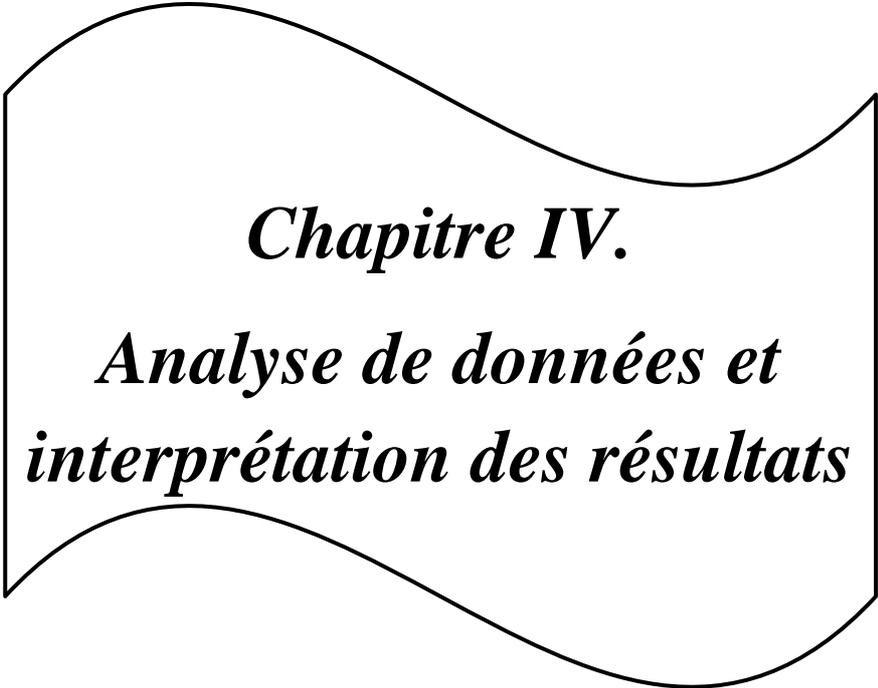
Il désigne en outre, une commission composée de trois personnes qui auront la charge de l'accueil des candidats et des opérations de sélection. Les résultats de sélection sont consignés sur le modèle « sélection de candidats » annexée à cette procédure à transmettre au directeur des ressources humaines qui procède à l'engagement du candidat retenu. Avant l'embauche, le candidat retenu subit une visite médicale au centre de CEVITAL.

- En cas de non acceptation, le candidat est refusé, la Direction des ressources humaines fait appel au deuxième de la liste de sélection ;
- En cas d'acceptation, le candidat est invité à compléter son dossier.
- Le dossier de candidature étant complet, le candidat est embauché.

4- EMBAUCHE D'UN CANDIDAT SELECTIONNE :

A l'embauche, le candidat signe le contrat de travail, modèle de la procédure « contrat de travail » le Directeur des ressources humaines signe à son tour et présente le candidat au demandeur. Une copie du contrat de travail est mise à l'intéressé, une copie est classée au dossier de l'intéressé. Le demandeur fait signe, au nouvel employé, le procès verbal d'installation, modèle joint en annexe de cette procédure, signe à son tour et remet une copie à l'intéressé, une copie à la Direction des ressources humaines, et classe une copie à son niveau¹.

¹Source « CEVITAL ».



Chapitre IV.

***Analyse de données et
interprétation des résultats***

1. Les caractéristiques personnelles des salariés

Tableau N° 01 : la répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	E	%
Masculin	28	<u>62,2</u>
Féminin	17	37,8
Total	45	100

On observe d'après le tableau ci-dessus que le sexe masculin représente la position majoritaire avec un pourcentage de 62,2% contre 37,8% du sexe féminin.

Tableau N° 02 : la répartition de la population d'étude selon l'âge

AGE	E	%
[20-30ans]	06	<u>13,3</u>
[31-40ans]	30	<u>66,7</u>
[41-50ans]	09	20
Total	45	100

D'après les données mentionnées dans le tableau ci-dessus, on observe que la catégorie d'âge la plus élevée est celle de [31-40] avec un taux de 66,7% suivi par la catégorie âgée entre [41-50] avec un taux de 20% ensuite on retrouve la catégorie moyenne qui est celle de [20-30] et qui représente par un pourcentage de 13,3%.

D'après nos données, la majorité de ces salariées font partie de la catégorie d'âge [31-40] donc ils sont jeunes ce qui permet à l'entreprise de compter sur eux pour faire face à ses défis à venir.

Tableau N° 03 : la répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	E	%
Universitaire	45	<u>100</u>
Total	45	100

Ce tableau nous démontre que le niveau d'étude des enquêtés est très élevé puisque ils ont tous un niveau d'instruction universitaire avec 100%.

A partir du tableau ci-dessus on constate que l'entreprise CEVITAL recrute des personnes avec des diplômes supérieures parce que l'évolution technologique ainsi que la compétitivité sur le marché de travail nécessite des connaissances dans le domaine dont le but d'enrichir leur potentiel, cela nécessite un niveau d'étude élevé et des performances.

Tableau N° 04 : la répartition de la population d'étude selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	E	%
Cadre supérieur	5	11,1
Cadre	40	<u>88,9</u>
Total	45	100

Selon les données du tableau ci-dessus, on retire un taux de 88,9% de nos enquêtés sont des cadres, par rapport à la catégorie des cadres supérieurs avec un pourcentage de 11.1%, cela parce que on a pris un échantillon de deux services qui sont service ressource humaine et service des finances.

Tableau N° 05 : la répartition de la population d'étude selon leurs degrés d'ancienneté

Ancienneté	E	%
[01-05ans]	21	46,7
[06-10ans]	22	<u>48,9</u>
[11-15ans]	2	<u>4,4</u>
Total	45	100

La lecture du tableau ci-dessus nous indique que **48.9%** des interrogés ont une ancienneté de 06 à 10 ans, suivi par 46,7% qui ont une ancienneté de 01 à 05 ans, et on a trouvé que **4,4%** qui ont une ancienneté de 11 à 15 ans.

De ce fait nous constatons que la majorité des salariés ont une expérience considérable (06 ans et plus), donc l'entreprise CEVITAL procède une main d'œuvre expérimentée qui assure la réalisation parfaite de ses projets.

2. Analyse des données et interprétations des résultats de la première hypothèse

L'étude empirique d'un échantillon de 45 enquêtés et les observations enregistrées nous a permis d'étudier notre première hypothèse sur, « Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour la continuité de l'entreprise ».

Tableau N° 06 : les types de formations effectuées par le personnel de CEVITAL

Type Formation	Professionnelle		perfectionnement		recyclage		Autre		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%	E	%
Oui	15	<u>33,33</u>	15	33,33	10	22,22	5	<u>11,11</u>	45	100
Total	15	33,33	15	33,33	10	22,22	5	11,11	45	100

Le tableau ci-dessus montre que tous nos enquêtés ont subi des formations, d'après ces données on retire un pourcentage plus élevé de 33,33% représente les enquêtés qui ont subi des formations de type professionnelle par contre on observe qu'il y a 11,11% de nos enquêtés qui ont subi des formations d'un autre type comme (certifiant, diplômant)

De la lecture précédente on constate que les cadres ainsi que les cadres supérieurs de CEVITAL suivent des formations. Et le type de formation le plus touché est celui de perfectionnement, cela est fait pour suivre le changement technologique d'un côté et afin de développer les compétences et les qualifications dont elle a besoin ces cadres ce qui permet l'adéquation du savoir, savoir faire et le savoir être et de participer à la mise en œuvre des nouvelles stratégies pour une bonne continuité de l'entreprise.

Donc on peut dire que le CIVITAL utilise la formation de type « perfectionnement » comme une de ses stratégies pour maintenir sa continuité

concurrentielle. Car les cadres ont déjà un niveau supérieur donc ils ont besoin de perfectionner leur savoir.

Tableau N° 07 : l'avis des enquêtés formés sur le développement engendré par les formations effectuées

Type de formation	Individuel		Collectif		Total	
	E	%	E	%	E	%
professionnelle spécialisée	5	33,33	10	66,66	15	33,33
le perfectionnement	3	20	12	<u>80</u>	15	33,33
la reconversion (recyclage)	4	40	06	60	10	22,22
Autre	1	<u>20</u>	04	80	05	11,11
Total	13	28,89	32	71,11	45	100

D'après le tableau ci-dessus on retire un pourcentage très élevé de 80% représentés les enquêtés qui ont suivi une formation de type de perfectionnement déclare que la formation engendre un développement collectif, par rapport à un pourcentage faible de 20% des enquêtés qui ont suivi un autre type de formations tel que la formation (certifiant, diplômant, langues, informatique) déclarent que la formation engendre un développement individuelle.

D'après les résultats obtenus on constate que la formation au sein de l'entreprise joue deux rôles principaux, le premier est lié à la formation de base tel que : les formations interne (informatique, langues...) et cela pour développer les compétences sur le cadre individuel, le deuxième est lié au perfectionnement donc nécessite des formations externes tel que : les formations qualifiantes et cela s'explique par le fait

qu'à chaque fois l'entreprise adopte une nouvelle stratégie, c'est toujours un développement collectif des compétences. De ce fait on peut dire qu'il ya une relation entre la formation proposée par l'entreprise et la compétence des cadres.

Tableau N° 08 : la réponse des cadres et des cadres supérieurs sur les changements de l'entreprise

Réponse Catégorie professionnelle	Très rapidement		rapidement		Moyenne		Total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
Cadre supérieur	3	60	0	0	2	40	5	11.11
Cadre	14	35	12	30	14	35	40	88.9
Total	17	37.8	12	26.7	16	35.5	45	100

D'après tableau ci-dessus on retire un pourcentage de **60%** représente les cadres supérieurs qui ont répondu très rapidement face au changement qui se trouve au niveau de l'entreprise par rapport à **30%** de la catégorie des cadres qui trouve que l'entreprise traite ses changement rapidement.

D'après les donnée obtenus on analyse que CEVITL il n a pas de problèmes avec les changements qui se déroule au niveau de l'entreprise et cela s'explique par le fait que les deux catégories traite ses changements rapidement et cela reviens a leur niveaux de qualification et leur compétences pour maintenir la continuité de l'entreprise.

Tableau N° 09 : l'avis des salariés sur les objectifs visés par l'entreprise

Les objectifs visés	E	%
Croissances	11	24,4
La survie	09	20
Autonomie financière	21	<u>46,7</u>
Autre	04	<u>8,9</u>
Total	45	100

Le tableau ci-dessus montre que la plupart de nous enquêtes partagent le même avis de l'autonomie financière et cela avec 46,7% par rapport à 8,9% qui représentent les autres objectifs comme (faire face à la compétitivité) visés par le CIVITAL.

D'après la lecture précédente on constate que l'expansion et l'élargissement du marché national, modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage ; augmenter la rentabilité de l'entreprise c'est le cas de l'entreprise CEVITAL qui se diffère des autres entreprises qui visent la croissance en premier lieu, peut être celle-ci a pu atteindre le taux de croissance tracé c'est pour cela elle cherche l'autonomie financière, celle-ci montre que l'objectif d'autonomie financière est l'objectif principal de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N° 10 : l'opinion des enquêtés vis-à-vis les objectifs visés par l'entreprise

Les Objectifs atteints par le CIVITAL	E	%
Toujours	43	<u>95,6</u>
Parfois	02	4,4
Total	45	100

D'après le tableau ci-dessus on lit un pourcentage très élevé de 95,6% représente les enquêtés qui affirme que le CIVITAL atteint toujours ses objectifs par rapport à 4,4% qui représente la minorité des enquêtés qui disent que le CIVITAL parfois il atteint ses objectifs.

La lecture ci-dessus nous permis de constater que l'entreprise CIVITAL apprécie le contrôle de gestion en matière de réalisation d'objectifs.

A partir de ces résultats on déduit que l'entreprise CEVITAL atteint toujours ses objectifs et ça grâce aux nouvelles stratégies adoptées, comme nous l'explique un des cadres de la gestion des compétences âgé de 35ans « Toute nouvelle stratégie est opéré dans ce sens d'une amélioration permanente des procédés et méthodes de travail, elle vise un meilleur rendement et un cadre de travail propice à l'atteinte de nos objectifs».

Tableau N° 11 : l'avis des enquêtés par rapport aux changements effectués par l'entreprise

Les changements effectués au CEVITAL	E	%
Changement positifs	45	<u>100</u>
Total	45	100

D'après la lecture du tableau ci-dessus, on retire que tout nos enquêtés déclarent qu'au CIVITAL il existe que des changements positifs. Et cela avec un pourcentage de 100%.

De la lecture précédente on constate que malgré les changements attribuer par les nouvelles stratégies adoptés on trouve que l'entrepris CEVITAL arrive toujours a maîtrisé les changements induits dans leur emplois, et cela revient au faits positifs résulté de ces changements qui veille toujours a une bonne continuité de l'entreprise.

Vérification de la première hypothèse

Les résultats obtenus à travers la vérification de la première hypothèse est mise auparavant qui suppose que, « Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour la continuité de l'entreprise », est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir des différentes questions qu'on a posé aux enquêtés et on se référant aux données du tableau n°10, « l'opinion des enquêtés vis-à-vis les objectifs visés par l'entreprise » ce qui nous montre que **95.6%** de l'ensemble des enquêtés dans les deux catégories professionnelles disent qu'ils atteint toujours leur objectifs est ça grâce aux nouvelles stratégies adoptées, vue que CEVITAL apprécie le contrôle de gestion en matière de réalisation d'objectifs et la réalisation de l'avantage concurrentiel dans le marché internationale. On se référant aussi aux données du tableau n°11, « l'avis des enquêtés par rapport aux changements effectués par l'entreprise » on a déduit que tout nos enquêtés disent qu'au niveau de CIVITAL il existe que des changements positifs a chaque fois qu'il y aura une nouvelle stratégie, et que CEVITAL arrive toujours a maitrisé les changements induits à leur emploi a fin de réalisés une bonne continuité de l'entreprise.

Ajoutant aussi, d'après les résultats des réponses de nos enquêtés concernant le tableau n°08, « la réponse des cadres et des cadres supérieurs sur les changements de l'entreprise » on trouve **60%** de nos enquêtés disent qu'ils Répondent très rapidement aux changements et cela explique que CEVITAL est en perpétuel évolution.

D'après tout cela et à travers les résultats obtenus de nos enquêtés on est arrivé à conférer notre première hypothèse.

3. Analyse des données et interprétations des résultats de la deuxième hypothèse

A l'aide des données statistiques obtenues durant notre enquête on peut confirmer ou infirmer notre hypothèse qui se déroule sur, « Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour une performance économique de l'entreprise ».

Tableau N° 12 : l'avis des enquêtés sur la gestion des stratégies adoptés a leur emplois

Capacité de gérer les stratégies Ancienneté	Oui		Non		Un peu		total	
	E	%	E	%	E	%	E	%
[1-5ans]	08	38,2	1	<u>4,9</u>	12	57,9	21	46,7
[6-10ans]	13	<u>59,9</u>	1	4,5	08	36,36	22	48,9
[11-15ans]	01	50	0	00	01	50	2	4,4
Total	22	48,9	2	4,4	21	46,7	45	100

D'après le tableau ci-dessus on lit un pourcentage élevé de 59,9% représente les enquêtés qui ont de l'expérience déclarent qu'ils arrivent à gérer les choix stratégique adopté à leurs emplois, par contre 4,9% de nos enquêtés qui n'ont pas d'expérience disent qu'ils n'arrivent pas à gérer ces choix stratégiques.

De ce fait on constate que les enquêtés ayons une ancienneté entre [6-10ans] sont capable de gérer n'importe quelle situation et s'adapter aux changements établit par l'entreprise et cela suite à leurs capacité et à la bonne gestion de cette dernières qui veille toujours a sa survie dans le marché concurrentiel.

Par contre les enquêtées ayons une ancienneté entre [1-5ans] n'arrivent pas à gérer ces choix stratégiques adopté à leur emploi, et cela suite a la faible maitrise des nouveaux choix, et le manque d'information et de l'expérience.

Tableau N° 13 : l'avis des enquêtés sur le développement des compétences pour s'adapter aux choix stratégique

Développement des compétences Catégorie professionnelle	Oui		Pas vraiment		Total	
	E	%	E	%	E	%
Cadre supérieur	4	<u>80</u>	1	20	5	11.11
Cadre	28	70	12	<u>30</u>	40	88.9
Total	32	71.11	13	28.5	45	100

D'après le tableau ci-dessus on observe 80% qui représente les cadres supérieurs déclarent qu'il est important de développer les compétences lors de l'adaptation d'une nouvelle stratégie, par rapport à 30% des enquêtés cadres qui disent que ce n'est pas vraiment nécessaire de développer les compétences.

D'après la lecture du tableau ci-dessus on constate qu'il est nécessaire de développer les compétences des salarier malgré leur qualification car chaque stratégie a sa propre gestion pour la gérer et cela s'explique a travers la nécessité des services et les tâches effectués et leur poste occupé.

Par contre a ceux qui voient que ce n'est pas vraiment nécessaire de développer les compétences parce qu'ils ont un niveau élever et il suffit juste de faire une petite formation sur la stratégie adopter.

D'après les données obtenus on peut dire que le CEVITAL essaye toujours de développer et d'améliorer les niveaux des salarier a fin de réalisé la performance économique de l'entreprise.

Tableau N° 14 : la relation entre la réussite des choix stratégique et l'compétence de l'employé

La réussite des choix stratégique Ancienneté	oui		Non		total	
	E	%	E	%	E	%
[1-5ans]	18	81.2	4	<u>18.18</u>	22	48.9
[6-10ans]	16	<u>84.8</u>	3	15.2	19	42.2
[11-15ans]	2	50	2	50	4	8.9
Total	36	80	9	20	45	100

De ce tableau ci-dessus on observe **84,8%** des enquêtés qui ont de l'expérience trouvent que la réussite des choix stratégique est déterminé par la compétence de l'employé, par contre on retire **18,18%** de ceux qui n'ont pas de l'expérience pensent que la réussite de ces choix ne détermine pas par la compétence de l'employé.

De ce fait la catégorie d'ancienneté [6-10ans] voient que la réussite des choix est déterminée par la compétence de l'employé selon la plupart de nos enquêtes qui sont concerner de se fait d'être capable de gérer les choix stratégique adopter a leur emplois et aux changements établit par l'entreprise.

Par contre ceux qui on répondu par non est c'est la catégorie d'ancienneté [1-5ans] cela s'explique par le manque d'expérience et qu'ils n'ont pas encore établit dans une stratégie, c'est pour cela ils voient que leur niveau d'instruction qui est universitaire est suffisant.

Tableau N° 15 : l'avis des enquêtés sur la gestion des choix stratégique et l'adaptation aux changements opérés a leur emploi

La gestion des choix stratégique	E	%
Oui	28	<u>62,22</u>
Un peu	17	<u>37,8</u>
Total	45	100

Suite aux données du tableau ci-dessus, on observe 62,22% des enquêtés sont capables de gérer les choix stratégiques adoptés à leur emploi, par rapport à 37,8% de nos enquêtés qui ne sont pas vraiment capables de gérer choix stratégiques.

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

Tableau N° 16 : l'avis des enquêtés sur les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées a la stratégie

Les fonctions de l'entreprise	E	%
Vente	11	<u>24,44</u>
Finance	08	17,8
Achat	06	<u>13,33</u>
Production	09	20
Ressources Humaines	11	<u>24,44</u>
Total	45	100

D'après les données du tableau ci-dessus, on observe que la fonction vente et ressources humaines représentent les modes intégrés à la stratégie avec le même pourcentage qui est le plus élevé de 24,44%, par rapport à 13,33% de ceux qui voient que l'achat est la fonction la plus intégrés a la stratégie.

A partir de ces résultats, on peut considérer que la fonction RH est la fonction d'entreprise qui consiste à assurer le meilleure ajustement, non seulement au quotidien mais aussi dans la durée, entre les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, tant en terme quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (compétences), à la limite de multiples contraintes (légal par exemple). Elle décline avec la fonction vente la stratégie globale de l'entreprise en terme humains et, par leur activités, contribuent à favoriser le développement de l'entreprise en ce sens on peut donc considérer qu'elles font pleinement partie des fonctions dites stratégiques de cette dernière.

**Tableau N° 17 : l'avis des enquêtés sur les types de stratégies
d'internationalisation adoptées par l'entreprise**

Types de stratégies	E	%
Exportation	17	<u>37,8</u>
Implantation	16	<u>35,6</u>
L'internalisation	12	<u>26,7</u>
Total	45	100

D'après le tableau ci-dessus on observe 37,8%, de nos enquêtés disent que le type d'exportation est le plus adopté par l'entreprise suivi par 35,6% de ceux qui disent le type d'implantation est le plus adopté par l'entreprise, suivi d'un autre pourcentage de 26,7% qui représente les enquêtés qui disent que l'internalisation est la stratégie la plus adoptée par l'entreprise, et ce qu'on remarque que les trois pourcentages sont proche.

D'après la lecture ci-dessus on constate que l'entreprise adopte les stratégies d'exportation, d'implantation et d'internalisation pour la réalisation d'une performance économique, de ce fait l'entreprise arrive au stade d'internationalisation qui mène à donner une certaine autonomie à l'entreprise, en lui permettant de s'adapter aux spécificités du pays d'accueil et réalisés une performance économique.

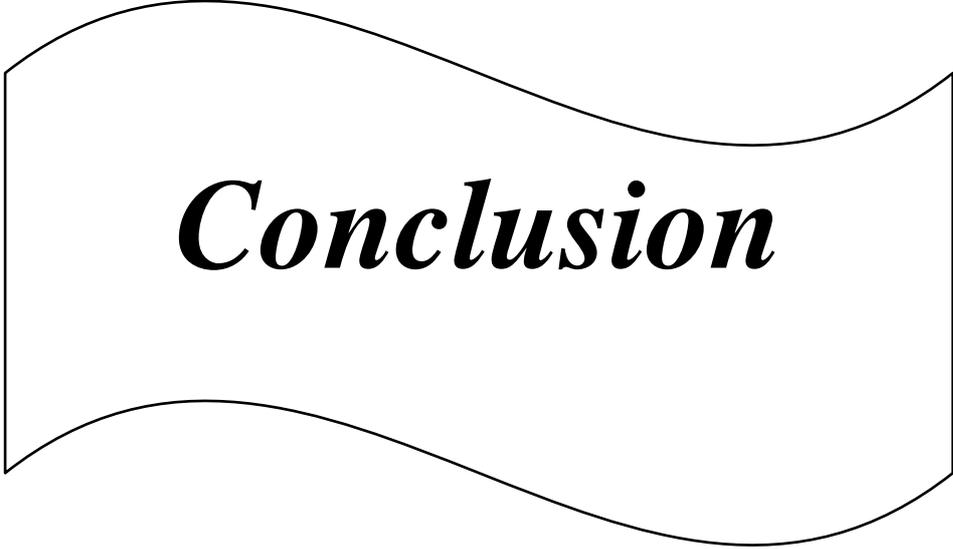
Vérification de la deuxième hypothèse

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que «Les choix stratégiques de CIVITAL engendrent la réalisation de l'adaptation des emplois et des compétences pour une performance économique de l'entreprise ».

A travers des réponses qu'on a obtenues des différentes questions qu'on a posé et en se référant aux données recueillies de nos enquêtés sur le tableau n°14 « la relation entre la réussite des choix stratégique et la compétence de l'employé », La majorité voit que les compétences sont nécessaires pour la réussite des choix stratégiques avec un pourcentage de 84.8%, donc les compétences se mettent au cœur des démarches visant à préparer et assurer l'avenir de l'entreprise, et facilitant leur développement.

Ajoutant à cela, d'après les résultats obtenus du tableau n°13 « l'avis des enquêtés sur le développement des compétences pour s'adapter aux choix stratégique », on a trouvé que 80% de nos enquêtes pensent qu'il est nécessaire de développer les compétences afin de s'adapter aux choix stratégiques de l'entreprise et cela par rapport au fait que le développement de la compétence est conçu comme un projet qui vise à articuler les attentes des salariés pour s'adapter à toute situation et exigence de l'entreprise.

De ces résultats, on confirme notre deuxième hypothèse par la majorité de notre population d'étude. Pour conclure, et a la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus aux cours de notre recherche, et la confirmation de nos deux hypothèses, car tout changement doit accompagner un développement, et prendre en charge l'ensemble des défis qui permettent aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte concurrentiel des marchés de compétitivités à tous les niveaux.



Conclusion

Conclusion

Au terme de notre travail qui porte sur l'impact des choix stratégiques sur l'adaptation des emplois et des compétences, on est arrivé à collecter les données qui nous ont permis de confirmer nos hypothèses émises au départ de la recherche. A travers les résultats obtenus on peut répondre à la problématique pour dire que ces choix ont un impact positif sur l'intégrité de ses emplois ainsi qu'un avantage pour ses salariés afin de développer leurs compétences ce qui rassure par la suite la continuité de l'entreprise ainsi que sa performance économique.

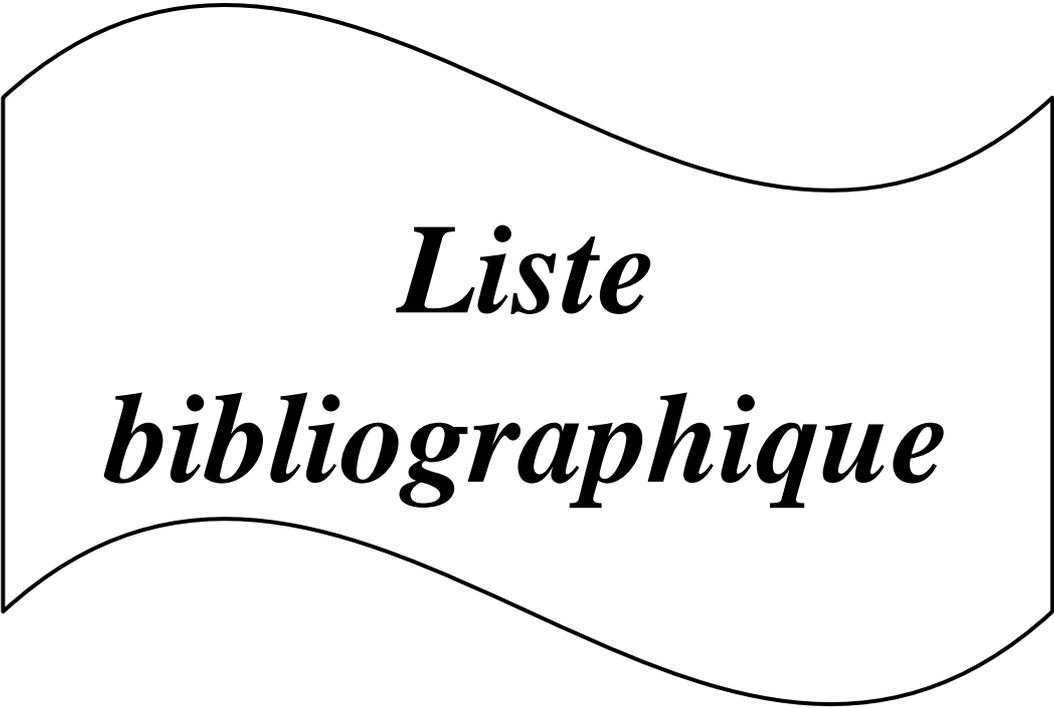
L'entreprise CEVITAL a un objectif unique qui est « la mise en place de la stratégie » afin d'assurer les axes de l'orientation stratégiques des entreprises du secteur à savoir la « survie, la pérennité, la croissance et la performance ». L'objectif de la stratégie est d'assurer la continuité de l'entreprise, de maintenir un avantage concurrentiel et de préparer l'avenir afin de garantir son rayonnement et atteindre la performance, dont on est arrivé au constat que la pérennité de l'entreprise CEVITAL passe par le développement des compétences de ses salariés afin de développer les marchés et améliorer la rentabilité des activités. On a pu confirmer aussi que l'avantage concurrentiel sur laquelle repose la continuité de l'entreprise, résulte des stratégies de coût ou des stratégies de différenciation.

Comme toutes les entreprises, le CEVITAL n'a pas pu échapper à cette démarche celle de l'adaptation des stratégies qui nécessite une maîtrise, Car l'objectif ultime de l'entreprise CEVITAL est d'assurer sa croissance et gonfler son profil, ou du moins garantir sa survie ; surtout aujourd'hui la concurrence s'intensifie de plus en plus ; pour la réalisation de cet objectif, CEVITAL doit être en mesure d'adopter les choix qui doivent être conformes à ses espérances, à ses emplois, ainsi que à ses capacités et les compétences de ses salariés et surtout à l'évolution de son environnement. Nous pouvons dire aussi que L'élément stratégie devient un élément incontournable de sorte que ce n'est qu'à travers sa valorisation et le relèvement de son niveau de formation, de qualification et de professionnalisme que l'entreprise peut gagner en compétitivité.

Dans ce contexte, la tendance consiste à mieux utiliser et promouvoir les

compétences comme facteur déterminant pour le progrès, la productivité et la rentabilité et vecteur de développement de l'entreprise, de mobilité professionnelle.

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



*Liste
bibliographique*

La liste bibliographique.

I. Les Ouvrages

- 1- AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition Macintosh, Montréal, 1987.
- 2- ALBARRILLO Luc, Apprendre à chercher l'acteur social et la recherche scientifique, 2^{ème} édition, Boeckle Bruxelles, année non citée.
- 3- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, Alger, 1997.
- 4- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH université, Alger, 1977.
- 5- ANSOFF. I, stratégie de développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 6- BOUDON Raymond, Les méthodes en sociologie, édition PUF, 11^{ème} édition actualisée, Paris, 1969.
- 7- CADIN Loïc et all, Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de la théorie, édition DUNOD, 2^{ème} édition, année non citée, Paris.
- 8- COSTER Michel, Entrepreneuriat, Pearson Education, France, 2009.
- 9- CROUE Charles, Marketing international, 4^{ème} édition de boek et larcier S.A, 2003.
- 10- CLAUSEWITZ, Et la théorie de la guerre, dans la guerre, les éditions de minuits, 1955, (in C MARMOUSE).
- 11- DESREUMAUX Alain, LECOCO Xavier et all, Stratégie, édition PEARSONS Education, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
- 12- GARIBALDI Gérard, Analyse stratégique, édition d'organisation Eyrolles, Paris, non citée.
- 13- HINDLEY-PEGGY APARISI David, préface de Frank Bournois, GPEC et PSE, Edition d'organisation, groupe Eyrolle, paris, année non citée.
- 14- JOFFER. P KOENIG. G, stratégie d'entreprise, Anti-manuel, les éditions d'organisation, 1984.
- 15- JUES Jean-Paul, Gestion des ressources humaines (principes et points-clés), édition ellipses, Paris, 2002.

- 16- LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 5^{ème} édition, Paris, 2011/2012.
- 17- MARTINET. A. C, Management stratégique : organisation et politique, MCGRAW-HILL, Paris, 1984.
- 18- MAGAKIANE Jean-Louis, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, édition Bréal, Rome, 2002.
- 19- MARABACHE Valérie, évaluer et rémunérer les compétences, édition d'ORGANISATION, Paris, 1999.
- 20- MARCHESNAY Michel, Management stratégique, les éditions Chihab, 1997.
- 21- PELLETIER Arnaud et CUENOT Patrick, Intelligence économique, mode d'emploi, Ed Pearson France, 2013.
- 22- PERETTI J.M, Gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition, Vuibert, Belgique, 2003.
- 23- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, édition Vuibert, 6^{ème} édition, Paris, 2007.
- 24- PERRETI Jean-Marie, Ressources humaines, édition Vuibert, 11^{ème} édition, Paris, 2009.
- 25- PERRTTI Jean-Marie, Tous DRH, édition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
- 26- RUNET Therry B, Management des organisations, édition Bréal, 2006.
- 27- RICHARD Michel, SCM COMPRENDRE, maîtriser et optimiser pour accroître les performances et être concurrentiel, OTR, France, éducation.
- 28- SAIS Maurice et MATAIS Emmanuel, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, édition groupe EDHEC, Marseille, l'année non cité.
- 29- SEKIOU Lakhdar, et all, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck, 2^{ème} édition, Canada, 2004.
- 30- WEISS Dimitri, Ressources humaines, 3^{ème} édition, d'organisation, 2005.

II. Les dictionnaires

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

III. Les revues

- 1- COZIER Michel, une approche sociologique des stratégies dans les organisations. Revue Française de gestion, janvier-février 1988.
- 2- LEMIRE Louise, CHAREST Eric et all, La planification des ressources humaines, « théories et applications dans les administrations publiques au XXI^e siècle », édition N° 3, Presse de l'Université du Québec, Canada, 2011.
- 3- Monographie de la C.E.C.A, Haute Autorité, La qualification du travail (Job Evaluation) et ses applications dans la sidérurgie de la communauté, Luxembourg, Septembre 1957, document N° 5057/57F.
- 4- WEISS Dimitri, et autres, la gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, personnel n 330, février 1992.

IV. Webographie

- 1- http://www.memoireonline.com/02/13/6887/m_Gestion-des-competences-dans-les-mutuelles-congolaises-d-epargne-et-de-credit14.html

V. Document propre au CEVITAL



Annexes

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

Questionnaire de recherche :

Sur le thème :

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

Cas pratique : cevital

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

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

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

On vous remercie d'avance pour votre précieuse collaboration.

Préparé par les étudiantes :

M^{elle} RABHI LAMIA

M^{elle} RAHMANI SABIHA

Encadré par :

M^{LLE} TABET SAMIRA

Année universitaire
2014/2015

Questionnaire

Premier axe : Donnée personnelles (sociales)

1. Sexe

Masculin Féminin

2. Catégorie d'âge

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

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

3. Niveau d'instruction

Moyen secondaire Universitaire

4. Catégorie professionnelle

Cadre supérieur Cadre

5. Ancienneté

[01-05ans] [06-10ans] [21ans et plus [

[11-15ans] [16-20ans]

Deuxième axe : Les choix stratégiques et la continuité de l'entreprise

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

- si oui, Quels types de formation avez-vous bénéficié :

Formation professionnelle spécialisée

Le perfectionnement

La reconversion (recyclage)

Autres

2. A votre avis quel est le rôle de la formation dans la continuité de l'entreprise

.....
.....

3. a votre avis la formation engendre un développement individuel ou collectif ?

Individuel Collectif

Justifiez.....
.....

4. avez-vous une vision positive ou négative de votre activité en avenir

Positif négatif

- si positif, quel est l'horizon de cette vision ?

.....
.....
5. quel sont les objectifs visés ?

- Croissance
- La survie
- Autonomie financière
- Autre

6. Est-ce que vous atteignez vos objectifs ?

- Toujours
- Part fois
- Jamais

7. pour atteindre vos objectifs est ce que vous élaborez une stratégie générale

Oui non

- si oui vous comptez sur les compétences :
 - De dirigeant tout seul
 - D'une équipe dirigeante
 - Bureau d'étude (des conseilles)

8. Est-ce que il existe des changements pour votre entreprise

- Changement positif
- Changement négatif
-

9. A votre avis quel est l'impact de ses changements sur la position de votre entreprise ?

- Le renforcement
- L'affaiblissement

10. Comment vous répondez face à ces changements ?

- Très rapidement
- Rapidement
- Moyenne
- Lentement

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

.....
.....

Troisième axe : les choix stratégiques engendrent des performances économiques sur la création des valeurs

1. Indiquer la position de l'entreprise par rapport à votre meilleur concurrent en mettant une croix dans la case de réponse que vous voyez convenable

	Faible	Assez faible	Similaire	Assez forte	Forte
Prix					
Qualité					
Performance technique, innovation					
Image de marque, réputation					
Délais, souplesse					
service associé					
Proximité géographique					

2. Votre entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît, comment mesurez l'adaptation de vos compétences face à ce positionnement ?

.....

3. Êtes-vous capable de gérer les choix stratégiques adoptés à votre emploi ?

Non Un peu Beaucoup

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

Oui Non

5. Est-ce que votre expérience joue un rôle sur votre adaptation ou inadaptation aux

Choix stratégiques dans votre emploi ? Oui Non

6. Est-il important de développer les compétences lorsque vous adoptez

Une nouvelle Stratégie ? Oui Non pas vraiment

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

Compétences ? Oui Non

Justifiez.....

.....

8. Est-ce que la réussite de ce choix stratégique est déterminée par la compétence de

l'employé ? Oui non

9. Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées dans votre stratégie :

Ventes Production

Finance Ressources humaine

Achat

10. Est-ce que vous adoptez des stratégies d'internationalisation : Oui non

-si oui : quel type de stratégie ?

Exportation

Implantation à l'étranger

L'internationalisation

11. Est-ce que vous déterminez les opportunités et les menaces de l'environnement :

Oui non