

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA 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 LMD

Spécialité Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème

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

Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia

Réalisé par :

M^{lle} : BOUSBA Sabrina.

Encadré par :

M^{me}: MEBARKI Hassina.

Année Universitaire

2012-2013

Remerciement

Tout d'abord, je remercie Dieu le tout puissant, de m'avoir donné le courage, la patience et la volonté afin d'aboutir ce travail.

Je tiens à remercier particulièrement mon encadreur M^{me} MEBARKI. H, pour avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail de recherche et pour ses conseils précieux et sa patience durant la réalisation de ce projet.

Mes remerciements les plus vif s'adressent aussi à Monsieur le président et messieurs les membres de jury d'avoir accepté d'examiner et d'évaluer ce travail.

Je tiens par ailleurs à exprimer mes très hautes considérations et mes sincères remerciements à tous les enquêtés qui ont collaboré et contribué à la Concrétisation de ce travail.

A toute ma famille et tous mes amis(es) et proches qui n'ont pas hésités à me donner leurs aides et du courage dans les moments difficiles et tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire sans oublier mon très chère fiancé.

Dédicace

Je dédie ce travail,

À mes très chers parents, pour leurs amours et sacrifices

À mes adorables frères, sœurs pour leurs patiences

À mes proches, amis et toute ma grande famille, pour leurs soutient et encouragements

À toutes les personnes qui me connaissent de près ou de loin, seulement pour leurs existences,

À tous ceux qui sont proches de mon cœur et dont je n'ai pas cité le nom et au bonheur des plus chers je dédie ce modeste travail.

La liste des abréviations :

Abréviation	Le sens
C.D.D	Contrat durée déterminé
DC	Direction capitainerie.
DDD	Direction domaine et développement.
DFC	Direction finance et comptabilité.
DG	Direction générale.
DMI	Direction management intégré.
DRH	Direction ressources humaines.
EPB	Entreprise portuaire de Bejaia.
GRH	Gestion ressource humaine.
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
ISO	International organisation for standardisation.
MSG	management stratégique global.
RH	Ressource humaine.
SO, NA, MA	Société nationale de manutention.

La liste des tableaux :

N°	Le titre	Page
01	La répartition de l'échantillon selon le sexe	63
02	La répartition de l'échantillon selon l'âge	63
03	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	64
04	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	64
05	La répartition de la promotion selon catégorie socioprofessionnelle	65
06	La relation entre les critères exigés pour une mobilité interne et la catégorie socioprofessionnelle	65
07	La relation entre les critères de la mobilité interne et l'ancienneté	67
08	Les éléments qui favorisent la promotion selon la catégorie socioprofessionnelle	68
09	La mobilité interne la plus convoitée par les salariés	69
10	Le bénéfice de promotion selon l'ancienneté	70
11	La relation entre le type de mobilité interne et l'ancienneté	72
12	La relation entre le type de mobilité interne et le changement de poste	73
13	Corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et le choix de la mobilité interne	74
14	Demande de changement de poste nécessite de service	75
15	La relation entre l'influence de la mobilité interne et l'âge	76
16	Relation entre l'influence de la mobilité interne sur le développement des compétences et la catégorie socioprofessionnelle	77
17	Relation entre les facteurs basés sur le développement des compétences et catégorie socioprofessionnelle	79
18	Relation entre le nombre de formation et l'ancienneté	80
19	Relation entre le nombre de formation et le développement des compétences des salariés	81
20	Relation entre mobilité interne qui a permis le transfère et le développement des nouvelles compétences et la catégorie socioprofessionnelle	82

21	La mobilité interne permet d'acquérir de nouvelles compétences	83
22	Relation entre les moyens de développement des compétences et la mobilité interne	84

Sommaire

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème.....	6
1.1. Les raisons.....	6
1.2. Les objectifs.....	6
2. Problématique.....	7
3. Les hypothèses.....	10
4. Définition des concepts clés	10
5. Méthodes et techniques utilisées sur le terrain.....	12
5.1. La méthode utilisée.....	12
5.2. La technique.....	13
5.2.1. La pré-enquête.....	14
5.2.2. Le questionnaire.....	14
5.2.3. Validation de l'instrument	15
6. Le choix de l'échantillon.....	16
7. Les obstacles rencontrés.....	16

ChapitreII : Mobilité interne.....

1. La politique de la mobilité interne.....	18
1.1. La promotion.....	18
1.1.1. Promotion « au coup par coup ».....	19
1.1.2. La promotion organisée.....	19
1.2. L'affectation.....	20

1.3. Le recrutement.....	20
1.4. Les départs.....	21
2. Les deux formes de mobilité interne.....	21
2.1. La mobilité verticale (la promotion).....	21
2.2. La mobilité horizontale.....	24
3. Les effets de la mobilité interne.....	24
4. Les enjeux de la mobilité interne.....	24
4.1. Les enjeux structurels de la mobilité.....	25
4.2. Les enjeux stratégiques de la mobilité.....	25
4.3. Les enjeux sociaux culturels.....	26
5. Les outils de la mobilité.....	27
5.1. Le profil de poste.....	27
5.2. Le travail par compétence.....	27
5.3. Les métiers.....	27
6. Les avantages de la mobilité interne.....	28
7. Les inconvénients de la mobilité interne :.....	29

Chapitre III : La gestion des compétences

1. Typologie de compétence.....	31
1.1. Les compétences générales ou transversales.....	31
1.2. Les compétences professionnelles.....	31
1.3. Les compétences spécifiques.....	31
2. Le processus de développement des compétences et les poly compétences.....	32
2.1. Les étapes du processus du développement des compétences.....	34
3. L'identification des compétences individuelles dans l'entreprise.....	36
3.1. L'analyse du poste de travail.....	36
3.2. Les méthodes d'identification des compétences.....	36
3.3. La construction d'un référentiel de compétences.....	38

4 .La gestion des compétences et autres activités de la GRH	39
4.1. Le recrutement	39
4.2. La rémunération.....	39
4.3. La gestion des carrières	40
5. La gestion prévisionnelle des emplois et de compétence.....	40
6. La mobilité outil de gestion des compétences.....	42
6.1. La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances.....	42
6.2. Développer l’adaptabilité et l’employabilité des salariés.....	44
7. Le développement des compétences et l’employabilité	47

Partie pratique

Chapitre IV: Présentation de l’entreprise portuaire de Bejaia

1. Historique de la création de l’EPB.....	51
2. Situation géographique de l’EPB.....	53
3. Mission et activités de l’EPB.....	54
4. Description des services.....	55
5. Présentation des différentes structures de l’EPB.....	57

Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats de la première

1. Les caractéristiques de la population.....	63
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	65
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	76
4. Discussion des hypothèses.....	86

Conclusion

Bibliographie

Annexe

Introduction

Introduction

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses mutations. Tout d'abord, une des évolutions majeures vient de la concurrence accrue des marchés. Cette concurrence est aujourd'hui mondiale et de plus en plus vive. Les entreprises sont par conséquent conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation, pour rester compétitives et préserver leur avantage concurrentiel. Dorénavant, les facteurs clés de succès sont à l'origine de cet avantage qui évoluent en permanence et qui sont rapidement dépassés.

Lorsqu'un besoin de main d'œuvre se fait ressentir dans une organisation, deux grandes stratégies qui s'opposent peuvent être mises en place. La première consiste à évaluer précisément les compétences clés et ensuite à externaliser toutes les activités qui ne sont pas d'ordre stratégique. La seconde consiste, au contraire, à conserver en interne toutes les activités de l'entreprise afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur. L'établissement de politique de mobilité dans les organisations laisse présager que le recours à la structure interne peut être plus efficace que le recours au marché externe. Derrière la pertinence d'une politique de mobilité, la question qui est posée est celle de l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés.

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. C'est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité (effectifs) et qualité (compétences).

La mobilité interne est également utilisée pour résoudre les problématiques liées aux départs de toute sorte. Elle est une nécessité pour toutes les

organisations car elle leur permet de répondre aux départs des salariés qui rythment la vie de l'organisation, qu'ils soient volontaires (retraites, mobilité externe) ou non (licenciement, plan social).

La mobilité interne fait suite à l'appréciation des salariés et de leur potentiel. Aussi, de même que l'appréciation des salariés ne couvre pas nécessairement l'ensemble des salariés de l'organisation. Bien que, souvent la mobilité interne ne concerne qu'une partie du personnel. La mobilité interne peut ainsi prendre plusieurs formes : changer de métier, de fonction, de responsabilité interne ou de lieux d'activité. Dans tous les cas, s'interroger sur la mobilité concoure à explorer la gestion des compétences individuelles et collectives animée par la Direction des Ressources Humaines.

C'est ce que nous voulons développer dans notre présente étude afin de montrer l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences par l'entreprise portuaire de Bejaia et savoir sur quels critères s'appuyer la mobilité interne.

Pour répondre correctement à notre problématique, d'abord, nous avons commencé par une introduction. Ainsi, notre recherche se devise en deux parties, partie théorique et partie pratique.

La partie théorique se divise en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la méthodologie générale, nous avons essayé d'expliquer les raisons et les objectifs du choix de ce thème, notre problématique et nos hypothèses ainsi que les différents concepts clé, et la méthode utilisée lors de la collecte de données. Dans le deuxième chapitre nous traitons la mobilité interne et ses critères et ses types. Le troisième est consacré à la gestion des compétences et plus particulièrement au développement des compétences.

La deuxième partie qui est la partie pratique se divise elle-même en deux chapitres, dans le premier chapitre, présentation de l'organisme d'accueil. Ce qui concerne le deuxième chapitre porte sur l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus. Et nous avons achevé notre étude par une conclusion.

Partie théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème :

1.1. Les raisons:

- Découvrir la réalité de la mobilité interne au sein de l'entreprise publique Algérienne.
- L'intérêt particulier que représente la mobilité interne au sein d'une entreprise.
- Vu l'importance de la mobilité interne dans l'activité de l'entreprise, on a voulu vérifier l'importance de développement des compétences pour bénéficier d'une mobilité interne.
- Savoir si la mobilité interne développe les compétences des salariés.
- Connaitre l'importance accordée par l'EPB à l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences.

1.2. Les objectifs :

- Définir les différents critères sur lequel se base la mobilité interne au niveau de l'EPB.
- Connaître les effets de la mobilité interne au sein de l'EPB.
- L'importance du thème par rapport à la sociologie, puisque la mobilité interne est l'une des questions les plus importantes en sociologie de l'entreprise qui joue un rôle dans l'entreprise.
- Qu'el est l'impact de mobilité interne sur développement des compétences des salarié et est-ce-que cette mobilité développe les compétences des salariés de l'EPB ?
- Savoir la réalité de la mobilité interne sur le personnel de l'EPB.

2. Problématique :

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses mutations. Tout d'abord, une des évolutions majeures vient de la concurrence accrue des marchés. Cette concurrence est aujourd'hui mondiale et plus en plus vive. Les entreprises sont par conséquent, conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives et préserver leur avantage concurrentiel. Dans ce sens, l'entreprise doit disposer en permanence des hommes et des compétences que nécessite le volume d'activité¹.

Le concept de mobilité recouvre des champs multiples et renvoie à des pratiques managériales très différentes. La mobilité du travail a en effet, été étudiée sous différents angles à travers de nombreuses disciplines scientifiques. L'économie tout d'abord a cherché à étudier les flux de main d'œuvre à l'échelle internationale afin de déterminer l'existence d'externalités liées à la mobilité professionnelle et géographique. D'autres économistes se sont intéressés aux conséquences de la mobilité en termes de capital humain. En psychologie du travail, des chercheurs se sont intéressés à la mobilité et aux changements du contenu du travail comme facteur de stress. Par ailleurs, des sociologues ont étudié la mobilité en terme de migration de population et d'aménagement du territoire. Ainsi, la mobilité est un concept par nature transversal, étudié sous différentes formes.

En gestion des ressources humaines, de nombreux auteurs se sont intéressés à la mobilité en tant que modalité de la gestion des carrières. Mais, là encore, ce n'est pas l'unique façon d'appréhender la mobilité. Elle peut

¹ PERRETTI Jean marie, Ressources humaines, édition Dunod, Belgique, 2006. P57.

également s'apprécier sous l'angle de la gestion des compétences, du recrutement interne, du dialogue social.

La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service¹ ou dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes. Mais, la mobilité professionnelle occasionne de nombreux changements dont les aspects peuvent varier ; elle peut avoir lieu dans le cadre d'un changement d'employeur ou encore différer selon le type de transformation dans le contenu de l'emploi².

L'étude du rôle de la mobilité interne sur le développement des compétences a été effectuée par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories diverses dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées. Notamment la théorie de Henri SPITEZKI qui juge que la mobilité, débouche des nouvelles formes de la gestion des ressources humaines (GRH), plus particulièrement de la fonction management stratégique global (MSG) et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui visent à doter l'entreprise d'une très forte réactivité à l'égard de l'environnement, mode de production destiné à battre de vitesse les concurrents³.

Deffayet et Van Heems (1995) précisent que différentes formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Mais, si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore

¹ Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F, La gestion des ressources humaines, Collection DUNOD, 2^{ème} édition, (2002). P328.

² Galambaud B, Des hommes à gérer, ESF éditeur, (1991).

³ SPETEZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition Economica, Paris, 1995. P99.

les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise.¹

Les travaux de Schein (1971) vont plus loin et mettent l'accent sur une dimension particulière de la mobilité, la dimension radiale. Elle est relative à la notion de pouvoir et d'influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. La dimension radiale correspond aux rapprochements des salariés vers les centres de pouvoir des organisations. Schein propose ainsi d'appréhender les mouvements du personnel dans un « cône de mobilité » qui prend en compte trois dimensions de la mobilité : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle.²

Et encore Abraham(2004) considère qu'un salarié n'est mobile que lorsqu'il est prêt à changer d'attribution dans son entreprise ou à l'extérieur.

La mobilité interne et le développement des compétences sont doublement importants, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication des travailleurs motivés et rentable et ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur. Ces derniers sont intimement liés, parce qu'une politique de mobilité interne ne se conçoit pas sans la mise en place au préalable d'une stratégie de développement des compétences.

D'où la problématique majeure de ce mémoire, formulée sous forme de question ainsi qu'il suit: Est-ce que la mobilité interne provoque une bénéfique sur le développement des compétences ?

Qu1 : Sur quels critères se fait la mobilité interne au sein de l'EPB ?

¹ Deffayet S. et Van Heems F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n° 365, Décembre. P 36-41.

² Schein E. (1971), «The Individual, the Organization and the Career: a Conceptual Scheme», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n°4. P401-426.

Qu2 : Comment la mobilité interne influence sur le développement des compétences des salariés au sein de l'EPB?

3. Les hypothèses :

Hypothèse 1: l'expérience professionnelle facilite la mobilité interne et permet la promotion des salariés de l'EPB.

Hypothèse 2 : la polyvalence influence sur l'acquisition, le transfère et le développement des compétences chez les salariés de l'EPB.

4. Définition des concepts clés :

- Mobilité

« La mobilité est le changement de poste de travail, de position c'est le changement de poste de fonction, de lieu ou d'entreprise »¹

- La mobilité interne

Selon Jean Marie PERITTI : « La mobilité interne est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe »²

La mobilité interne: « est un puissant facteur de dynamisation pour les services »³

¹ PERRITI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines. 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2001. P150.

² Ibid. P150.

³ La gazette des communes, La mobilité interne, levier des ressources humaines, Paris, 2003, N°1712. P46.

- La compétence

« La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, du comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problèmes à mettre en œuvre au cours de l'action »¹

- Développement des compétences

« La fonction RH doit développer de nouvelles compétences transversales indispensable à la réussite de sa mission »²

- La promotion

C'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important plus de responsabilités dans les activités sont plus importantes que celle du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.

Selon Henri Mâché de boislandelle : il la définit comme ceci :

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste occupant plus de responsabilité que celle qu'elle détenant. La promotion est souvent assortie d'une rémunération supérieure et des conditions du travail (notamment de contenu) plus attrayante »³

¹ ANNICK Cohen, Toute la fonction Ressources humaines, édition Dunod, France, Juillet 2006. P39.

² Ibid. P39.

³ DE BOISLANDELLE Henri Mâché, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition économéca paris 1998. P348.

- Expérience

C'est une notion dynamique qui se réfère à l'histoire professionnelle du salarié..... « Toutes compétences sont liées à une tâche ou à une activité donnée »¹

Selon Zarifian l'expérience désigne : « des pratiques (activités concrètes) et les effets qu'elles engendrent sur les individus et les groupes sociaux »²

- L'expérience professionnelle

C'est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes »³

- La polyvalence

Le Nouveau petit Robert définit la polyvalence comme étant la qualité d'une personne qui a des capacités, des fonctions diverses.

- Le salarie

Il désigne les travailleurs du secteur privé et du secteur public industriel et commercial.⁴

5. Méthodes et techniques utilisées sur le terrain :

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé la méthode et les techniques adéquates au thème pour

¹ LEVY-LEBOYER Claude, La gestion des compétences, Organisation, Paris, 2002. P28.

² ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, Liaison. Paris, 2001. P115

³ Ibid. P10.

⁴ GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales. 7^{ème} Ed, édition Dalloz, Paris, 2000. P364.

répondre à la problématique posée et la vérification des hypothèses. Dans GRAWITZ Madeleine soutient qu'une technique et une méthode permettent de répondre à un « comment », ce qui permettra d'atteindre un but fixé qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques¹

5.1. La méthode utilisée :

En sociologie comme dans les autres sciences, il existe de divers méthodes et on ne peut avancer que l'une est meilleure que l'autre « il n'existe pas de méthode unique pour mener à bien une analyse sociologique »², chaque étude exige une méthode à suivre qui est nécessaire pour effectuer une bonne recherche « il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et les caractéristiques de chaque méthode »³

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs. Elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la réalité, et pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser les données, décrire et mesurer le phénomène, analyser les relations entre les variables dépendantes et indépendantes de manière à concevoir la problématique quantitative.

5.2. La technique

La technique de recherche constitue un moyen de concrétisation de la méthode choisie, ainsi elle permet de recueillir des informations sur le terrain et de répondre aux problèmes posés.

¹ GRAWITZ Madeleine, op.cit. P 352-353.

² B.J.Pierre, WEIL Reber, « sociologie contemporaine », Ed Vigot, 1994. P291.

³ BOUDON Raymond, Des méthodes en sociologie, édition Puf, Paris, 1970. P31.

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principes moyens d'investigation de la recherche sociale »¹

Afin de répondre à notre objectif de recherche ainsi à la nature de notre thème et celle de la population d'enquête, nous sommes intéressés à la technique du questionnaire, qui est considéré comme technique de recherche importante, et il permet la collecte d'informations sur le sujet traité.

5.2.1. La pré-enquête :

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche. Où nous avons reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur de ressources humaines de l'établissement l'EPB pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du : 15/04/2013 jusqu'à 22/04/2013, cette dernière est un outil de recueil d'information verbal qui se distingue sensiblement au questionnaire avec un petit échantillon de cadres et agent de maîtrise, choisis au hasard.

5.2.2. Le questionnaire :

Le questionnaire est une technique de recherche importante de la réussite d'une recherche, et qui se définit comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »²

¹ MAURICE Angers, Initiation pratique à la méthodologie des ressources humaines, Edition Casbah Université, Alger, 1997. P66.

² Ibid. P146.

« Le questionnaire peut être distribué et administré de différentes manières par ailleurs, il exige des qualités particulières de l'enquêteur ou l'enquêtrice.

Non seulement par sa directivité on ne peut en déroger, mais aussi parce qu'il prend une forme d'interview ou auto administré »¹

Notre questionnaire comporte 24 questions divisées entre deux volets, le premier ce porte sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, et l'autre volet sur le thème de recherche lui-même qui renvoi à notre problématique et à nos hypothèses.

Les données recueillies des 50 questionnaires retenues (avec 24 questions proposées) sont saisies dans le tableau SPSS sous Windows, version 20 (Voir le fichier des données et des variables en annexe). Nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 50 lignes (chaque ligne pour un individu) et 24 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

5.2.3. Validation de l'instrument :

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour propose des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

¹MAURICE Angers, op.cit. P268.

6. Le choix de l'échantillon :

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

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de l'EPB cette population est dans son intégralité employée de cette établissement.

L'entreprise de l'EPB se constitue de 1460 salariés, parmi ces salariés, dont 167 personnes touchés par la mobilité interne quelque soit leur catégories socioprofessionnelles.

Après avoir effectué ce questionnaire avec les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise dont le responsable au personnel pendant la pré-enquête, nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste accidentaire pour parvenir à récupérer quelque 50 questionnaire sur les 65 distribués.

7. Les obstacles rencontrés :

-Difficulté énorme lors de la récupération des questionnaires.

-Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche.

-La perte de 15 questionnaires.

-La distribution de questionnaire par notre encadreur au sein de l'entreprise elle-même.

¹ MAURICE Angers. Op.cit. P 229.

Chapitre II

Mobilité interne

Chapitre I : Mobilité interne

1. La politique de la mobilité interne

Les personnes engagées par une organisation peuvent y passer une carrière plus ou moins longue et occuper successivement des postes de nature et de niveau hiérarchique différents. Ces mouvements de personnels, intra-organisationnels ou inter-organisationnels influent sur l'équilibre de l'organisation et dépendent de la planification stratégique de l'organisation.

1.1. La promotion

La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important plus de responsabilités dans les activités sont plus importantes que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire.

« La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste »¹, et cette progression peut consister de nouvelles responsabilités, d'une augmentation de salaire et un accroissement d'autorité.

Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégration et de développement des ressources humaines.

Cette politique de promotion distingue deux types :²

¹PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Montréal, 1993, p. 7.

² PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition Vuibert entreprise, Paris 2002-2006. P 119.

1.1.1. Promotion « au coup par coup »

La promotion « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste et l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut conduire à des échecs. Les promotions manquées se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire de les organiser.

1.1.2. La promotion organisée

Contrairement à la précédente, la promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de sérieuses prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions.

Au plan de l'administration des ressources humaines, la promotion hiérarchique consiste dans le passage d'un travailleur, d'une catégorie inférieure à une catégorie supérieure, suite à une formation professionnelle sanctionnée par un diplôme. Elle est soumise au respect de trois conditions : l'obtention du diplôme exigé pour l'occupation du poste de travail ; un poste vacant et un lien fonctionnel utilitaire entre le diplôme et le poste.

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

1.2. L'affectation

L'affectation est la « désignation à un poste de travail »¹. Elle consiste pour le directeur général de l'entreprise, à confier à un travailleur, un poste de travail en rapport avec son niveau de qualification et ses aptitudes professionnelles. A l'entreprise la décision qui est prise en matière d'affectation est nécessairement objective, parce que d'abord, elle a une base légale et ensuite, elle est sous-tendue par deux conditions : la vacance de poste et l'aptitude professionnelle du travailleur.

1.3. Le recrutement

Le recrutement et les départs sont aussi des mouvements des travailleurs qui ont lieu en cours de carrière et font partie des politiques de mobilité des travailleurs.

Le recrutement selon Jean-Marie PERETTI, est une « opération ayant pour but de pouvoir un poste »², en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Il y a plusieurs types de recrutements.

1.3.1. Le recrutement interne :

Il est défini comme une « opération ayant pour but de pouvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels »³. Est une pratique par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste au sein de l'organisation afin que ceux-ci puisse postuler.

¹PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 5^{ème} édition revue et corrigée, édition Vuibert, p, 185

²PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 2001, p.6.

⁴PERETTI Jean-Marie, Op.cit. P185

Comme ce mode recrutement est source de mobilité, puisque le travailleur permet de changer un poste ou un emploi. Par contre l'absence de politique de recrutement interne consiste un frein à la mobilité interne car elle ne permet pas la valorisation des qualifications acquises au cours de la formation donc devient une source de conflit de démotivation qui va causer la mobilité externe.

1.3.2. Le recrutement externe

Est une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement et d'acquérir les ressources humaine mais en dehors de l'organisation par des moyens de communication de masse : internet, journaux, la radio, les affichages etc.

1.4. Les départs

Les départs concernent ceux qui quittent l'entreprise pour une raison ou une autre et ils traduisent particulièrement par les démissions, la fin de contrats à durée déterminée, les licenciements, les décès et les départs à la retraite. En général, dans une organisation, les départs sont provoqués, par le fait de l'entreprise ou par les travailleurs¹.

2. Les deux formes de mobilité :²

2.1. La mobilité verticale (la promotion) : C'est le changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur.

¹MARTORY Bernard, Diagnostic et gestion de la PME africaine, ENS, Cachan, avril 1986. P 27.

² CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, éd Dunoud, Paris, 1997. P 04.

Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au model traditionnel et dominant.

La mobilité verticale est un changement professionnel avec changement au niveau hiérarchique et/ou revenu¹.

2.1.1. Les conditions de promotion :

On peut citer les conditions essentielles qui peuvent être admises et requises :

1-Remplir, les conditions relatives et aux aptitudes et qualifications nécessaires l'occupation du poste (niveau de formation, expérience, aptitudes, physiques et intellectuelles)

2-La vacation de poste ou la création d'un poste nouveau.

3-Avoir un classement personnel égal au plan inférieur d'une catégorie par référence au classement du poste demandé.

2.1.2. Les objectifs de promotion :

- Une très grande partie du salaire permet l'amélioration socioprofessionnelle du salaire.
- Eviter le gaspillage des talents, éviter que les compétences qui lui sont nécessaire soient mal utilisées.
- Construire une charpente hiérarchique solide capable de porter l'édifice (ensemble de constructions organisées) et l'évolution de l'entreprise. Crée une émulation (une concurrence), dans l'entreprise, condition de sa dynamique.¹

¹ MATHIS Luis, Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, les éditions d'organisations, Paris, 1982. P142

- Concrétise la reconnaissance des aspirations des salariés.
- La promotion et la gestion des carrières permettent à la fonction de la gestion des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

2.1.3. La politique de promotion :

La promotion est considérée comme une procédure indispensable dans la gestion du personnel, donc il est nécessaire que chaque entreprise élabore une politique de promotion pour réaliser une évolution de carrière de son personnel. Afin que cette politique soit efficace il faut :¹

- Attester l'objectivité par un renoncé précis des règles qui régissent la promotion et qui élimine tout favoritisme ou tout critère d'appréciation subjective ou affective.
- Enseigner les responsables hiérarchiques dont l'un des rôles essentiels de contribuer à la construction humaine de l'entreprise en détectant les talents en favorisant l'évolution.
- En assurant la notoriété en l'intégrant aux documents définissant le politique à l'égard du personnel, que ces documents figurent dans le livret d'accueil ou qu'ils fassent l'objet d'une brochure spéciale.

¹ MATHIS Luis. Op.cit. P 145-146.

2.2. La mobilité horizontale :

Peut être une mobilité géographique ou une mobilité professionnelle (avec changement de métier) sans changement de la position hiérarchique et/ou du niveau des revenus et de la qualification.

Dans la mobilité horizontale, c'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité.

3. Les effets de la mobilité interne :

- **Pour les organisations** : généraliste de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décroisement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agent directement opérationnelles dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leurs environnement.
- **Pour l'agent** : elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produit une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.
- **Pour le supérieur hiérarchique** : qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité. Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

4. Les enjeux de la mobilité interne

Dans les années 90, année de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégique. Dans une optique de développement durable, les organisations doivent prendre en couple les attentes

des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité. Ainsi les enjeux de la mobilité interne seront abordés dans cette première partie du chapitre de triple point de vue : structurel stratégique et social.

4.1. Les enjeux structurels de la mobilité

Les enjeux structurels tiennent aux outils et méthodes à concevoir et mettre en place pour organiser cette mobilité de manière équitable et motivante. En matière de structure, nous retiendrons deux phénomènes. D'une part l'émergence dévaste Marchés Interne du travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendue possible par une plus grande compétence des fonctions RH, créatrices d'outils innovants. Les deux enjeux structurels tiennent, d'une part, à la taille des marchés internes du travail et d'autre part, à la transparence et l'efficacité de ces marchés.

4.2. Les enjeux stratégiques de la mobilité

Dans le premier paragraphe nous avons abordé les enjeux structurels de la mobilité, les enjeux stratégiques, quant à eux, tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation de savoirs¹.

➤ Générer des ressources dans une perspective de GRH de long terme

Une étude empirique réalisée auprès d'entreprises européennes sur les pratiques de mobilité fonctionnelle, cherche à savoir si la mobilité est utilisée en réaction aux fluctuations de court terme de l'environnement ou s'il s'agit d'une pratique intégrée dans une politique de GRH plus globale. Après avoir montré

¹Jocelyne ABRAHAM, CERMAT-IAE de Tours, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.P 81.

que la mobilité est relativement peu étendue puisqu'elle ne concerne qu'une entreprise sur cinq, qu'il existe des disparités entre les pays (très utilisée en Finlande, 32%, elle l'est beaucoup moins en France, 10%) et des différences sectorielles (l'industrie manufacturière ayant le plus fort taux avec 23%).

➤ **Favoriser la capitalisation de connaissances**

Plusieurs études empiriques ont cherché à mettre en rapport la mobilité et la performance, deux explications sont avancées : la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favorise l'accumulation de capital humain¹ ; dans cette perspective, les managers étant exposés à une plus grande variété d'expériences contribuent à améliorer leur professionnalisme et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation. La mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés, cet apprentissage constitue un gain en capacité à créer des ressources.

Ainsi, outre apport de flexibilité, la mobilité peut avoir un impact sur la capitalisation de compétences, en permettant : des échanges d'expériences et une diversité dans les expériences ; l'enrichissement et l'élargissement des emplois en étant source de décloisement, de diffusion des savoir-faire et de confrontation des pratiques professionnelles. Enfin elle peut être source de motivation, d'implication ou de promotion.

4.3. Les enjeux sociaux culturels

Dans les paragraphes précédents, nous sommes placés du côté de l'entreprise, pour voir les effets de la mobilité interne sur l'efficacité des structures et les effets de la mobilité interne sur la création de ressources stratégiques. Dans ce paragraphe, du point de vue du salarié, nous nous interrogeons sur les apports.

¹ Jocelyne ABRAHAM, CERMAT-IAE de Tours, Université, François Rabelais. Op.Cit P, 81.

5. Les outils de la mobilité

5.1. Le profil de poste : les profils de poste sont un outil fondamental pour toute gestion de ressources humaines au sein d'une entreprise. Elles permettent de repérer les compétences requises pour un post de travail donné.

5.2. Le travail par compétence : la mise en parallèle des compétences acquises et validées pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité interne¹.

5.3. Les métiers : Une cartographie des métiers à élaborer pour l'entreprise et à diffuser².

5.3.1. Elaborer une cartographie des métiers : C'est mettre en place dans les schémas les aboutis un groupe de travail composé de membres de la Direction des Ressources Humaines, de l'encadrement, du personnel, voire d'un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise.

5.3.2. Diffuser cette cartographie : Les nouvelles technologies de l'information et la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise direct avec l'ensemble du personnel. Cette cartographie des métiers doit être connue et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.

¹ GENEVIEVE LACONO, Gestion des ressources humaines, édition CASBAH, Algérie, 2004.

² JEAN-MARIE PERETTI, Gestion des ressources humaines, édition VUIBERT, paris, septembre 2003.

6. Les avantages de la mobilité interne :

6.1. Pour le salarié :¹

A priori, dans bien des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de responsabilité ; par ailleurs, elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

En outre cette possibilité de bouger en interne peut constituer un excellent moyen pour le travailleur d'accumuler des expériences professionnelles et humaines, de bénéficier de programmes de formation complémentaires et s'éviter, en conséquence, d'être confronté à la lassitude et à l'impression de stagner dans son parcours professionnel.

La mobilité interne présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. De telles perspectives seraient de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.

6.2. Pour l'entreprise :

La mobilité interne permet à l'entreprise de :

- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources Humaines.3^{ème}Ed, édition Dunoud, Paris, 2007. P419.

- « Favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle »¹
- Régler progressivement les situations de sureffectifs dans l'entreprise.

7. Les inconvénients de la mobilité interne :

7.1. Pour le salarié :

- « Craindre de se tromper de voie ;
 - Réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé ;
 - Devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités ».²
- La perte complète d'identification professionnelle en cas d'une sanction.
- Craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle à son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart.

7.2. Pour l'entreprise :

- Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante.
- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes.
- « Gaspillage des compétences
- Perte des acquis d'expérience ».³

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. Op, cit, P419.

² Ibid. P419.

³ Ibidem. P 419.

Chapitre III

Gestion des compétences

Chapitre III : La gestion des compétences**1. Typologie de compétence :**

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

1.1. Les compétences générales ou transversales : Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit à dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales...¹ c'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

1.2. Les compétences professionnelles, La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoirs -faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer², c'est-à-dire celles qui sont propre à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à un autre

1.3. Les compétences spécifiques : c'est-à-dire celles qui sont propre à une structure, un domaine et qu'on ne trouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Compétences

¹ PARMENTIER Christophe, Ingénierie de formation, édition organisation, Paris, 2008. P61.

² ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, édition liaisons, Paris, 2001. P63.

techniques, propre à un domaine, nécessaire pour exercer les activités qui constituent le noyau dur du domaine¹ utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généraux qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

1.4. Compétences collectives : font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituées de trois catégories d'éléments⁴ qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, Peut être définie comme le résultat de la synergie Des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes². c'est-à-dire a coopéré. En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliorer leur perception dudit sentiment, c'est la culture d'entreprise.

2. Le processus de développement des compétences et les poly compétences³:

Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, de habileté et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur

¹ PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, édition, édition Vuibert, Paris, septembre, 2001. P60.

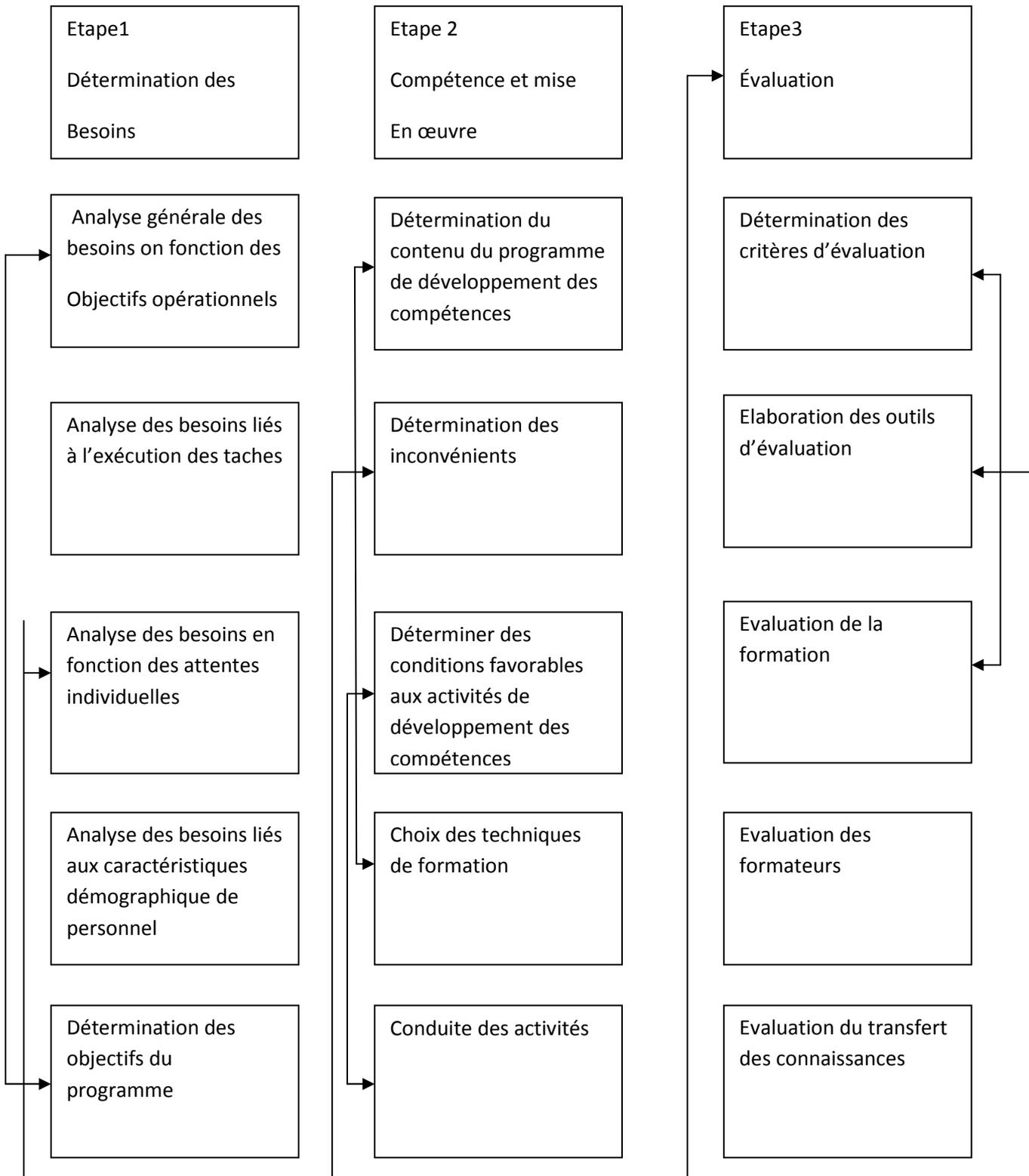
² DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2010. P166.

³ Ibid. P 45.

capacité d'accomplir les tâches ce processus primordial se déroule selon des étapes bien déterminées...le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs. Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion de carrières, combler les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté envers l'employeur.

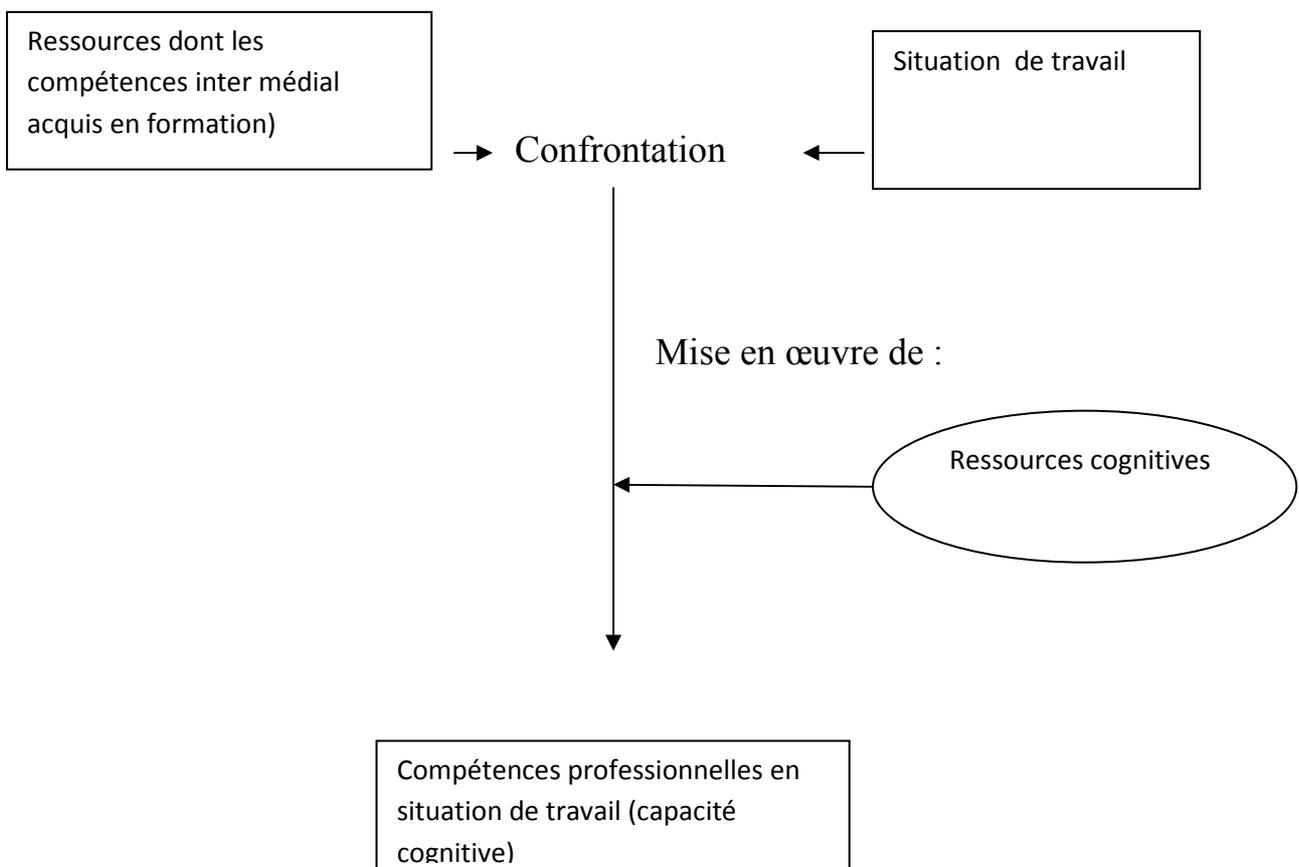
On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne ou cours d'une mise en situation d'un testé, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence il y a plusieurs facteurs interdépendants : les relations, les aptitudes, les tâches, les motivations, l'organisation du travail, le climat, la culture de l'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence, les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relation et de développement de ces compétences, Ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat qu'une expérience professionnelle qui est même très conditionnée par les facteurs relationnels, l'organisation, et la culture de l'entreprise.

2.1. Les étapes du processus du développement des compétences¹



¹E .JACKSON et les autres, La gestion des ressources humaine, édition Pearson éducation, 4eme édition, canada, 2008.

Le résultat de la formation qui s'appelle la compétence en situation de formation constitue une des ressources de l'individu qu'il pourra mobiliser en situation de travail c'est ce que nous montrons dans la figure ¹



Figure(1) : processus d'acquisition des compétences professionnelles

¹ BARRAUD Jacqueline et les autres, la fonction RH, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008. P234.

3. L'identification des compétences individuelles dans l'entreprise

On ne peut parler de gestion des compétences sans passer par la définition et l'identification des compétences nécessaires pour l'entreprise. Le repérage des compétences passe par une connaissance précise des emplois, des activités qui y sont liées et des compétences attendues, ainsi que des compétences existantes déjà dans la structure. Les référentiels d'emplois et les référentiels de compétences constituent

3.1. L'analyse du poste de travail

C'est un outil qui décrit les activités principales du poste dans le cadre d'une organisation.

L'analyse du poste de travail constitue le préalable essentiel de l'identification. Sauf que cette analyse rencontre trois difficultés.¹

- Aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps, en regard du contexte économique et technologique évolutif.
- Un même poste peut être occupé de manière différente, par les individus différents.
- Il faut se méfier des intitulés des postes.

3.2. Les méthodes d'identification des compétences

3.2.1. Observation

Elle est connue comme étant une méthode impliquant beaucoup de temps. Elle consiste à suivre et à observer l'exécution des tâches relatives à un poste donné. C'est une méthode directe et immédiate qui, présente des limites. En effet, le sentiment d'être observé provoque chez le titulaire du poste des situations de malaise. C'est une méthode non valable pour des tâches complexes et subjectives du fait qu'elle soit basée sur le jugement personnel des observateurs.

¹ LEVY-LEBOYER Claude, « Gestion des compétences », ED organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2009. P45.

3.2.2. Entretien

Il se tient l'analyse et le tenant du poste afin de recueillir des informations concernant le poste en question, ce qui fait d'elle une méthode facile et rapide. L'entretien reste sans doute le moyen ou peuvent converger toutes les appréciations faites par ailleurs) relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat¹ Toutefois, elle peut entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises.

3.2.3. Le questionnaire

Le questionnaire est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées²

C'est une méthode simple qui n'exige pas la présence d'une personne intermédiaire (observateur, analyse...). Le salarié remplit lui-même un questionnaire sur son travail et les tâches qu'il accomplit. Cette méthode est peu coûteuse et permet d'obtenir une définition significative du poste en y assemblant différentes descriptions.

3.2.4. Méthode d'incident critique

C'est une technique simple conçue par J-C. Flanagon. Elle permet d'avoir des descriptions opérationnelles. C'est un inventaire de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances dans l'exécution d'une tâche classées selon l'influence qu'elles exercent sur les résultats attendus. Cela permet d'identifier les comportements efficaces et inefficaces du travail. Tout incident est décrit comme suit : causes et

¹ JEAN-PIERRE Citeau. Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, édition Armand Colin , paris, septembre 2002. P 91.

² MAURICE Angers, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université d'Alger, 1999. P60.

circonstances de l'incident, les faits précis exécutés par les travailleurs et les conséquences visibles du comportement critique.

3.3. La construction d'un référentiel de compétences

Une fois que les compétences nécessaires sont identifiées pour occuper tel ou tel poste, l'étape qui vient est celle de la construction de référentiel de compétences. Ce dernier a pour souci premier d'asseoir dans l'entreprise une lisibilité dans les compétences dont elle a besoin à travers la définition des emplois en fonction des compétences qu'elle compte développer.

Un référentiel de compétence est un inventaire écrit des compétences individuelles requises pour l'exercice d'un emploi-type. Il est réalisé à partir du référentiel d'emplois et précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique.

3.4. Les finalités de l'identification

L'identification des compétences à développer dans l'organisation a pour but de mettre en œuvre de façon optimale ^{les} missions du service ou de l'unité. Cela permettra d'atteindre les objectifs déterminés et les résultats attendus et d'envisager des nouveaux stratégies importants à quelques niveaux que ce soit, au sein d'un service, d'une unité ou par un agent déterminé. L'identification favorise aussi l'occupation satisfaisante d'un emploi, dans un poste déterminé, afin d'assumer, au sein de son poste, une fonction bien déterminée, dans un domaine particulier. Cependant l'identification présente des difficultés. Car aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps. Il faut donc éviter de faire des descriptions qui figent la nature des missions définissant un poste donné.

4 .La gestion des compétences et autres activités de la GRH :

La gestion des compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de L'entreprise.

4.1. Le recrutement : La nature de la compétence explique son caractère de transversalité. En effet, la diversité des applications justifie l'intérêt que les différentes fonctions de l'entreprise lui apportent. La gestion des compétences entretient de part sa nature des liens avec les autres composantes de la fonction ressource humaine telles que le recrutement, la politique de rémunération, la gestion des carrières, etc. La cohérence avec ces composantes de la gestion des RH est à rechercher pour donner une grande chance d'atteindre les objectifs de développement des compétences via la GPEC.

4.1. Le recrutement : Avec l'approche par compétence, tout emploi est défini par les compétences requises et non plus seulement par la qualification. La gestion des compétences axe ses priorités sur la qualité d'embauche. Les entreprises vont devoir recruter les candidats non seulement en fonction de leurs aptitudes actuelles à exercer un poste de travail déterminé mais également en tenant compte de leurs capacités à s'adapter aux changements conjoncturels et structurels prévisibles qui modifieront les exigences requises pour tenir les dits postes afin de réaliser un itinéraire professionnel qui peut être planifié ou prévu à l'origine. En ce sens, le recrutement dépend beaucoup de la politique de gestion des compétences mises en œuvre dans une entreprise.

4.2. La rémunération : Etant donné que le salarié est payé en fonction de son poste et que celui-ci est défini en terme des compétences requises, la rémunération devient un enjeu majeur pour l'entreprise puisqu'elle est un des

facteurs de la motivation des salariés. En effet, « un personnel insatisfait, ne se sentant pas reconnu, n'adhérer pas aux objectifs qualitatifs, ne s'engage pas dans une relation de service excellente. C'est l'intérêt à long terme de l'entreprise que de veiller d'abord à la compétence et à la réalisation de ses employés ».¹

4.3. La gestion des carrières : Signifie une succession d'affectation à des postes de travail d'un employé : du recrutement jusqu'à la mise en retraite y compris l'avancement et la promotion de ce dernier dans l'échelle des poste et des filières des carrières. Donc la gestion des carrières est le suivi dans le passé, le présent et le future de la gestion et du développement des RH par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation. L'époque est terminée où une personne pouvait compter occuper le même poste de travail durant toute sa vie professionnelle ou du moins pendant une partie de celle-ci. Grâce à l'approche par compétence, tout emploi est envisagé non plus à partir d'une logique fondée sur les postes mais à partir d'une logique fondée sur les individus. Au lieu de chercher à prévoir comment les postes évolueront et ce qu'ils exigeront, dans un environnement très incertain, il s'agit d'identifier et de classer les compétences des individus, afin de repérer celle qui devront être déployées pour faciliter l'adaptation à ces emplois nouveaux, qu'on ne sait justement pas définir. Cela sous-entend que dans un contexte de crise, il semble plus facile de gérer les compétences individuelles en fonction des demandes ponctuelles de l'organisation plutôt que des postes définis à priori, à caractère rigide.

5. La gestion prévisionnelle des emplois et de compétence :

La GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plan d'actions destinées à neutraliser de façon anticipée les

¹ LE BOTERE Guy(2001) P21

inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliées aux problématiques de la formation ou de la rémunération des compétences, la GPEC permet de gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, elle les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

5.1. La gestion prévisionnelle du personnel :

« La gestion prévisionnelle du personnel n'est guère praticable si l'organisation elle-même ne dispose pas d'une réflexion prospective sur l'évolution de ses missions et domaines d'activité, c'est la raison pour laquelle il s'agit là, de la première étape clé du processus par ailleurs une bonne connaissance de l'effectif en place et ses facteurs d'évolution est également importante ».¹

5.1. La gestion prévisionnelle des effectifs : Correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs d'une évolution d'une population de salariés (Aspects démographique ; les âges)². Elle s'est substitué progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.³

5.2. La gestion prévisionnelle des compétences : Correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles

¹Y.EMEREY, F.CONIN : « Gérer les ressources humaines »? ED presses polytechnique et universitaire rontandes, 3ème édition, 2009. P109.

² François Kerlan, Guide de la GPEC, éd organisation. P 17.

³ JEAN-PIERRE Citeau, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition , édition Armand Colin, septembre 2002. P 63.

réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans l'aspect qualitatif.¹

5.3. La gestion prévisionnelle de l'emploi : Correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.²

5.4. La gestion prévisionnelle des carrières : Correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessible aux salariés de l'entreprise.³

En l'occurrence, ce système devrait favoriser la mobilité. Dans la mesure où des changements de métiers s'opèrent, certains postes nécessitent de nouvelles compétences, d'autres postes seront supprimés ... A l'issue d'une analyse des postes, il y aura certains individus qui pourront être repositionnés au sein de l'entreprise, d'autres choisissent de jouer sur la mobilité externe en passant par un cabinet de reclassement professionnel.

Pour d'autres, ce pourra être l'occasion de valider leurs acquis expérimentiels au sein de l'entreprise et ainsi évoluer dans leur projet.

6. La mobilité, outil de gestion des compétences

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences, ce qui explique leur enjeu stratégique tant pour l'entreprise que pour ses salariés.

¹ François Kerlan, guide de la GPEC, éd organisation page 17.

² Ibid. P17.

³ Ibidem. P17

6.1. La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail et le développement du travail collectif sont autant de facteurs qui influencent les politiques compétences dans les entreprises. En effet, la recherche de la performance qui passe par une performance organisationnelle d'interface va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres (Zarifian, 2001).

Le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissances (Notais, 2005). Ces deux processus présentent des caractéristiques communes notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin en termes humains ; il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise. De la même façon, le transfert de connaissance cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise (Szulanski, 2000). Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissance ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la présence de compétences chez un salarié.

Si le transfert de connaissances est important pour l'entreprise et la pérennité des savoirs, la mobilité en tant qu'outil de gestion des connaissances présente un autre intérêt stratégique à la fois pour l'entreprise et pour les salariés : l'employabilité.

6.2. Développer l'adaptabilité et l'employabilité des salariés

6.2.1. La mobilité, facteur de développement des salariés

Dans son rapport à la commission Européenne(2001), un groupe de travail rapportait que 80% des compétences deviendraient obsolètes dans une dizaine d'années, tandis que dans le même temps, 80% de la main-d'œuvre aura des qualifications désuètes. L'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Les salariés, conscients de l'état de plus en plus instable du marché de l'emploi, s'intéressent aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre. Ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser. Les salariés, parce qu'ils sont les premiers concernés, mais également les autres acteurs de l'entreprise, savent que qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Comme l'explique Michel(1993), la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, l'objectif étant de développer le potentiel des salariés qui peuvent acquérir d'autres compétences sur de nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition de l'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, son adaptabilité. On entend par adaptabilité la faculté de s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité. Or, la théorie de l'entreprise qualifiante fait de la capacité d'une organisation à apprendre, la principale source de compétitivité (Amadiou et Cadin, 1996). La mobilité, en favorisant les apprentissages individuels et collectifs, et en développant une logique de professionnalisation est un facteur essentiel de cette capacité à apprendre. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son employabilité dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences. Mais la définition de l'employabilité a évolué au cours du temps.

Aujourd'hui le concept d'employabilité tenir compte de trois aspects :

- « L'employabilité comme performance escomptée vis-à-vis du marché du travail qui vient en parallèle aux pratiques accentuées des C.D.D. » ;
- « L'employabilité comme capacité d'initiative de l'individu, en relation avec le développement du thème des compétences et sa notion de capital accumulé » ;
- « L'employabilité « interactive » signifiant la capacité de l'individu à obtenir un emploi ou à s'y adapter».

Ainsi, la mobilité permet de développer l'employabilité des salariés en jouant sur les différents aspects. En effet, la mobilité participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité. Par conséquent, l'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi ou à s'y adapter ; en étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de

créativité. Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de se s'adapter au marché. La mobilité est alors source de performance. Pour Hategekima (2004), la mobilité représente la seconde dimension mesurée de l'employabilité (changement de poste de service ou d'entreprise, de lieu géographique).

Comme nous venons de le voir, la mobilité est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentes dans l'organisation. Mais elle est aussi stratégique pour les salariés. En effet, le salarié qui développe son employabilité augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Or, cette valeur ajoutée correspond à l'employabilité et à l'adaptabilité de l'individu.

6.2.2. La mobilité, moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi

Jusqu'aux années 70, la relation de travail entre un salarié et un employeur avait un caractère stable et de long terme. L'employeur garantissait une certaine sécurité de l'emploi à ses salariés. Depuis, le marché du travail est devenu de plus en plus flexible et instable. Comme nous avons vu précédemment, la structure des entreprises s'est transformée, offrant moins de perspectives de carrière que par le passé. Ainsi, l'engagement de l'employeur ne se fait plus sur les possibilités de promotion mais sur des opportunités de mobilité professionnelle. Mais le contrat implicite entre l'entreprise et ses salariés a également changé à un autre niveau, c'est-à-dire, en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent plus garantir l'emploi sur le long terme. A défaut de pouvoir assurer une sécurité de l'emploi, beaucoup d'entreprises s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés.

Pour développer cette employabilité, l'entreprise va offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la formation doit être couplée à la mobilité afin de mettre en application les nouvelles compétences. Les salariés doivent donc s'informer, se former et accepter la mobilité afin de trouver de nouvelles orientations capables de leur offrir des possibilités d'embauche en interne ou en externe.

Dans cette relation, si l'employeur s'engage à réunir toutes les conditions pour développer les capacités des salariés à occuper un autre emploi, les salariés ont, quant à eux, la responsabilité d'être mobiles et de développer leurs compétences afin d'anticiper de futurs changements organisationnels. Stimuler la mobilité, c'est aussi sensibiliser les salariés aux évolutions des compétences et du marché de l'emploi interne et externe. Il s'agit de les préparer, de façon continue, à gérer leur avenir et leur carrière dans un environnement instable et incertain (Peretti, 2001). On remarque ainsi, que la mobilité est au cœur du contrat implicite liant l'entreprise à ses salariés à un double niveau. Les employeurs s'engagent sur la mobilité, d'une part, parce qu'elle constitue une issue au rétrécissement de la ligne hiérarchique et au plafonnement des carrières, et d'autre part, parce qu'elle est gage d'employabilité et permet de lutter contre l'insécurité de l'emploi.

7. Le développement des compétences et l'employabilité

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour l'employé pour développer ses compétences

Bader F. (2005), ajoute dans son discours que " L'entreprise, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, aura à tout moment et à sa disposition les compétences nécessaires pour suivre l'évolution des technologies et des marchés du travail et cela renforce sa performance

Les conditions et les pratiques de gestion en matière des ressources humaines comme la formation professionnelle, la mobilité et la motivation constituent un préalable pour développer l'employabilité " Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables." (Lepissier, 2001).

De ce fait, l'employabilité qui impérativement développe les compétences des individus peut aboutir à une mobilité externe ce qui constitue un investissement manqué et un handicap majeur pour les entreprises.

L'enjeu est comment préserver les compétences rares pour qu'elles restent fidèles à la firme sans pour autant négliger le développement de l'employabilité facteur nécessaire de performance et d'adaptabilité dans un environnement qui change sans cesse.

L'entreprise pour pouvoir gagner le pari de la compétitivité et s'adapter au mieux aux différents changements tant économiques qu'organisationnels et technologiques devrait miser selon l'avis partagé de tous les auteurs sur les compétences des ressources humaines.

C'est en effet, seules les compétences disponibles au sein de l'organisation ou recrutées à partir du marché extérieur peuvent aller de l'avant et réaliser les objectifs dans de bonnes conditions vu leur savoir -faire et leurs aptitudes aux différentes situations même les plus difficiles.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de

L'entreprise

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2^{ème} port d'Algérie en marchandises générales et 3^{ème} port pétrolier. Il est également le 1^{er} port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1. Historique de création de l'entreprise :

Bejaia, une ville, un port,

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI^{ème} siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Béjaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Béjaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

2. Situation géographique de l'entreprise :

Le port de Béjaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

❖ Mouillage

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

❖ Accès au Port

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

❖ Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.

- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

3. Missions et activités de l'EPB :

A. Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

B. Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

4. Description des services :

4.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

4.2. Le remorquage : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

4.3. Le pilotage : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

4.4. Le lamanage : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

4.5. Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.

- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

▪ **Acconage :**

A pour tâches :

❖ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

❖ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT DDD

La manutention et l'acconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.

- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

5. Présentation des différentes structures de l'EPB :

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

5.1. Directions opérationnelles :

Il s'agit des structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients.

5.1.2. Direction manutention et acconage DMA

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :** Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre plein et magasins.

- **Acconage :**

A pour tâches :

- ❖ **Pour les marchandises**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

- ❖ **Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

5.1.3. Direction domaine et développement DDD

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

5.1.4. Direction capitainerie DC

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

5.1.5. Direction remorquage DG

Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

5.2. Direction fonctionnelle :

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles.

5.2.1. Direction générale DG

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

5.2.2. Direction du management intégré DMI

Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

5.2.3. Direction finances et comptabilité DFC

Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

5.2.3. Direction ressources humaines DRH

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, ...etc.)

6. Infrastructure et les équipements

6.1. Les infrastructures portuaires

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.

- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

6.2. Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre steaker de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

Chapitre V
Analyse et
interprétation des
résultats

1. Les caractéristiques de la population :

Tableau N°01 : Répartition de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	F	%
Masculin	27	54
Féminin	23	46
Total	50	100

D'après ce tableau nous constatons que le nombre de salariés du sexe masculin est représenté par un taux de 54% par contre l'effectif des enquêtés de sexe féminin est représenté par un pourcentage de 46%, à l'issue de la lecture de ce tableau nous constatons que la différence entre les deux sexes n'est pas conséquente, ça s'explique par la nature du travail qui ne demande pas un effort physique par ce que c'est un travail administratif, il peut être expliqué aussi par le rôle qu'occupe la femme et son épanouissement dans la vie professionnelle ces dernières années.

Tableau N° 2 : La répartition de la population selon l'âge :

Age	F	%
25-35ans	24	48
35-45ans	18	36
45ans et plus	8	16
Total	50	100

La majorité des personnes questionnées ont un âge varié entre 25-35ans avec un pourcentage de 48%. En suite vient la deuxième catégorie et celle de 35-45ans avec un pourcentage de 36%, et en fin la troisième catégorie 45ans et plus qui représente le taux le plus faible qui est de 16%.

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

Niveau d'instruction	F	%
Moyen	6	12
Secondaire	19	38
Universitaire	25	50
Total	50	100

La répartition de l'échantillon comme le montre le tableau N° 03, montre que la moitié de la population étudiée ont un niveau universitaire avec un taux de 50 %, et 38% ont un niveau secondaire, 12% pour le niveau moyen, nous constatons que la moitié des enquêtés de l'EPB sont des universitaire qui résulte que la politique de recrutement se base sur les études supérieures.

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon leurs anciennetés :

Ancienneté	F	%
1-10ans	29	58
11-20ans	11	22
21-30ans	7	14
31ans et plus	3	6
Total	50	100

Selon ce tableau, nous constatons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre 1et 10 ans avec 58% suivi par 22% qui représente le taux des enquêtés qui ont une ancienneté entre 11 et 20 ans. Les deux taux s'expliquent par la politique de la mobilité interne pour combler les postes, par contre 14% des enquêtés ont une ancienneté entre 21 et 30 ans, et en

fin le faible taux d'ancienneté 6% est représenté par les enquêtés qui ont plus de 31 d'ancienneté dans l'EPB.

Tableau N°5 : La répartition de la population selon catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	%
Agent de maîtrise	22	44
Cadre	28	56
Total	50	100

D'après la lecture de ce tableau nous constatons que la catégorie dominante est celle des cadres avec un pourcentage de 56%, suivi de la catégorie des agents de maîtrise avec un pourcentage de 44%.

L'explication que nous pouvons donner à ces deux catégories c'est par le besoin de l'EPB qui nécessite une grande qualification et des compétences pour gérer ses emplois dans différents départements.

2. Analyse et interprétation de la première hypothèse :

Tableau N°6 : Relation entre les critères exigés pour une mobilité interne et la catégorie socioprofessionnelle

		les critères exigés pour une mobilité interne			Total
		connaissance	expérience	Qualification de base	
Catégorie socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	6 27,3%	9 40,9%	7 31,8%	22 100%
	Cadre	5 17,9%	17 60,7%	6 21,4%	28 100%
	Total	11 22%	26 52%	13 26%	50 100%

Comme le relève le tableau N°06, la valeur 52% indique le taux des interrogés qui voient que le critère exigé pour la mobilité interne est l'expérience, et celle de 26% représentent ceux qui voient que le critère de la mobilité interne base sur la qualification de base, tandis que 22% voient que le critère de connaissance exigé par la mobilité interne.

Par ailleurs, 60,7% est le taux des interrogés appartient à la catégorie des cadres et qui voient que le critère exigé pour une mobilité interne est l'expérience, contre 40,9% des agents de maîtrise. Les questionnés qui voient que le critère exigé pour une mobilité interne et celui de qualification de base dont 31,8% est le taux enregistré par les interrogés appartenant à la catégorie agent de maîtrise, et 21,4% pour les cadre.

Pour le critère de connaissance représente 27,3% sont des agents de maîtrise la prouvent, 17,9% des cadres.

Nous déduisons que l'entreprise portuaire de béjaia favorise des salariés qui ont l'expérience et surtout l'expérience acquit par plusieurs postes, pour avoir une certaine maîtrise, intelligence, savoir-faire dans la réalisation des tâches et pour bien spécialisé dans leurs activités et pouvoir gérer et diriger.

Tableau N°07 : La relation entre les critères de la mobilité interne et l'ancienneté :

		quels sont les critères exigés pour une mobilité interne?			Total
		Connaissance	Expérience	Qualification de base	
ancienneté dans l'entreprise	1-10ans	7 24,1%	12 41,4%	10 34,5%	29 100%
	11-20ans	3 27,3%	6 54,5%	2 18,2%	11 100%
	21-30ans	1 14,3%	5 71,4%	1 14,3%	7 100%
	31ans et plus	- -	3 100%	- -	3 100%
	Total	11 22%	26 52%	13 26%	50 100%

Le tableau N°07 montre clairement que la majorité qui ont bénéficié de la mobilité interne est par apport au critère de l'expérience avec un taux de 52% dont nous trouvons que 100% des bénéficiaires appartiennent la catégorie de 31ans et plus d'ancienneté à l'EBP, ainsi que les enquêtés anciens de 21-30ans avec un taux de 71,4%, la catégorie de 11-20ans avec un taux de 54,5% et 41,4% de ceux qui possèdent de 1-10ans d'ancienneté.

Puis, la qualification de base dont 26%, et qui sont répartis comme suit :34,5% est le taux supérieur enregistré pour ceux qui ont 1-10 ans d'ancienneté, et qui ont suivi 11-20ans un taux de 18,1% et un faible pourcentage de 14,3% de ceux qui possèdent 21-30ans d'ancienneté.

Et enfin ce qui ont bénéficié de critère de connaissance avec un pourcentage de 22%, dont nous trouvons 27,3% est le taux enregistré pour ceux qui 11-20ans

d'ancienneté, 24,1% de 1-10ans et la catégorie de 11-30ans d'ancienneté a un taux faible de 14,3%.

A partir de ce constat, il est aisé de remarquer que le critère d'expérience est apparaît comme un attribut essentiel pour la mobilité interne de l'EPB qui demande vraiment l'ancienneté pour cette mobilité et permet une bonne gestion dans les nouveaux postes qui seront plus complexes par apport aux précédents, et cette expérience dans le travail évolue le savoir-faire.

Tableau N° 8: Les éléments qui favorise la promotion selon la catégorie socioprofessionnelle

		Les éléments qui favorisent la promotion			Total
		Qualification	Ancienneté et expérience	Polyvalence	
catégorie socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	8 36,4%	8 36,4%	6 27,3%	22 100%
	Cadre	6 21,4%	18 64,3%	4 14,3%	28 100%
	Total	14 28%	26 52%	10 20%	50 100%

Nous remarquons clairement d'après ce tableau que 52% des interrogés confirment que l'élément qui favorise la promotion est celui de l'ancienneté et l'expérience dont 64,3% appartient à la catégorie des cadres, contre 36,4% appartient à la catégorie des agents de maîtrise.

Nous remarquons toutefois que 28% représente le taux des interrogés qui voient que l'élément qui favorise la promotion est la qualification, dont 36,4% représente les agents de maîtrise, 21,4% représente la catégorie des cadres.

Cependant, 20% des enquêtés qui disent que la polyvalence est un élément qui favorise la promotion, dont 27,3% appartient à la catégorie des agents de maîtrise, contre 14,3% des questionnés de la catégorie des cadres.

Les résultats de ce tableau montre que la plus part des salarié de la catégorie cadre leurs promotion est favorisée grâce à leurs ancienneté et expérience au sein de l'entreprise par conséquent à leurs compétences acquises qui assurent des efforts personnel.

La promotion contribue sans doute la progression de l'établissement, et l'EPB considère le facteur d'expérience et l'ancienneté comme étant un élément fondamental qui permet aux salariés d'acquérir de la qualification et polyvalence qui leurs favorise la possibilité de passer d'un poste vers un autre plus supérieur et de passer par des services différents pour atteindre des piliers hiérarchiques élevés.

Tableau N°09 : La mobilité interne la plus convoitée par les salariés

	F	%
Mobilité verticale	20	40
Mobilité horizontale	13	26
Mobilité verticale+ Horizontale	17	34
Total	50	100

Le tableau N°09 montre qu'à travers les réponses obtenues que 40% de notre échantillon confirment que la mobilité verticale est la plus convoitée par les salariés, dont 34% disent que le type de mobilité verticale et horizontale

convoitée par les salarié, et enfin 26% pour les salariés qui choisissent le type de mobilité horizontale.

A partir des résultats suivants nous déduisons à retenir que la majorité des travailleurs pour une raison ou une autre désirent d'une mobilité verticale, à cause de développement de leurs compétences, leur employabilité à l'intérieur de l'entreprise et l'augmentation de la rémunération.

Contrairement à la mobilité horizontale qui est ennuyer pour les travailleurs, car elle apparaît pour les questionnés que n'a pas une stabilité dans leurs vies professionnelle et ne sont pas satisfaits pour raisons d'absence de changement sur le niveau du salaire et statut.

Tableau N°10: Le bénéfice de promotion selon l'ancienneté :

		Combien de fois avez-vous bénéficié d'une promotion?			Total
		Une seule fois	Deux fois	Trois fois et plus	
ancienneté dans l'entreprise	1-10ans	25 86,2%	4 13,8%	- -	29 100%
	11-20ans	7 63,6%	3 27,3%	1 9,1%	11 100%
	21-30ans	2 28,6%	2 28,6%	3 42,9%	7 100%
	31ans et plus	- -	1 33,3%	2 66,7%	3 100%
	Total	34 68%	10 20%	6 12%	50 100%

Comme le relève le tableau N°10, la valeur 68% indique le taux des enquêtés qui ont bénéficié d'une promotion une fois, dont 86,2% correspond à ceux qui ont une ancienneté de 1 à 10 ans cela signifie qu'il s'agit des nouvelles recrues qui ont pas assez d'expérience.

Tandis que 20% est le taux des interrogés ayant bénéficiés d'une promotion deux fois, et 12% est le taux des bénéficiaires d'une promotion trois fois et plus.

Nous remarquons aussi que les employés qui ont une ancienneté de 1 à 10 ans et 11 à 20 ans ont bénéficié d'une promotion deux fois et trois fois et plus avec des faibles pourcentages.

Cependant, les interrogés ayant entre 21 à 30 ans d'ancienneté ont bénéficié d'une promotion deux fois et trois fois et plus avec un taux de 28,6% et 42,9%.

Toute fois, les enquêtés de la dernière tranche d'ancienneté 31 ans et plus nous avons enregistré un taux élevé pour ceux qui ont bénéficié d'une promotion deux fois et trois fois et plus représente 33,3% et 66,7%, ce qui signifie que la promotion est lié avant tous aux expériences et la qualification puis à la nature du poste occupé, de plus l'ancienneté est aussi considérable car permet aux salariés d'acquérir un degré d'exploit au niveau de la maîtrise de travail.

L'entreprise portuaire de béjaia considère l'ancienneté des salariés comme une fidélité, cette promotion est une prime ou une rémunération et même d'avoir la possibilité d'accorder à un poste de plus haut niveau de responsabilité. Grâce à l'ancienneté dans le travail qui joue un grand rôle pour avoir plus d'expérience et avec le temps les salariés vont réussir à grimper dans les échelons, et d'avoir un bon statut.

Tableau N°11 : la relation entre le type de mobilité interne et l'ancienneté :

		type mobilité interne			Total
		Verticale	Horizontale	Verticale+ Horizontale	
ancienneté dans l'entreprise	1-10ans	15 51,7%	7 24,1%	7 24,1%	29 100%
	11-20ans	4 36,4%	4 36,4%	3 27,3%	11 100%
	21-30ans	1 14,3%	1 14,3%	5 71,4%	7 100%
	31ans et plus	- -	1 33,3%	2 66,7%	3 100%
	Total	20 40%	13 26,0%	17 34%	50 100%

Au regard de ce tableau, nous constatons que 40% des interrogés ont bénéficié de la mobilité verticale, dont nous trouvons la catégorie 1-10ans avec un pourcentage de 51,7%, après vient la catégorie 11-20ans avec un taux de 36,4%, et la catégorie de 21-30ans représente un faibles pourcentage de 14,3%.

Ceux qui ont bénéficié de la mobilité verticale et horizontale représente un taux de 34%, dont la catégorie 21-30ans avec un pourcentage de 71,4%, 31ans et plus avec un pourcentage de 66,7%,27,3% de 11-20ans et la catégorie de 1-10 ans avec un pourcentage de 24,1%.

Pour finir avec un faible pourcentage pour les enquêtés qui ont bénéficié d'une mobilité horizontale dont 36,4% de 11-20ans, 33,3% de 31ans et plus, 24,1% de 1-10ans, 14,3% de 21-30ans.

Alors nous constatons que la mobilité verticale permet à ses salariés d'acquérir de nouvelle connaissance, de développer leurs compétences dans

leurs travaux, l'expérience et de s'adapter à tous changements entraînés par les évolutions technologiques. Contrairement à la mobilité horizontale qui exige d'acquérir plus de compétence et permet de bénéficier des avantages complémentaire tels que les horaires et alignement de poste et de la tâche.

Quant à la mobilité verticale et horizontale se réfère à l'ancienneté, les salariés acquissent des compétences en passant par des services différents.

Tableau N° 12: Relation entre le type de mobilité interne et changement de poste

		changement de poste		Total
		Oui	Non	
Type de mobilité interne	Verticale	2 10%	18 90%	20 100%
	Horizontale	4 30,8%	9 69,2%	13 100%
	Verticale+Horizontale	3 17,6%	14 82,4%	17 100%
		9	41	50
	Total	18%	82%	100%

Le tableau N°12, montre qu'à travers les réponses obtenues que 82% est le taux des enquêtés qui n'ont pas demandé de changer le poste, dont 90% ont pas bénéficié d'une mobilité verticale, 82,2% n'ont pas bénéficié d'une mobilité verticale et horizontale, et 69,2% n'ont pas bénéficié d'une mobilité horizontale.

Par ailleurs, 18% le taux des questions qui ont demandé de changer leurs postes de travail, dont 30,8% ont bénéficié d'une mobilité horizontale, 17,6% pour les bénéficiaires d'une mobilité verticale et horizontale, et 10% ceux qui ont bénéficié d'une mobilité verticale.

A partir de là, nous constatons que tous les questionnés qui n'ont pas bénéficié d'une mobilité verticale et mobilité verticale et horizontale sont pas satisfait cela s'explique que ces enquêtés sont pas favorisés de la part de leurs entreprise.

Cela, s'explique que le changement de poste ça se fait par apport au besoin de l'entreprise, car presque tous les interrogés ont pas demandé le changement de poste c'est l'entreprise qui exige ce changement et avec quel type de mobilité qui m'hérite chaque salarié tous dépend de leurs anciennetés, expériences et connaissances acquissent dans leurs personnels.

Tableau N° 13: Corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et le choix de la mobilité interne

		Le choix de la mobilité interne		Total
		volontaire	Obligatoire	
catégorie socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	12 54,5%	10 45,5%	22 100%
	Cadre	23 82,1%	5 17,9%	28 100%
	Total	35 70%	15 30%	50 100%

Au regard de ce tableau nous remarquons que la majorité des salariés de l'entreprise portuaire de Béjaïa confirment que le choix de la mobilité interne se fait volontairement avec un pourcentage de 70%, contre 30% des salariés qui ont subi une mutation obligatoire.

On trouve un pourcentage de 82,1% des cadres qui ont fait une mutation volontaire et contre 45,5% des agents de maîtrise qui ont fait une mobilité obligatoire c-à-d les agents de maîtrise ont plus de privilège de choisir leur nouveau poste par rapport à ceux des cadres.

On déduit que la mobilité interne se fait selon la volonté des salariés de l'entreprise portuaire de Béjaïa et non pas selon le besoin de cette dernière. Et ce fait par la volonté des salariés de changer l'environnement en effectuant une demande de changement de poste.

Tableau N°14 : Demande de changement de poste nécessite de service :

Nécessite de service	F	%
Oui	9	18
Non	41	82
Total	50	100

A travers ce tableau on peut dire que la majorité des travailleurs ont répondu par non concernant l'exigence des critères pour nécessité de service avec un pourcentage de 82%, contre 9% pour qui ont répondu par oui.

Donc, la mobilité interne nécessite de changer de poste avant que les salariés le demandent. Cela explique que l'entreprise portuaire de Béjaïa a recours à la mobilité interne selon ses propres et objectifs organisationnels.

2. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse :

Tableau N°15 : La relation entre l'influence de la mobilité interne et l'âge:

	la mobilité interne influence sur le développement des compétences		Total
	Oui	Non	
25-35	15 62,5%	9 37,5%	24 100%
35-45	15 83,3%	3 16,7%	18 100%
45 et plus	7 87,5%	1 12,5%	8 100%
Total	37 74%	13 26%	50 100%

Les résultats du tableau ci-dessus nous montre clairement que 74% des interrogés affirment que la mobilité interne influence sur le développement des compétences, contre 26% qui disent le contraire.

La plus part des enquêtés affirment que la mobilité interne influence sur le développement des compétences sont des salariés âgés entre 45 et plus avec un taux de 87,5%, suivi par les salariés âgés entre 35 et 45 ans représenté par un taux de 83,3%, les enquêtés âgés entre 25 et 35 ans représente 62,5%.

Cependant il est souligné que les enquêtés âgés de 25 et 35 ans ont répondu que la mobilité interne n'influence pas sur le développement des compétences avec

pourcentage de 37,5%, suivi par les enquêtés âgés entre (35-45) et 45 ans et plus avec un taux de 16,7% et 12,5%.

L'influence de la mobilité interne sur le développement des compétences est confirmé par les enquêtés âgés entre (35-45) et 45 ans et plus, nous pouvons expliquer leurs anciennetés par apport à leurs expérience et l'importance de l'entreprise sur le développement des compétences de ses salariés, et l'âge joue un rôle important dans leurs carrière qui est causé par l'accumulation du savoir et l'ancienneté qui rend le salarié compétent qui lui permet de s'adapté aux différentes situations.

Tableau N°16 : Relation entre l'influence de la mobilité interne sur le développement des compétences et la catégorie socioprofessionnelle

		la mobilité interne influence sur le développement des compétences		Total
		Oui	non	
la catégorie socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	12 54,5%	10 45,5%	22 100%
	Cadre	25 89,3%	3 10,7%	28 100%
	Total	37 74%	13 26%	50 100%

Ce tableau montre que 74% affirment que la mobilité interne influence sur le développement des compétences et 26% affirment le contraire. Nous constatons que 89,3% de ceux qui affirment que la mobilité interne influence sur le développement des compétences sont des cadres, face à 54,5% d'agent de maîtrise qui affirment aussi l'influence de la mobilité interne. Dans

la deuxième série de réponse (ceux qui affirment que la mobilité interne n'influence pas sur le développement de leurs compétences, nous constatons que 45,5% d'agent de maîtrise et 10,7% des cadres leurs mobilité n'influence pas sur le développement de leurs compétences.

La prédominance de ceux que la mobilité interne influence sur le développement des compétences est peut être dû à l'acquisition des nouvelles compétences et l'acquisition de savoir et de connaissance pour avoir l'encouragement de l'entreprise.

Et la dominance de la catégorie des cadres de la première série de réponse est peut être pour raison de la qualification et la spécialisation de leurs tâches qui est causé par l'assemblage de toute sorte de savoir qui permet au salarié de développer les compétences déjà existantes et plus d'acquérir les compétences restante.

Tableau N°17 : Relation entre les facteurs basé sur le développement des compétences et catégorie socioprofessionnelle

		facteurs basés le développent des compétences			Total
		La polyvalence	Le savoir-faire	Autres	
catégorie socioprofessionnelle	Agent de maîtrise	13 59,1%	8 36,4%	1 4,5%	22 100%
	Cadre	15 53,6%	8 28,6%	5 17,9%	28 100%
	Total	28 56%	16 32%	6 12%	50 100%

A

partir de ce tableau, nous remarquons que 56% enquêtés affirment que le facteur basé sur le développement des compétences celui de la polyvalence, suivi de 32% pour le savoir-faire et enfin 12% en faveur d'autres facteurs.

Pour le premier choix de réponse est le taux le plus remarquable de 59,1% opté par la catégorie d'agent de maîtrise, puis 53,6% appartient la catégorie cadres, pour le facteur de la polyvalence. Cette dominance de la part des deux catégories (agent de maîtrise et cadre) est du peut être par apport à leurs qualité et leurs capacité et cette polyvalence est une source d'acquisition de compétence et de motivation.

Pour le facteur de savoir-faire dont 36,4% appartient à la catégorie des agents de maîtrise et 28,6% représente la catégorie des cadres, ce choix de réponse du peut être à la nature de travail effectif par ces catégories, car leur travail nécessite de la pratique comme la maîtrise d'outillage, d'appareil et autres techniques que le salarié va appliquer sur le terrain.

Par contre les salariés qui ont répondu par autres facteurs avec un faible pourcentage de 17,9 sont des cadres et 4,5% sont des agents de maîtrise qui voient qu'il y a d'autres facteurs à part la polyvalence et le savoir-faire qui développent leurs compétences.

Tableau N°18 : Relation entre le nombre de formation et l'ancienneté

		combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation?			Total
		Une seule fois	Deux fois	Trois fois et plus	
ancienneté dans l'entreprise	1-10 ans	13 44,8%	4 13,8%	12 41,4%	29 100%
	11-20 ans	4 36,4%	2 18,2%	5 45,5%	11 100%
	21-30 ans	4 57,1%	1 14,3%	2 28,6%	7 100%
	31 ans et plus	1 33,3%	-	2 66,7%	3 100%
	Total	22 44%	7 14%	21 42%	50 100%

Le tableau N°18 montre clairement que le nombre de bénéficiaires de formation d'une seule fois représente 44%, dont nous trouvons que 57,1% des bénéficiaires appartiennent à la catégorie de 21 à 30 ans d'ancienneté à l'EPB, ainsi que 44,8% de ceux qui possèdent de 1 à 10 ans d'ancienneté.

Ainsi, que 42% représente ceux qui ont bénéficié de 3 fois et plus de formation, dont 66,7% pour ceux qui ont une ancienneté de 31 ans et plus, deux taux approximâtes de 45,5% et 41,4% pour les deux catégories de 11 à 20 ans et 1 à 10 ans d'ancienneté, et 28,6% pour la catégorie de 21 à 30 ans.

Cependant 14% est le taux des interrogés qui ont bénéficié deux fois de formation, et 18,8% est le taux des enquêtés qui ont une ancienneté de 11 à 20 ans d'ancienneté, alors que 14,3% et 13,8% appartiennent à deux catégories de 31 ans et plus et 1 à 10 ans.

A partir de ce constat, il est aisé de remarquer que la formation est apparait comme un attribut essentiel au travailleur de sorte que l'Entreprise Portuaire de Bejaia met en pratique le principe selon lequel les ressources humaines doivent être cultivées plutôt qu'exploitées.

Nous remarquons également que les bénéficiaire de formation sont considérablement plus élevées pour la catégorie la plus ancien à l'EPB (31 ans et plus d'ancienneté), mais ceci n'empêche pas l'entreprise a considérée les premières années, de vie active de ses salariés, comme une période spécifique, car la formation durant cette période est un vecteur principal d'apport en compétences productives pour les individus, et ces formations ont vocation à faciliter leur intégration professionnelle en les familiarisant à leur environnement de travail et facilite encore leur changement de poste.

Tableau N°19 : Relation entre le nombre de formation et le développement des compétences des salariés

		si vous avez bénéficié d'action de formation, pensez vous qu'elle développe vraiment vos compétences?		Total
		Oui	Non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation?	Une seule fois	17 77,3%	5 22,7%	22 100%
	Deux fois	4 57,1%	3 42,9%	7 100%
	Trois fois et plus	19 90,5%	2 9,5%	21 100%
		40	10	50
	Total	80%	20%	100,0%

D'après les données recueillies, 80% des interrogés affirment que la formation bénéficiée développe les compétences, dont 90% pour les enquêtés qui ont bénéficié de trois fois et plus, 77,3% ceux qui ont fait une fois et 57,1% ceux qui ont bénéficié de deux formations. Par ailleurs 20% sont contre, dont 42,9% qui ont bénéficié de deux formations, et pour ceux qui ont fait une fois de formation et trois fois et plus ont un faible pourcentage de 22,7% et 9,5%.

A partir de ces données, nous constatons que la totalité des questionnés confirment que les formations suivies au sein de l'EPB (une fois, deux fois, et trois fois et plus), ont souvent répondu aux exigences de leurs postes de travail, car ce sont des formations qui répondent à leurs besoins et surtout développent leurs compétences, ceci les conduit à les appliquer dans leurs activités pour des raisons d'éviter les problèmes rencontrés lors du changement de poste, facilité l'intégration des cadres dans les nouveaux postes.

Tableau N°20: Relation entre la mobilité interne qui a permis le transfert et le développement des nouvelles compétences et la catégorie socioprofessionnelle :

		la mobilité interne permet le transfert et le développement des compétences		Total
		Oui	Non	
Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	18	4	22
	Agent de maîtrise	81,8%	18,2%	100%
	Effectif	21	7	28
	Cadre	75,0%	25%	100%
	Total	39	11	50
	Total	78%	22%	100%

D'après ce tableau nous constatons que la majorité des enquêtés voient que la mobilité interne permet le transfère et le développement des compétences avec un taux de 78%, dont 81,8% appartient à la catégorie agent de maîtrise, alors que 75% pour les cadres.

Cependant 22% des enquêtés voient le contraire c'est-à-dire la mobilité interne ne développe pas leurs compétences, dont 25% de catégorie cadre, et 18,2% pour la catégorie d'agent de maîtrise.

On déduit de cette lecture que plus de la majorité de nos interrogés ont répondu que quelque soit la catégorie socioprofessionnelle, soit les cadres soit les agents de maîtrise, la mobilité interne permet le transfère et développement des compétences, où elle favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un cadre augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver.

Dans la même lignée, la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. Tandis que la minorité des enquêtés affirment que la mobilité interne ne développe pas les compétences, ils jugent que la mobilité n'apporte rien pour eux c'est juste un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre.

Tableau N°21 : La mobilité interne permet d'acquérir de nouvelles compétences

	F	%
Oui	32	64
Non	18	36
Total	50	100

Les données de ce tableau montrent que 64% des enquêtés de l'EPB déclarent que la mobilité interne permet l'acquisition de nouvelles compétences, contre 36% qui signale le contraire.

L'analyse des résultats indique que la contribution de la mobilité interne à l'acquisition de nouvelles compétences, nous pouvons donc soustraire de ces données, qu'un lien est établie entre la mobilité et la gestion des compétences.

En effet cette mobilité interne est un facteur indispensable à l'acquisition de nouvelles compétences qui facilite leur intégration professionnelle à leurs nouveaux poste de travail, et cette mobilité interne capitalise de nouvelle connaissance théorique et pratique, l'amélioration de l'efficacité des salariés et leurs rendement dans l'entreprise, l'acquisition d'expériences et des savoir-faire, savoir être, savoir agir, savoir-faire.

Tableau N°22 : Relation entre les moyens de développement des compétences et la mobilité interne

		selon vous, est-ce-que la mobilité interne permet de développer vos compétences?		Total
		Oui	Non	
les moyens qui permettent le développement des compétences	Expérience	26 86,7%	4 13,3%	30 100%
	Formation	20 100%	- -	20 100%
	Total	46 92%	4 8%	50 100%

Les données de ce tableau montrent que 92% des interrogés affirment que la mobilité interne développe leurs compétences, dont 100% confirment que le moyen qui permet le développement des compétences et celui de la formation et 86,7% le moyen d'expérience.

Par ailleurs, 8% le taux des questionnés qui voient que la mobilité interne ne développe leurs compétences, dont 13,3% voient le moyen qui permet le développement des compétences celui de l'expérience.

Dans le côté des interrogés qui jugent que les moyens qui développent leurs compétences n'ont pas d'influence sur la mobilité interne, nous avons que un pourcentage de 13,3% pour celui de moyen d'expérience.

En effet, les moyens de développement des compétences influence positivement sur la mobilité interne, et les interrogé ont signalé que la formation a été d'avantage sur l'acquisition des meilleurs et des capacité qui leur permet au exigence de travail. L'expérience aussi indique une corrélation positive et significative sur la mobilité interne et le développement des compétences de la main-d'œuvre de cette entreprise puisque la majorité des enquêtés affirme leurs accords au développement de leurs compétences durant leurs expérience préoccupe de leurs efficacité et de son fonctionnement.

4. Discussion des hypothèses :

D'après notre étude effectuée sur l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences, dans l'entreprise portuaire de Béjaia, nous avons contenus les résultats suivants :

1. Vérification de la première hypothèse :

- Selon la majorité des salariés de l'entreprise portuaire de Béjaia, la mobilité interne repose sur le critère d'expérience avec un pourcentage de 52% confirmé par les deux critères : l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle pour bien s'adapter au nouveau poste.

-La plus part des salariés ont bénéficié d'une promotion plus d'une fois sont des salariés qui ont une ancienneté entre 16 et 20 ans avec un pourcentage de 68%.

-Nous avons constaté à travers l'après-enquête et le questionnaire que la majorité des enquêtés ont bénéficié d'une mobilité interne de type verticale et beaucoup plus par les cadres car ils connaissent ses réalités, lesquelles leur permettent non seulement des mobilités verticales mais aussi de développer les connaissances et de rendre la tâche facile.

-La moitié des salariés ont affirmé que la promotion favorise l'ancienneté et l'expérience avec un pourcentage de 52%.

- 41% des salariés n'ont pas bénéficié de changement de poste et cela revient aux besoins de l'entreprise, qui sélectionne les salariés selon le mérite et l'ancienneté ou l'expérience.

En conclusion, nous avons affirmé que l'expérience professionnelle influe sur la mobilité interne, et nous permet d'avoir beaucoup de connaissance dans le domaine.

Cela explique que l'EPB utilise surtout le critère de l'expérience pour attribuer la mobilité des salariés pour renforcer leurs capacités dans différentes situation et de pouvoir les occuper dans des postes de responsabilité.

Alors on a conclu l'affirmation de notre hypothèse que l'expérience professionnelle influe sur la mobilité interne, c'est d'avoir l'expérience dans le travail engendre directement la mobilité interne.

Vérification de la deuxième hypothèse :

-D'après la majorité des enquêtés quelque soit leurs catégorie socioprofessionnelle, 74% des salariés confirment que la mobilité interne influence sur le développement des compétences, alors que 26% confirment le contraire.

-la moitié des enquêtés confirment que le facteur de développement des compétences est celui de la polyvalence avec un taux de 56% suivi par le facteur de savoir-faire en deuxième position avec un taux de 32%.

-Plus que la moitié des salariés confirment que la mobilité interne permet l'acquisition de nouvelles compétences avec un pourcentage de 64%.

-On a conclu que la majorité des enquêtés ont répondu que le facteur de mobilité interne est l'expérience avec un pourcentage de 60%.

-La plus part des enquêtés voient que la mobilité interne permet le transfère et le développement des nouvelles compétences avec un taux de 78%.

-La formation qui est instaurée au sein de l'EPB développe vraiment les compétences des salariés avec un pourcentage de 80%, comme il ya des salariés qui ont bénéficié de formation d'une fois avec un taux de 44% et de trois fois et plus d'un taux de 42%.

A travers notre étude on a pu déduire que le développement des compétences est devenu une préoccupation majeure pour l'EPB qui mène vers le progrès, et donc l'hypothèse confirme que la mobilité interne influence sur le développement des compétences, et qui permet aux salariés d'acquérir de connaissances, de nouvelles compétences pour faciliter l'exercice les tâches.

Conclusion

Conclusion

Notre étude s'est déroulée au niveau de l'entreprise portuaire de Béjaïa, dont nous avons mené notre enquête intitulée l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences. Nos investigations en milieu professionnel nous ont amenées à élaborer cette étude subdivisée en deux hypothèses de recherche qu'on a proposé pour déduire les critères établis par l'EPB pour faire bouger ses salariés en interne, on a pu confirmer notre hypothèses sur le terrain. Et encore notre étude subdivisée de deux parties ; la première qui est d'ordre théorique qui englobe des généralités sur notre thème, et la seconde qui contient des pratiques qu'on a obtenues.

À travers ces deux parties qui sont réunies pour élaborer ce modeste travail, la première nous a permis de nous mettre dans le sujet, de décortiquer en allant des définitions vers les utilités et leurs modes d'application sur terrain. La deuxième a fait état de la recherche menée sur le terrain et l'application de la mobilité interne par rapport au développement des compétences des salariés au sein de l'EPB. Il a été question d'illustrer notre méthodologie de travail qui a consisté à utiliser un questionnaire et qui a été l'outil de collecte des données, transformées en résultats finaux par l'interprétation des données réunies qui a ensuite nous a permis d'aboutir aux résultats ; que la mobilité interne est le levier qui permet l'acquisition et la valorisation des compétences des salariés dans leurs nouveaux postes de l'entreprise de l'EPB.

Le principe retenu à partir des deux parties (théorique et pratique) est que la mobilité interne reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste le développement des compétences, l'acquisition des nouvelles

connaissances et habilités que les employés souhaitent de les voir ou introduite d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation

Pour finir, la mobilité interne permet l'amélioration des connaissances, l'expérience et l'enrichissement des tâches et l'EPB prendre conscience de l'importance des compétences de ces collaborateurs et à réunir toutes ces variables combinées à la certification dont elle fait objet, elle pourra acquérir une meilleur position concurrentielle et doubler voir tripler son chiffre d'affaire.

La liste bibliographique

La liste bibliographique

La liste des ouvrages

- ANNICK Cohen. Toute la fonction Ressources humaines. Edition Dunod, France, Juillet, 2006.
- BARRAUD Jacqueline et les autres, la fonction RH, 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008.
- B.J.Pierre, WEIL Reber, « sociologie contemporaine », Ed Vigot, 1994.
- CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, édition Dunod, Paris, 1997.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. Gestion des ressources Humaines.3^{ème}Ed, Edition Dunod, Paris, 2007.
- CADIN Loic, Guérin F. et Pigeyre F. La gestion des ressources humaines, Collection DUNOD, 2^{ème} édition, (2002).
- DE BOISLANDELLE Henri Mâché, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica paris 1998.
- DIETRICH Anne et les autre, management des compétences, 3^{ème} édition, édition DAUNOD, Paris, 2010.
- E .JACKSON et les autres, la gestion des ressources humaine, édition Pearson éducation, 4eme édition, canada, 2008
- François Kerlan, guide de la GPEC, éd organisation.
- François Kerlan, guide de la GPEC, éd organisation.
- Galambaud B. Des hommes à gérer, ESF éditeur, (1991).
- GENEVIEVE LACONO, gestion des ressources humaines, édition CASBAH, Algérie, 2004
- JEAN-PIERRE Citeau. Gestion des ressource humaines, 4^{ème} édition, édition Armand Colin , paris, septembre 2002.
- Jocelyne ABRAHAM, CERMAT-IAE de Tours, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.
- LEVY-LEBOYER Claude : La gestion des compétences, Organisation, Paris, 2002.

- LEVY-LEBOYER Claude, « Gestion des compétences », ED organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2009.
- MATHIS Luis. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, les éditions d'organisations, Paris, 1982.
- MARTORY Bernard, Diagnostic et gestion de la PME africaine, ENS, Cachan, avril 1986.
- PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Montréal, 1993.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, édition VUIBERT, paris, septembre 2003.
- PERETTI Jean -marie, Ressources humaines. Edition Dunod, Belgique, 2006.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 10^{ème} édition Vuibert entreprise, Paris 2002-2006.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines, 5^{ème} édition revue et corrigée, édition Vuibert.
- PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, 2001.
- PARMENTIER Christophe, Ingénierie de formation, édition organisation, Paris, 2008.
- SPETEZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition Economica, Paris, 1995.
- ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, édition liaisons, Paris, 2001.
- Y.EMEREY, F.CONIN : « Gérer les ressources humaines »? ED presses polytechnique et universitaire rontandes, 3^{ème} édition, 2009.

Ouvrages méthodologique :

- BOUDON Raymond, Des méthodes en sociologie, édition Puf, Paris, 1970.
- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales. 7^{ème} Ed, Edition Dalloz, Paris, 2000.

-MAURICE Angers, Initiation pratique à la méthodologie des ressources humaines, édition Casbah , université d'Alger, 1997.

-MAURICE Angers, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université d'Alger, 1999.

Article de revue :

-Deffayet S. et Van Heems F. (1995), « Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ? », *Personnel, ANDCP*, n° 365, Décembre.

-La gazette des communes, La mobilité interne, levier des ressources humaines, Paris, 2003, N°1712.

-Schein E. (1971), “The Individual, the Organization and the Career: a Conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n°4.

Les annexes

Questionnaire

I : Données personnelles :

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

[20-30]

[31-40]

[40-50]

[51 ans et plus]

3. Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Supérieur

4. Ancienneté dans l'entreprise :

[1an à 10ans]

[11ans à 20ans]

[21ans à 30ans]

[31ans et plus]

5. Catégorie socioprofessionnelle :

Agent de maîtrise

Cadre

II : les critères de la mobilité interne au sein de l'EPB

6. Quels sont les critères exigés pour une mobilité interne ?

Connaissance

Expérience

Qualification de base

7. Selon vous, est-ce que la mobilité interne permet de développer vos compétences ?

Oui

Non

Si oui, est ce :

Le savoir

Le savoir faire

Le savoir savoir-faire

8. Selon vous, qu'est ce qui favorise une promotion ?

Qualification

ancienneté et expérience

Polyvalence

9. Selon vous, qu'est ce qui favorise une promotion ?

Qualification

ancienneté et expérience

Polyvalence

10. combien de fois avez-vous bénéficié d'une promotion?

Une seul fois

Deux fois

Trois fois et plus

11. Avez-vous bénéficié d'une mobilité interne de type ?

- Verticale
Horizontale
Verticale+Horizontale

12. Avez-vous déjà formulé une demande de changement de poste ?

- Oui
Non

Si oui, pourquoi ?

.....

13. Avez-vous trouvez des difficultés à réalisés les taches après le changement de poste ?

- Oui
Non

Comment ?.....

.....

14. Est-ce que la mobilité interne est un choix ?

- Volontaire
obligatoire

15. Quelles étaient les causes de la mobilité interne ?

- Opportunité
Une proposition
La réalisation de l'entreprise
La disparition de votre précédent poste
La création de nouveau poste

III. Le développement des compétences :

16. Est-ce que la mobilité interne influence sur le développement des compétences ?

- Oui
Non

Si oui comment ?

17. Quels sont les facteurs basé sur le développent des compétences ?

La polyvalence

Le savoir-faire

18. Est-ce que la mobilité interne vous a permis d'acquérir de nouvelles compétences ?

Oui

Non

Si oui quelles sont ces compétences ?.....

.....

19. Quel est le but de la mobilité interne ?

Reconnaissance

Motivation

Acquisition de connaissance

20. Quels sont les moyens qui permettent le développement des compétences ?

L'expérience

Formation

21. Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation ?

Une seule fois

Deux fois

Trois fois et plus

22. Si vous avez bénéficié d'action de formation, pensez vous qu'elle développe vraiment vos compétences ?

Oui

Non

23. Est-ce que la mobilité interne vous a permis le transfère et le développement des nouvelles compétences ?

Oui

Non

Effectif permanent :

	DG	DJA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	DR	Total
C	01	19	06	14	27	16	14	09	24	28	164
M	-	04	02	06	14	90	18	61	45	31	271
E	-	-	01	-	34	370	92	134	81	33	755
Total	01	23	09	20	75	486	124	204	150	92	1190

Effectif contractuel :

	DG	DGA	DMI	DFC	DRH	DMA	DDD	DL	DC	DR	Total
C	01	02	02	-	-	-	-	01	05	04	15
M	01	-	-	03	-	03	04	02	04	07	24
E	-	01	-	-	04	190	05	26	06	01	233
Total	02	03	02	03	04	193	09	29	15	12	272

C	01	19	06	14	27	16	14	09	24	28	164
M	-	04	02	06	14	90	18	61	45	31	271
E	-	-	01	-	34	370	92	134	81	33	755
Total	01	23	09	20	75	486	124	204	150	92	1190