

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Université Oran 1 Ahmed Ben Bella
Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel
Spécialité : Management des Organisations et des Ressources
Humaines

Sous le thème

**L'impact du développement des
compétences sur l'évolution de carrière :
stratégies et enjeux pour les entreprises et
les Salariés Cas NAFTAL branche
commercialisation de Tlemcen**

Présenté par :
Melle : HAMEL Ikram

Devant le jury composé de

Mme LAHCENE Louisa	ISTA Oran 1	Présidente
Pr MOULAI Ali	ISTA Oran 1	Examineur
Dr MAHIDA Hanane	ISTA Oran 1	Encadrant

Année universitaire : 2024-2025

Remerciement

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu Tout-Puissant, qui m'a accordé la force, la volonté et la patience nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je souhaite également témoigner ma sincère reconnaissance à toutes les personnes qui m'ont soutenue et accompagnée durant cette expérience enrichissante.

Je remercie tout particulièrement mon encadrante, Dr MAHIDA Hanane, pour sa disponibilité, la qualité de son accompagnement et ses conseils avisés, qui ont grandement contribué à l'avancement de ce travail.

Ma gratitude va également à M. GADIRI Mohamed, directeur des ressources humaines de l'entreprise NAFTAL, pour les informations précieuses qu'il m'a aimablement fournies.

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans le soutien indéfectible de ma famille, et plus particulièrement de mes parents, dont l'aide morale et matérielle a été essentielle.

Je leur adresse mes plus profonds remerciements.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer le fruit de mes efforts, ainsi que l'ensemble du corps enseignant du département de Gestion des Ressources Humaines de l'Institut des Sciences et Techniques Appliquées d'Oran pour la qualité de leur enseignement tout au long de ma formation.

Enfin, j'exprime ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation de ce projet, car une telle réalisation est tous les jours le résultat d'un effort collectif.

Dédicaces

Je dédie ce travail à mes parents, véritables piliers de ma vie, pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien indéfectible. Sans eux, ce mémoire n'aurait jamais vu le jour

- **À mon cher papa, HAMEL Houcine**

Modèle de sagesse, de rigueur et de persévérance. Merci pour ton soutien discret mais constant, tes conseils avisés et la confiance que tu m'as toujours témoignée

- **À ma chère maman, SAOULA Fatiha**

Toi qui as été ma première école, mon refuge et ma force silencieuse.

Merci pour ton amour inépuisable, tes sacrifices de chaque jour et ta foi en moi, même dans mes moments de doute.

Ce mémoire est un modeste hommage à ton cœur de mère et à ta patience infinie.

Ce travail est le reflet des valeurs que tu m'as transmises et que je m'efforce d'incarner chaque jour

- **À mes frères, Abdelghni et Abdelileh**

Compagnons de route et de cœur, Merci pour votre présence rassurante, vos encouragements et votre fierté silencieuse.

- **À ma seule et unique sœur Sara, Merci pour ton affection sincère, ta complicité précieuse et ta capacité à toujours trouver les mots pour me reconforter.**

Votre amour fraternel a été un moteur essentiel tout au long de ce parcours.

- **À ses filles, mes adorables nièces Meriem et Razane**

Vous êtes des rayons de lumière dans ma vie.

Votre innocence, vos sourires et vos câlins ont adouci mes journées et nourri mon courage. Ce mémoire vous est aussi dédié, en espérant qu'un jour il vous inspire à croire en vos rêves.

- **À ma belle-sœur Naida**

Merci pour ta douceur, ta bienveillance et ta présence discrète mais précieuse. Ta gentillesse et ton soutien ont toujours compté pour moi plus que tu ne l'imagines

- **Au mari de ma sœur : Merci pour ton accueil chaleureux, ton respect et ton soutien.**
- **À ma cousine et ma meilleure amie Narimane Merci d'être à la fois un lien de sang et un lien de cœur.**

Résumé

Ce mémoire explore l'importance du développement des compétences comme outil stratégique pour la progression professionnelle des employés au sein de la société NAFTAL à Tlemcen, en Algérie. À travers une étude menée auprès d'un échantillon représentatif des salariés de cette entreprise, nous avons analysé les types de formations suivies, leurs effets sur la mobilité interne, la promotion et l'amélioration des performances. Les résultats montrent que le développement des compétences favorise significativement l'évolution de carrière, bien que certains freins comme le manque de temps et la reconnaissance limitée subsistent. L'étude souligne également le rôle crucial des politiques de gestion des ressources humaines et des outils numériques dans l'efficacité des formations. Enfin, des recommandations sont proposées pour optimiser ces dispositifs et encourager une culture d'apprentissage continue.

Mots-clés : développement des compétences, progression professionnelle, formation continue, mobilité interne, gestion des ressources humaines, NAFTAL, Algérie.

Classification JEL: J24 (Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity), M53 (Personnel Economics: Training).

Abstract

This thesis explores the importance of skills development as a strategic tool for employees' professional advancement within NAFTAL company in Tlemcen, Algeria. Through a study conducted on a representative sample of the company's employees, we analyzed the types of training followed, their effects on internal mobility, promotion, and performance improvement. The results show that skills development significantly facilitates career progression, although some barriers such as lack of time and limited recognition remain. The study also highlights the crucial role of human resource management policies and digital tools in the effectiveness of training programs. Finally, recommendations are proposed to optimize these systems and promote a continuous learning culture.

Keywords: skills development, professional advancement, continuous training, internal mobility, human resource management, NAFTAL, Algeria.

JEL Classification: J24 (Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity), M53 (Personnel Economics: Training).

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Résumé

Introduction générale

Chapitre I : comprendre la notion de compétences et son développement

Section 01 : aperçu sur la compétence

Section 02 : les caractéristiques et les composantes de la compétence

Section 03 : typologie de la compétence

Section 04 : les différentes approches de la compétence

Chapitre II : évolution de carrière et son lien avec le développement des compétences

Section 01 : les généralités sur la carrière

Section 02 : le développement des compétences : un levier d'évolution professionnelle

Section 03 : les enjeux du développement des compétences pour les entreprises et les salariés

Section 04 : stratégies mise en place par les entreprises

Chapitre III : analyse intérim au sein de l'entreprise NAFTAL pratique de développement des compétences et impact sur l'évolution de carrière

Section 01 : présentation de l'entreprise NAFTAL

Section 02 : le développement des carrières à travers le renforcement des compétences : perspection et pratiques dans l'entreprise NAFTAL

Section 03 : enquête sur l'impasse du développement des compétences sur l'évolution des carrières

Section 04 : interprétation des résultats

Conclusion générale

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Les entreprises modernes sont confrontées à des changements constants liés à la mondialisation et à la transformation numérique, ainsi qu'à une pression concurrentielle accrue. Dans le contexte actuel, elles maintiennent leur avantage concurrentiel en mettant constamment à jour les compétences de leurs employés. Le capital humain représente un élément stratégique essentiel pour les organisations, qui s'adaptent et développent des solutions innovantes.

L'environnement économique moderne est en constante transformation sous l'effet de la mondialisation, de la transformation numérique et de l'intensification de la concurrence. La capacité des organisations à rester compétitives dépend fortement de la qualité et du développement continu des compétences de leurs employés. Les organisations considèrent désormais le capital humain comme un atout stratégique fondamental, nécessaire à l'adaptation et à l'innovation organisationnelles.

Les entreprises ont fait évoluer leur vision des compétences, passant d'une forme unique de formation à un processus structuré d'apprentissage continu qui accompagne les employés tout au long de leur carrière. Ce mécanisme devient un élément dynamique de l'évolution professionnelle, car il permet aux individus d'améliorer leur parcours professionnel et d'accroître leur employabilité.

De même, les entreprises comprennent qu'investir dans les compétences a un impact direct sur leur performance globale. Cela permet d'identifier les talents, d'anticiper les besoins futurs en ressources humaines et de s'adapter plus efficacement aux évolutions organisationnelles et technologiques.

Choix du sujet

Nous avons sélectionné ce sujet en raison de son caractère actuel et de son importance tant pour les chercheurs que pour les experts en ressources humaines. Ce dernier favorise une

INTRODUCTION GENERALE

Meilleure compréhension des relations entre le développement des compétences et les trajectoires professionnelles, dans un contexte où la gestion des talents s'impose comme une problématique stratégique majeure.

La problématique :

Questionnement L'objectif de cette étude est de répondre à la question suivante : Quelle est l'importance du développement des compétences en tant qu'outil stratégique pour la progression professionnelle des employés au sein des sociétés ?

Cela soulève d'autres questions :

- Quelles aptitudes sont actuellement les plus prisées dans le contexte de la mobilité ou de l'avancement professionnel ?
- Quelles sont les tactiques adoptées par les entreprises pour renforcer ces aptitudes ?
- Quels sont les défis auxquels on a dû faire face lors de l'application de ces politiques ?

Les hypothèses :

Pour répondre à cette problématique nous poserons deux hypothèses de travail

- H1 : L'acquisition de compétences influence de manière significative la progression professionnelle des employés.

Cette hypothèse repose sur le fondement du postulat d'après lequel les développements des compétences, les techniques ou les transversales, permettant aux employés d'écouler plus de compétences, d'accéder à de nouveaux devoirs, et à l'amélioration de sa mobilité interne et externe. Elle analyse la mesure dans laquelle le développement des compétences constitue un levier d'évolution de carrière

INTRODUCTION GENERALE

- H2 : L'efficacité organisationnelle et la fidélisation du personnel s'améliorent grâce aux stratégies de gestion des ressources humaines qui englobent la formation, l'encadrement et la valorisation des acquis précédents.

Cette hypothèse implique que les politiques RH visant l'apprentissage permanent et la validation des compétences bénéficient à la fois à l'engagement et à la motivation de l'employé mais contribuent en outre à consolider la performance collective de l'entreprise.

Elle éclaire sur l'intérêt commun, à la fois pour l'entreprise et pour les employés, d'une investment pérenne dans les compétences

Etudes précédentes :

- **Tebibel, A. (2016).** Évolution professionnelle et formation continue : cas des ingénieurs dans le secteur pétrolier. Université de Boumerdès.

Le mémoire met en évidence que la formation continue est un levier important pour l'évolution des ingénieurs. Toutefois, son accès demeure inégal et parfois arbitraire. Les promotions sont liées autant à la formation qu'aux relations hiérarchiques. Le système reste perfectible malgré son potentiel.

- **Kechad, L. (2020).** La dynamique des compétences et la gestion des carrières dans les PME algériennes. Université de Tizi-Ouzou.

Cette recherche indique que les PME n'ont pas de politique RH formalisée. Les parcours professionnels dépendent fortement des relations personnelles et de l'ancienneté. Le manque d'outils d'évaluation objective empêche une gestion méritocratique. La compétence est rarement un critère déterminant.

- **Boualem, F. (2020).** Étude de cas sur la gestion des carrières dans une entreprise agroalimentaire à Oran. Université d'Oran 2.

INTRODUCTION GENERALE

Le mémoire met en lumière une gestion des carrières informelle, fondée sur les relations et non sur la performance. Les mécanismes d'évaluation sont quasi inexistantes. L'absence de planification nuit à la motivation. Le personnel évolue dans un cadre flou et peu transparent.

- **Mehdi, N. (2021).** Conflits d'intérêts et stratégies individuelles dans les entreprises algériennes en restructuration. Université de Blida.

L'étude montre que les restructurations internes provoquent des tensions entre les intérêts de la direction et ceux des salariés. Chacun adopte des stratégies de survie souvent contradictoires. Cela nuit à la cohésion organisationnelle. Les réformes manquent d'un véritable accompagnement humain.

- **Zahia, D. (2022).** L'impact de la culture organisationnelle sur le développement professionnel : étude dans une banque publique. Université de Tlemcen.

Le mémoire conclut que la culture hiérarchique et conservatrice limite l'autonomie des salariés. L'innovation individuelle est peu encouragée. Le développement professionnel est freiné par la priorité donnée à la stabilité. L'organisation fonctionne davantage sur des valeurs de loyauté que de compétence.

- **Bensaïd, K. (2023).** Diagnostic des pratiques RH dans une entreprise de services logistiques à Alger. Université d'Alger 3.

L'auteur observe que les pratiques RH sont désorganisées et peu adaptées aux besoins du terrain. Les outils modernes sont présents mais peu utilisés. Le personnel n'est pas suffisamment impliqué dans la gestion de sa carrière. Le système RH reste réactif plutôt que Stratégique.

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à atteindre les objectifs suivants :

INTRODUCTION GENERALE

- Analyser les enjeux concernant le développement des compétences par rapport au travail dans le contexte contemporain ;
- Évaluer les pratiques les plus efficaces concernant la gestion des progressions de carrière ;
- Élaborer sur l'alignement optimal de la motivation et de l'utilisation des employés avec les objectifs organisationnels

Méthodologie

Cette enquête repose sur une approche binaire :

Une documentation mobilisant des livres, articles et rapports d'experts concernant la gestion des compétences et la gestion de l'évolution de carrière ;

Employée à l'aide de questionnaires et d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon de salariés et de responsables RH issus d'entreprises évoluant dans différentes unités économiques.

Structure du mémoire

Ce mémoire se divise en trois chapitres :

Le premier est consacré à la maturation des compétences et à la trajectoire professionnelle qui en découle.

Le second traite des enjeux et des stratégies mises en place par les entreprises et les employés.

Le troisième est associé à une étude de cas suivie d'une analyse des pratiques constatées auprès des professionnels.

Chapitre I :

Comprendre la notion de
compétences et son

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

Introduction du Chapitre I

Dans un contexte professionnel en constante évolution, l'efficacité n'est plus seulement un atout secondaire, mais une nécessité fondamentale pour les entreprises et leurs employés. En raison de l'avancement technologique constant et des changements réglementaires, les entreprises sont sans cesse contraintes d'améliorer les compétences de leurs employés. Cela est non seulement indispensable pour maintenir leur avantage concurrentiel, mais également pour assurer leur survie sur un marché impitoyable. Les employés, quant à eux, comprennent que la réussite dans leur carrière ne repose pas uniquement sur les diplômes obtenus, mais davantage sur leur aptitude à faire évoluer sans cesse leurs compétences et à se conformer aux demandes en perpétuel changement du marché de l'emploi.

Ce chapitre nous emmène dans un voyage pour comprendre le concept de compétence, son origine et pour dresser un tableau général de la compétence sous tous ses aspects. Nous allons souligner les divers types de compétences et procéder à leur comparaison afin de comprendre comment elles se complètent, contribuant ainsi à forger une représentation plus précise de leur pertinence dans le parcours professionnel. Mais pourquoi accorde-t-on tant d'importance aux compétences ? C'est simplement parce qu'elle est l'élément crucial qui influence la performance à la fois individuelle et collective dans toute structure organisationnelle. Plus un salarié améliore ses aptitudes, plus sa productivité s'en trouve favorisée, ce qui influence par ricochet la performance globale de l'entreprise. Voici la question la plus importante : comment ces compétences peuvent-elles être améliorées ? Dans ce chapitre, nous passerons en revue les méthodes et stratégies les plus importantes qui aident les individus et les entreprises à développer efficacement leurs compétences, en plus de passer en revue certaines théories qui expliquent comment les compétences sont acquises et améliorées au fil du temps.

En fin de compte, l'objectif n'est pas simplement de parler de l'importance de l'efficacité, mais de fournir une vision claire et pratique sur la manière de la gérer intelligemment dans un environnement de travail en constante évolution.

Section 1/ Aperçu sur la compétence

Les compétences jouent un rôle important dans le développement individuel et organisationnel. Leur influence sur l'adaptabilité et la performance est directement proportionnelle à leur évolution constante dans les environnements professionnels. Elles comprennent un ensemble

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

de connaissances, d'aptitudes et de savoir-être qui peuvent être mis à profit pour mener à bien une tâche ou un projet.

Cette section vise à définir le concept de compétence en explorant différentes définitions de l'aptitude et en mettant en évidence ses principales composantes. L'objectif est de comprendre les éléments constitutifs de l'outil et leur impact sur le développement professionnel et organisationnel.

1/1 La naissance de notion compétence

Selon Van Beiren donck¹, déterminer la date exacte d'apparition du concept de compétence n'est pas une tâche facile. Dans une structure organisationnelle taylorienne, la notion de compétence n'a pas d'importance. En effet, il est nécessaire d'organiser le travail et de définir le rôle attendu des HOMMES. Les actions anticipées sont donc scrupuleusement examinées ; elles sont ordonnées avec une précision maximale. Il reste donc à vérifier que les hommes sont effectivement capables de faire ce qu'on attend d'eux, c'est-à-dire se conformer à ce qui a été imposé et surtout ne pas prendre d'initiative qui perturberait le système.

Discuter de la compétence à cette période est donc hors sujet. Il n'est pas facile de déterminer avec précision quand le concept de compétence a émergé, mais on s'accorde généralement à dire que c'est durant les années soixante-dix aux États-Unis, puis plus tard en Europe, qu'il a commencé à se manifester dans un contexte de concurrence stimulée par la mondialisation. Au cours de l'industrialisation, la réussite des entités spécifiques et de l'économie dans son ensemble a été déterminée par la spécialisation et la production à grande échelle. Cependant, l'apparition de nouveaux marchés au Japon, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Inde a entraîné des changements significatifs sur les marchés internationaux.

C'est de cette manière que la notion de compétence a évolué au fil du temps pour acquérir. La signification qu'elle a actuellement.

1/2 Définition de la compétence

Selon YVE BACK JEAN (2003) « La compétence est un agencement résultant de la Combinaison d'une multitude de connaissances de savoir, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se Compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de

¹ VAN BEIRENDONCK, A., Management des compétences, De Boeck, Bruxelles, 2004, p. 15-17.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné».²

L'usage du terme « compétences » dans le domaine des ressources humaines remonte à 1984. À cette époque, M. De Montmollin a défini la compétence comme « ensemble stabilisé de savoir, conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »³.

Selon P. ZARIFIAN (2009) définit cette notion comme suit « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles aux quelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique de situations qui s'appuie sur des connaissances »⁴.

Ces définitions démontrent que la compétence ne se réduit pas à la simple acquisition de savoirs théoriques. Elle comprend également des compétences pratiques qui habilitent un individu à réaliser efficacement des tâches spécifiques, tout en s'ajustant aux changements et aux demandes du monde professionnel. Cette faculté d'ajustement se base sur l'exploitation judicieuse des compétences acquises, la prise en charge de nouveaux enjeux et une communication performante avec le milieu professionnel. Par conséquent, une compétence authentique fusionne connaissances, pratiques et attributs individuels pour garantir des performances optimales dans une variété de contextes professionnels.

Les organisations américaines et Européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui les a poussées à Chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages Concurrentiels. Elles sont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en Cherchant des méthodes de travail plus flexible. Elles se sont alors intéressées de plus près aux Compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles Feront la différence.

Toutefois, c'est avec l'œuvre de Prahalad et Hamel que l'on commence à évoquer le concept de compétence étendue, passant du domaine des compétences individuelles à celui de la compétence organisationnelle, en particulier la compétence distinctive. Effectivement, ils ont

² BUCK, Jean-Yves, Le management des connaissances et de compétences en pratique, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 106.

³ MONTMOLLIN, D. Et PARMENTIER, Christophe, Intelligence de la tâche : ingénierie de formation, 2e éd., Eyrolles, 2012, p. 68.

⁴ ZARIFIAN, Philippe, Objectif compétence, Éditions Liaisons, 2001, p. 65.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

proposé que les organisations possèdent certaines compétences qui constituent le fondement de leur avantage concurrentiel, d'où l'expression de compétences distinctives⁵ ou de compétences fondamentales. Au fil du temps, la notion de compétence a évolué pour atteindre le sens qu'on lui attribue actuellement.⁶

1/3 L'évolution du concept compétence

Cette section retrace l'évolution du concept de compétence depuis le milieu du XXe siècle (Mulder, 2002). Selon McClelland (1973), il est contestable que les Cette section explore l'évolution du concept de compétence depuis le milieu du XXe siècle (Mulder, 2002). McClelland (1973) remet en question la fiabilité des tests d'intelligence comme indicateurs de réussite et plaide en faveur d'une évaluation fondée sur les compétences. Boyatzis (1982) a identifié des aptitudes et des traits caractéristiques des dirigeants efficaces, une démarche reprise par Schroder (1989) et Spencer (1983). Ces travaux ont abouti à la conception de modèles de compétences servant de référence pour la sélection et la formation des cadres, donnant naissance à l'approche des centres d'évaluation. Selon Gilbert (1978), la compétence est déterminée par la performance, exprimée par l'équation $W = A/B$, où A symbolise les accomplissements et B les coûts associés au comportement. Il a aussi introduit le PAP (potentiel d'amélioration de la performance) pour mesurer l'écart entre performance exemplaire et type. Son tableau des performances propose une analyse en six niveaux : philosophique, culturel, institutionnel, stratégique, tactique et logistique.

Dans les années 1970-1980, la formation basée sur les compétences a gagné du terrain, influencée par Skinner (1968) et Mager (1984). Des tensions sont apparues entre cette approche et celle de l'humanisme, aboutissant à l'école socialement critique (Beyer et Apple, 1988). Malgré cela, des profils de compétences pour enseignants ont émergé (Turner, 1973 ; Joyce et Weil, 1980). Les recherches d'Argyris (1976) et Schön (1983) ont montré que les perceptions des enseignants influencent plus leur comportement que leurs formations.

Aux États-Unis, McLagan (1983, 1989) a étudié les compétences en développement des ressources humaines (DRH), divisant ce domaine en formation, développement

⁵ HAMEL, G. Et PRAHALAD, C. K., La conquête du futur, Inter Editions, 1995.

⁶ AMARA, S. Et AIT OUARAB, R., Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise : Cas de la Direction de la Distribution de la SONELGAZ, Mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2022, p. 18.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

organisationnel et promotion des carrières. Certaines associations ont adopté des profils de compétences comme base réglementaire, tandis que l'ASTD a opté pour une utilisation libre. Des travaux internationaux sur les normes professionnelles des enseignants sont en cours, notamment aux Pays-Bas.

Dans les années 1990, l'intérêt pour les compétences s'est déplacé vers la stratégie. Dans leur travail de 1990, Prahalad et Hamel ont mis en avant l'importance cruciale des compétences fondamentales pour la croissance des organisations, en se basant sur des cas japonais. Les sociétés ont mis en œuvre différentes tactiques pour renforcer ces compétences, passant par le développement interne ou encore les fusions et acquisitions (Helleloid et Simonin, 1996). La gestion des compétences s'est ainsi révélée être une dimension essentielle du management contemporain (Tjepkema et al., 2002).

Pour résumer l'évolution de l'usage professionnel du concept de compétence, McClelland (1973) attire l'attention sur les mesures basées sur les compétences plutôt que sur l'intelligence, et ses travaux sont utilisés dans la pratique de sélection et de développement des cadres. Gilbert (1978) Place le concept de compétence dans un cadre plus large d'amélioration de la performance, aux niveaux sociétaux, organisationnel et individuel. Divers auteurs, dont Zemke (1982) et Dubois (1993), appliquent le concept De compétence à l'enseignement et à la formation. Diverses associations Professionnelles ont mis au point des profils de compétences pour des Raisons de réglementation professionnelle, ainsi que pour des raisons d'autoévaluation et de développement. Les autorités publiques ont également Élaboré des profils, tels que ceux qui s'adressent aux enseignants, aux fins d'évaluation et d'examen. Prahalad et Hamel (1990) ont été dans une large mesure responsable de la réussite de l'adoption du concept de compétences de base dans les stratégies d'entreprises. Comme ils ont mis l'accent sur les compétences de base grâce auxquelles les processus pouvaient être orientés, le concept était attrayant. Il a été concrétisé en systèmes de gestion des compétences fonctionnant comme des vocabulaires dans lesquels la transparence des attentes et des processus pouvait être assurée. Parallèlement, le concept a considérablement servi à élaborer la formation professionnelle basée sur les compétences.⁷

⁷ MULDER, M., « Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue », Revue européenne de formation professionnelle, n° 40, 2007/1, p. 8-11.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

1/4 Les objectifs de la compétence

Trois types principaux cible :

- ❖ Premièrement, cela permet de repenser la contribution des salariés à la performance
En effet, il ne suffit plus d'avoir un diplôme et/ou "occuper un poste" dans une entreprise
Acquérir une expérience correspondant aux exigences requises.
- ❖ Deuxièmement, la capacité aide les employés à se comporter conformément aux
De nouvelles normes d'action, la contribution de l'assimilation à la performance entrent en jeu
En saisissant les influences organisationnelles sur le comportement.
- ❖ Enfin, la compétence ne se limite pas aux formes de pression sur les individus,
Cela contribue également à définir de nouvelles formes de collaboration et de communication,
dans lesquelles
Le concept de poste de travail répond à l'identification des besoins individuels dans un cadre
normatif.⁸

Section 2/ Les caractéristiques et les composantes de la compétence

2/1 les caractéristiques de la compétence

- **Les compétences sont finalisées** : on est apte à réaliser une tâche (par exemple : « réparer l'alimentation d'un aspirateur de marque Y ») ou pour un éventail plus ou moins vaste de tâches (de « réparer l'alimentation d'aspirateurs de toutes marques » à « réparer les appareils électroménagers »). Il s'agit de savoir-faire opérationnel ou fonctionnel, étant donné qu'ils sont mobilisés en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique. On est donc compétent par rapport à un but à réaliser.
- **Les compétences sont acquises** : on devient compétent. L'acquisition de compétences se fait à travers une formation sur site, des directives ou la pratique elle-même. Certaines aptitudes sont spécifiques à l'individu et ne peuvent être démontrées qu'en les mettant en œuvre lors de l'accomplissement d'une tâche. On fait référence ici aux compétences tacites.
- **Les compétences sont des ensembles structurés** : elles sont structurées en unités coordonnées, suivant des hiérarchies ou des relations

⁸ CADIN, Loïc, GUÉRIN, Francis et PIGEYRE, Frédéric, Gestion des ressources humaines, 3e éd., Paris, 2007, p. 179.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

- **Elles ont un caractère hypothétique** : la compétence est un concept abstrait, on ne peut percevoir que ses manifestations. Elle est déduite à partir de l'activité effectivement réalisée.⁹

* Une autre définition souligne des traits essentiels de la compétence :

- **La compétence est finalisée** : elle se concentre sur l'action, les résultats et la performance.
- **La compétence est contextualisée** : elle est tributaire du contexte. Elle est associée aux caractéristiques particulières de cette situation et, en partie, aux ressources qu'elle présente.
- **La compétence est combinatoire** : il ne s'agit pas d'une simple addition, mais d'un assemblage approprié de ressources (connaissances, compétences, etc.).
- **La compétence se construit** : elle n'est pas innée ou existante, mais est à la fois développée par l'individu impliqué et validée par les autres grâce à un jugement ou une appréciation.¹⁰

2/2 les composants de la compétence

Pour appréhender correctement le concept de compétence, il est nécessaire de se référer à la définition du type tripartite qui en compose la structure :

- ❖ **Compétences « savoirs »** : connaissances théoriques, informations à acquérir, savoirs déclaratifs. Ces compétences sont acquises par le biais de la formation initiale, continue et de l'appropriation de l'information. Cela inclut les diplômes, les certificats et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Elles font généralement référence aux connaissances fondamentales, acquises pour toute la vie. Exemple : compréhension des caractéristiques d'un programme de gestion de la paie.
- ❖ **Compétences « savoir-faire »** : aptitudes pratiques, habiletés pour maîtriser quelque chose. Elles facilitent la mise en pratique des savoirs, la compréhension

⁹ OUZIDANE, A. Et AMRIOUNE, A., Essai d'étude de la pratique de gestion de compétence, Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2021, p. 5.

¹⁰ OUZIDANE, A. Et AMRIOUNE, A., Essai d'étude de la pratique de gestion de compétences, Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2021, p. 6.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

d'un processus et son enrichissement pour favoriser l'action et la création. Cette catégorie fait référence à des compétences pratiques ou basées sur l'expérience. Par exemple : être capable d'utiliser un logiciel de paie pour générer des fiches de salaire.

- ❖ **Compétences « savoir être »** : compétences interpersonnelles, comportements naturels ou acquis, aptitudes à l'intégration dans des réseaux sociaux. On les désigne aussi sous le terme de compétences relationnelles ou interpersonnelles.



Cette catégorie continue d'être très recherchée dans les professions liées aux services, à la gestion et dans l'identification des profils de haute potentialité.¹¹ Exemple : être capable de construire une relation de confiance avec un client et réussir à lui vendre un logiciel de paie.

Figure N° 01 : les trois composantes de la compétence

Source : DURAND Thomas, savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de L'entreprise, Paris, p23

2/3 Les autres aspects de compétence

¹¹ DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, 2e éd., Dunod, Paris, 2013, p. 13.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

Figure 2 : schéma de la notion compétence.



Source : Évaluer des compétences | Génération Industrie (generation-industrie.net)

- ❖ Selon OUZIDANE, A et AMRIOUNE, A. (2021) la compétence possède d'autres aspects, qui se présentent comme suit :
- **Le savoir mobiliser (le savoir agir)** : Cet aspect clarifie le lien entre la compétence et l'action. Effectivement, la compétence ne se limite pas à l'accumulation de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être). En d'autres termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance détenue ». Elle ne se limite pas à une simple expertise. Elle ne peut être considérée comme un résultat de formation, avoir des connaissances ou des compétences ne veut pas dire être compétent, c'est par l'action et la réflexion qu'on acquiert la capacité d'agir et de penser ; il n'y a pas de compétence sans action ». Cela indique que le savoir et le savoir-faire ne constituent pas la compétence en soi, mais l sont des composantes de cette dernière. L'essence de la compétence réside dans l'utilisation appropriée et optimale de ces diverses ressources au moment opportun.
- **Le vouloir mobiliser** : Cet aspect se réfère à la motivation des employés. Il s'agit de l'attrait que le travail exerce sur l'employé, ou la volonté d'accomplir la tâche de manière efficace. Pour ce faire, le travail doit être un moyen d'épanouissement personnel, permettant à l'individu d'exprimer sa créativité et de prendre des initiatives. Que le travail serve pour lui de moyen d'accomplir ses propres besoins.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

- **Le pouvoir agir :** Cet aspect concerne l'arrangement du travail (une structure qui offre un certain degré de liberté d'action sera plus propice à la manifestation des aptitudes de l'individu) et la stratégie extérieure qui autorise ou interdit à l'individu d'exercer ses talents. La répartition de ressources et le recours à des moyens externes.

Section 03 : typologie de la compétence

Il existe une diversité de compétence, donc notre étude on s'intéresse aux compétences Collectives- individuelles, compétences réelles (requis)-acquises qu'elles sont :

3/1 Compétences individuelles

On fait souvent référence aux compétences en termes de personnes, car ce sont elles qui les détiennent et les possèdent. On ne peut pas concevoir la compétence sans personnes. Confronté à une exigence professionnelle qui requiert la résolution de problèmes, l'exécution d'activités, la réalisation Face aux situations imprévues, chaque agent adoptera sa propre méthode (ses connaissances, ses compétences, sa culture, son expérience, son expertise, son comportement et son intelligence).

L'étude historique du travail permet de comprendre les facteurs ayant conduit à l'avènement de la compétence individuelle. Effectivement, pendant l'ère de l'organisation scientifique du travail, on se focalisait sur le poste plutôt que sur la personne, un aspect crucial pour établir des classements et déterminer des salaires. Au cours des années soixante et soixante-dix, certains postes nécessitaient des qualifications spécifiques et particulières. La maîtrise de divers postes s'est également manifestée, soulignant ainsi l'importance de la polyvalence. C'est au cours du début des années 90 que la compétence individuelle commence à jouer un rôle prépondérant dans la gestion des ressources humaines, marquant une transition du duo (poste de travail/niveau de qualification) vers le duo plus sophistiqué (fonction/compétence). La majorité des auteurs qui se penchent sur la définition de la compétence individuelle s'accordent à souligner que celle-ci n'a de valeur que dans le contexte de l'action, c'est-à-dire lors de son application dans une activité professionnelle concrète.

La majorité des auteurs qui se penchent sur la définition de la compétence individuelle s'accordent à souligner que celle-ci n'a de valeur que dans le contexte de l'action, c'est-à-dire lors de son application dans une activité professionnelle concrète. Cela dit, la compétence individuelle n'est pas présente dans un contexte abstrait, mais elle est associée à l'action et à

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

la mise en œuvre. Donc, pour Cécile Dejoux « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ». ¹²

Selon cette définition, la compétence se caractérise par un ensemble d'éléments propres à chaque individu tels que : ses connaissances, son expertise, ses aptitudes dans une situation spécifique, c'est-à-dire dans un environnement professionnel, devant des problématiques de diverses natures. Cette association ou cet agencement permet à la société d'atteindre un certain niveau de performance.

C-L-Leboyer est un comportement que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend plus performantes dans des situations spécifiques. Effectivement, ces compétences sont tangibles et perceptibles au jour le jour. La définition mentionnée se concentre sur les comportements humains dans un contexte professionnel spécifique. ¹³

Pour Guy Le Boterf¹⁴ la compétence est un atout et l'incompétence peut mener

L'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir-faire pour être compétent, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est "un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validé supposant le jugement d'autrui.

On pourrait généralement affirmer que la compétence individuelle est propre à l'individu humain. C'est un phénomène en constante évolution qui nécessite un apprentissage continu pour perdurer et croître. C'est une compétence qui doit être mise en pratique. Ce n'est pas un concept abstrait, elle est associée à l'action. C'est une idée conceptualisée dans un contexte de travail. Elle a besoin d'une reconnaissance pour être validée, et c'est la hiérarchie qui en fait

¹² DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2009, p. 9.

¹³ PERMARTIN, D., Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? Éditions Management & Société, 1999, p. 124.

¹⁴ LE BOTERF, G., De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, Paris, 1994.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

l'évaluation. Nous sommes compétents en ce qui concerne un objectif, un résultat à réaliser. Elle est transférable dans un contexte d'apprentissage.

3/2 compétences collectives

La gestion et l'expansion du capital de compétence d'une entreprise ne se restreignent pas aux aptitudes individuelles de ses employés. Les différentes définitions de la compétence collective montrent des traits communs. Selon C. Dejoux, « la compétence collective est la compétence que détient un groupe et se distingue par six attributs : une représentation commune, un référentiel partagé, un langage commun, une mémoire collective, un investissement mutuel et un objectif à réaliser ».¹⁵

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme »¹⁶

Selon Le BOTERF, « ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférable, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel »¹⁷

Toutes les définitions fournies pour comprendre la compétence collective soulignent qu'elle :

- Est spécifique à un groupe, un collectif ou une équipe.
- Elle est orientée vers un but et existe pour faciliter l'atteinte d'un objectif ; C'est l'association, la synergie, le complément et la collaboration des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- Et cela permet à l'entreprise de bénéficier d'un avantage concurrentiel.

3/3 compétences organisationnelles

Il s'agit de compétences qui se manifestent au niveau global d'une organisation, elles représentent ce que l'entreprise est capable de faire, contrairement à ce qu'elle possède. Selon

¹⁵ DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2009, p. 9.

¹⁶ LEBAYEUR, C., La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, Paris, 1996, p. 21-35.

¹⁷ LE BOTERF, Guy, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, Paris, 1994, pp. 15, 35.

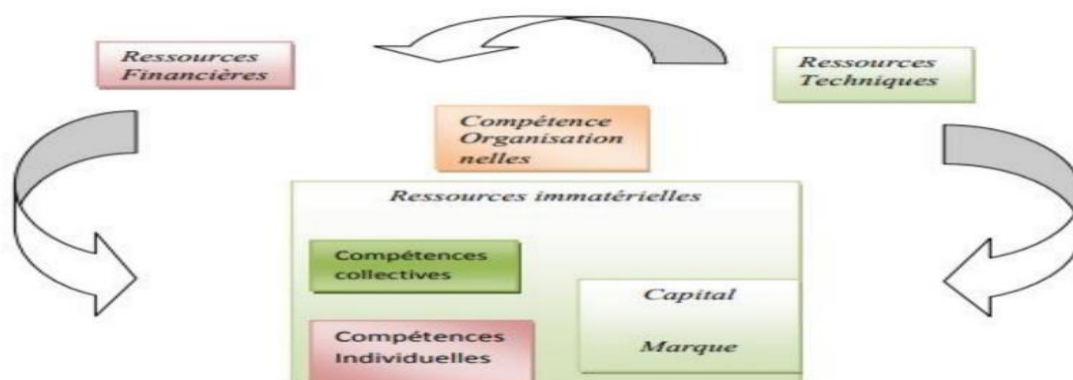
CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont censées être à la base de la stratégie de l'entreprise.¹⁸ Cette démarche nécessite le soutien des ressources humaines, un investissement en formation ainsi qu'en équipements (sécurité et condition du matériel) et en personnel (effectif suffisant pour la charge de travail, supervision appropriée, etc.).

Les aptitudes organisationnelles sont celles qui favorisent l'utilisation des compétences techniques auprès des personnes appropriées et au moment opportun, garantissant ainsi le flux d'information et les collaborations indispensables à la réalisation en temps réel. Il s'agit de déployer les compétences techniques appropriées au bon moment et au niveau requis, de garantir le mouvement fluide de l'information et des ressources matérielles, d'enseigner les principes d'action pour assurer leur coordination, ainsi que la gestion de l'espace, du temps et des réseaux. Ainsi, la compétence organisationnelle va bien au-delà d'une simple aptitude administrative ou de gestion.

En effet, nous allons schématiser les compétences organisationnelles comme suit

Figure 03 : schéma des compétences organisationnelles



Source : DEJOUX Cécile, *Gestion des compétences et GPEC*, éditions dunod 2013, p.25

3/4 les compétences transversales

Il s'agit de compétences génériques qui caractérisent toutes les activités similaires. Aient-elles été de nature mentale (mode de résolution d'un problème), soit de nature relationnelle. Ainsi, deux sortes de compétences transversales peuvent être identifiées : les compétences cognitives et les compétences comportementales.¹⁹

¹⁸ WEISS, Dimitri, *Ressources humaines*, 2e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 345.

¹⁹ PARMENTIER, Christophe, *Ingénierie de formation*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p. 61.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

Les compétences générales ou transversales sont celles qui ne sont pas propres à un domaine de travail en particulier, donc elles sont bénéfiques dans une variété d'emplois (par exemple : être capable d'appliquer des méthodes de synthèse) et qu'on va de ce fait fréquemment retrouver dans les référentiels de compétences.²⁰

Section 04 : Les différentes approches de la compétence

Nous allons donner un aperçu des cinq méthodes concernant la compétence, à savoir : L'approche axée sur les connaissances, l'approche axée sur la pratique, l'approche comportementale, l'approche hybride et l'approche basée sur les capacités cognitives.

4/1 approche par le savoir : Cette méthode d'association des compétences à la connaissance est l'une des plus prédominantes et décisives. Effectivement, le bon fonctionnement de la compétence se justifie par la possession de connaissances. Il ne s'agit pas de déni que la compétence pourrait être autre chose que le savoir, mais plutôt d'apprécier l'importance de détenir des connaissances. La compétence sera donc définie par l'application de connaissances, sachant que la supervision de leur application disparaît et cède la place à l'évaluation des connaissances. L'identification des savoirs se réalise par la distinction des degrés de maîtrise : faible, fort, moyen.

Cette méthode présente plusieurs bénéfices : elle est susceptible d'être associée à des techniques et processus d'apprentissage basés sur les connaissances, par exemple : l'assimilation de savoirs via une formation professionnelle, suivie de la mise en œuvre pratique de ces savoirs acquis générant des compétences. C'est une approche idéologique qui véhicule l'idée que le savoir est la clé du succès. Effectivement, notre niveau de compétence augmente avec l'augmentation de nos connaissances et de notre savoir.

4/2 L'approche par le savoir-faire :

Les compétences se réfèrent à des expériences pratiques, la volonté de souligner l'importance du savoir-faire est souvent exprimée par la formule. L'observation des personnes dans un contexte de travail possède une valeur prédictive : elle fournit, au-delà de l'évaluation des compétences, une assurance assez fiable pour l'avenir. Il ne suffit plus de détenir des connaissances et de maîtriser des techniques. On évaluera principalement le manager sur sa faculté à analyser et résoudre de nouveaux problèmes, ainsi que sur son comportement et ses attitudes.

²⁰ COHEN, Anick, Toutes les fonctions des ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p. 151.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

4/3 approche par les compétences (savoir-être) : L'ampleur des connaissances On trouve en dernier lieu dans la section des compétences comportementales, celles qui peuvent être développées grâce à l'expertise maîtrisée (par exemple : compétence à diriger une réunion). Cette méthode offre la possibilité de réfléchir en fonction des particularités individuelles et des comportements, ce qui facilite leur différenciation par rapport aux autres. Le comportement dans une partie englobe à la fois des connaissances et des compétences, ainsi qu'un aspect qui est laissé à l'interprétation personnelle. La réalisation de la compétence est le fruit de l'interaction entre le premier élément et le second. Cela dit, c'est le comportement qui justifie pourquoi un individu est plus compétent qu'un autre.²¹

Sur le plan individuel, il est irréalisable d'établir des normes qui pourraient favoriser le développement des ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est à l'origine de la compétence, nous devons reconnaître qu'à part le recrutement, il n'existe pas de moyens d'influencer les ressources humaines. Effectivement, une personne peut être dotée de charisme ou non.

4/4L'approche mixte :

Jusqu'à maintenant, nous avons identifié trois méthodes pour mieux comprendre et aborder la compétence, à savoir : l'approche basée sur les connaissances, l'approche axée sur les compétences pratiques et l'approche centrée sur la conduite et le comportement. L'approche mixte vise à comprendre la compétence en fusionnant les trois approches antérieures. Par conséquent, la compétence d'une personne se définit par ses connaissances, ses habiletés et sa capacité à être. Cependant, cette méthode comporte généralement encore certains défauts. De plus, nous sommes fréquemment confrontés à des questions de limites :

- ❖ Ou s'arrête le savoir et ou commence le savoir-faire ?
- ❖ Ou s'arrête le savoir-faire et ou commence le savoir être ?
- ❖ Quelle est la frontière entre savoir- savoir-faire et savoir être ?

Outre ces questions, il y a également des problèmes d'homogénéité. Lorsqu'on construit une grille de compétences au sein de l'entreprise, en fusionnant connaissances, compétences pratiques et qualités interpersonnelles, nous aboutissons souvent à des outils trop pesants qui ressemblent davantage à des inventaires qu'à des supports de référence. Si nous ne le faisons

²¹FERNAGU-OUDET, Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, Préface de Michel Develay, L'Harmattan, Paris, 2006, pp. 35-39.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

pas, nous intensifions la tendance à l'hétérogénéité au sein de l'organisation. En effet, les deux questions sont faire ou ne pas faire. En plus des enjeux liés aux frontières et à l'homogénéité, nous observons le problème de l'accumulation. En effet, quelle est la pondération accordée aux trois dimensions, qui explique notre capacité à agir efficacement et avec compétence :

- ❖ L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment sont Mobilisés ?
- ❖ - L'accumulation des savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- ❖ - L'accumulation des savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.²²

4/6L'approche cognitive :

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.²³

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

Dans cette perspective, la compétence est définie de la manière suivante :

- ❖ Elle n'est pas une entité autonome, elle est constamment contextualisée par rapport à un problème spécifique ;
- ❖ La compétence ne découle pas simplement d'une accumulation de compétences individuelles ;
- ❖ Elle constitue l'assemblage unique de divers éléments, notamment cognitifs, dans un contexte spécifique.²⁴

²² FERNAGU-OUDET, Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, Préface de Michel Develay, L'Harmattan, Paris, 2006, p. 37.

²³ FERNAGU OUDET, Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation, préface de Michel Develay, Éditions L'Harmattan, Paris, 2006, p. 39.

²⁴ FERNAGU OUDET, Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : construire la professionnalisation, préface de Michel Develay, Éditions L'Harmattan, Paris, 2006, p. 39.

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

Cependant, cette approche cognitive a également ses contraintes : elle est difficile à transmettre car elle explique des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle présente une meilleure qualité lorsqu'il s'agit d'évaluer et de classer les emplois, mais elle est dépourvue de pertinence, en contradiction avec la formation professionnelle traditionnelle. En effet, la compétence cognitive se développe dans l'action, sur le terrain face à une situation donnée.

Conclusion du chapitre I

On pourrait affirmer que plusieurs aspects jugés essentiels ont été mis en évidence. Décrire les aptitudes. Au fil du temps, ce concept a subi une transformation notable, évoluant de simples compétences personnelles à une notion plus englobante intégrant un vaste éventail de savoirs, de capacités et d'attitudes qui permettent à des personnes de réaliser des performances efficaces dans diverses situations. Dans ce chapitre, nous démontrons que les aptitudes possèdent plusieurs attributs clés, tels que la flexibilité, l'énergie et le potentiel d'évolution continue, qui les rendent indispensables pour réussir dans le milieu professionnel et éducatif. Il intègre aussi divers éléments, tels que des connaissances, des aptitudes et des comportements, soulignant son inclusion en tant que système harmonieux aspirant à l'excellence nécessaire.

Dans ce chapitre, nous démontrons que les capacités possèdent plusieurs caractéristiques essentielles, notamment l'adaptabilité, le dynamisme et la possibilité d'un perfectionnement constant. Ces attributs font de la compétence un élément crucial pour réussir sur le plan professionnel et éducatif. Cela inclut aussi des aspects comme les connaissances, les compétences et les comportements, soulignant son unité en tant que système intégré qui contribue à atteindre les performances requises. Par ailleurs, on identifie divers types de compétences, incluant les compétences techniques, comportementales et émotionnelles, sans négliger les compétences transversales. Cela souligne l'importance d'une approche intégrale pour développer et perfectionner ces aptitudes.

Pour finir, il est indispensable de saisir l'apparition du terme compétence et d'intégrer ses éléments pour élaborer des stratégies efficaces en éducation et en milieu professionnel. Celles-

CHAPITRE I : COMPRENDRE LA NOTION DE COMPETENCES ET SON DEVELOPPEMENT

ci visent à améliorer les aptitudes individuelles et à optimiser leur rendement dans plusieurs secteurs.

CHAPITRE II :

ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC
LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Introduction du chapitre II :

La gestion des ressources humaines qui a évolué à travers des siècles est considérée aujourd'hui, comme étant l'une des sources fondamentales qui trace le chemin de la réussite de l'entreprise, et l'une des principaux facteurs de développement des services publics.

Cette dernière, est une fonction importante dans le fonctionnement d'une entreprise, car elle vise à obtenir une adéquation efficace entre les emplois et les ressources. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences ainsi la réalisation des objectifs.

Pour atteindre rationnellement les objectifs, chaque organisation dispose de la fonction gestion des ressources humaines. La direction des ressources humaines est chargée du recrutement, du développement et de la conservation des ressources humaines, le plus longtemps possible en leur assurant de la mobilité et de la progression dans leur carrière professionnelle.

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières est un sujet inévitable au fil des années 1990 et les origines de cet intérêt sont multiples, elle vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. Le développement de la carrière professionnelle est une préoccupation majeure aujourd'hui, tant pour les employés que pour les entreprises, en raison de l'harmonisation qu'il favorise entre les capacités individuelles et les exigences du travail en perpétuelle évolution. La trajectoire professionnelle n'est plus considérée comme un parcours linéaire, mais plutôt comme un processus évolutif constitué de diverses phases, exigeant une amélioration constante des aptitudes et une faculté d'adaptation. Ainsi, le développement des compétences devient un levier stratégique pour garantir cette évolution, que ce soit à travers la formation continue, l'acquisition d'expériences ou l'amélioration de la performance. Le développement interne et externe de l'organisation exige une adaptation des besoins humains à ces changements. De leur côté, les employés possèdent des capacités et des ambitions qu'il convient de prendre en compte pour renforcer leur motivation et garantir leur fidélisation au sein de l'entreprise. D'où le grand défi qui se pose aux organisations : élaborer des stratégies efficaces pour la gestion et le développement des parcours professionnels, tout en tenant compte des défis potentiels tels que la limitation des ressources, la résistance au changement ou la difficulté à anticiper les

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

parcours futurs. La gestion des parcours professionnels est étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines tels que : le recrutement, la gestion des compétences, la formation, la mobilité, l'évaluation et la rémunération. Tous ces domaines doivent être cohérents pour garantir des parcours professionnels réussis et durables, bénéfiques à la fois pour l'organisation en termes de performance, et pour le salarié en termes de croissance et d'épanouissement pour comprendre la gestion des parcours professionnels, les entreprises mettent en place des structures et des outils spécifiques tels que les plans de formation individualisés, les programmes de promotion, les entretiens d'évaluation réguliers et la planification de la relève. Ces outils constituent des piliers fondamentaux pour assurer un développement équilibré et équitable du parcours professionnel au sein de l'environnement de travail

Section 01 : Les généralités sur la carrière

Au sein de l'entreprise, penser à l'avenir est une nécessité à laquelle le gestionnaire doit se conformer, peu importe le poste qu'il occupe (Merlin, 1989). Le parcours professionnel d'une personne, de son embauche à son départ, est ce qu'on entend par carrière. Cela sous-entend une stabilité de l'emploi sur le long terme. Cependant, tant les entreprises que les employés sont de plus en plus réticents et incapables de s'engager sur une longue durée.

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, ce qui amène, peu à peu, le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle et dans certains cas, même quitter l'entreprise pour évoluer et progresser. Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation

1/1 Définition de la carrière :

Une carrière se caractérise comme une série de postes et d'actions professionnelles qu'un individu occupe tout au long de son existence, associée à des comportements et des réponses spécifiques. Pour appréhender correctement le concept de carrière, il est bénéfique de distinguer ses éléments personnels et organisationnels.

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET SON LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, Qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active, suivant St-Onge, Guerrero, Haines et Brun, (2017). Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le Suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de L'entreprise, Peretti (2013). Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre Sa vie ; ensemble des étapes de cette profession ²⁵. La carrière peut être envisagée dans un sens large, c'est-à-dire comme « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'un individu » (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005). La carrière désigne le parcours professionnel d'une personne, de son embauche à son départ d'une organisation. Elle implique une stabilité de l'emploi sur le long terme. Cependant, tant les entreprises que les employés semblent de plus en plus réticents et incapables de s'engager sur une longue durée.

1/2 les étapes de carrière

Selon plusieurs auteurs reconnus (Erikson, Kets de Vries, Hall et Goodale), la carrière se découpe généralement en quatre grandes étapes

❖ Exploration (ou apprentissage)

Cette première étape constitue une période d'apprentissage durant laquelle l'identité de l'individu se forge, période pendant laquelle l'individu cherche à s'établir dans la société en acquérant un statut. Erikson (1963) démontre que, tout comme pour les adolescents, cette recherche d'identité engendre des conflits psychologiques et des tensions individuelles qu'il est nécessaire de surmonter pour progresser vers la prochaine étape. Selon Kets de Vries et Miller (1985), cette phase éprouvante où le jeune entrant sur le marché du travail est confronté au choc de la réalité en raison de la différence entre ses anticipations et la réalité du monde professionnel se situe approximativement entre 20 et 26 ans (Wanous & Colella, 1989). Le travail présente des caractéristiques bien distinctes de celles de l'environnement scolaire. Le jeune employé ne se sent pas véritablement impliqué.

❖ La maîtrise :

Le jeune se transforme donc en jeune adulte et entre dans cette seconde phase particulièrement caractérisée par le développement qui, d'après les auteurs, peut s'étendre jusqu'à l'âge de 35

²⁵ Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p. 94.

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET SON LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ou 45 ans. Ainsi, une forme d'intimité entre l'individu et son environnement se développe (Erikson, 1963). C'est à ce stade que se définissent les attaches émotionnelles entre l'employé et son travail ou son entreprise. Il s'agit d'une étape de développement et d'intégration (Kets de Vries & Miller, 1985) qui se distingue par des avancements, l'acquisition de positions bien définies dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la quête d'un équilibre entre vie personnelle et carrière. Les illusions spécifiques à la phase d'apprentissage tendent à s'estomper progressivement après une série de tentatives, donnant lieu à une confiance en soi dans un rôle correspondant à son identité : le défi consiste à découvrir son « créneau » (D. T. Hall & Goodale, 1986). Cela donne ainsi l'impression de mieux maîtriser son environnement et de gérer plus efficacement son stress (Lachman, Lewkowicz, Marcus, & Peng, 1994).

❖ La maintenance

Quand l'individu a établi sa position et qu'il est reconnu pour son expertise dans son travail, la progression tend à ralentir, les découvertes deviennent moins fréquentes et il entre généralement dans une phase de routine. « Entretien » (Super, Thompson, Lindeman, Jordaan et Myers, 1988) ou « générativité » (Atkinson, 1950), un besoin de construire et de se sentir utile qui se distingue également par une prise de distance après une « crise de la quarantaine ». Cette dernière remet en question la confiance en soi acquise lors de la phase de maîtrise (Kets de Vries & Miller, 1985). Il arrive fréquemment que l'employé ait atteint le summum de ses capacités et qu'il n'évolue plus, ou presque plus.

En même temps, il arrive que des jeunes récemment arrivés, possédant de nouvelles compétences, l'incitent à se percevoir comme « dépassé ». Des problèmes de santé ou familiaux, courants à cette époque, peuvent engendrer un stress considérable pouvant évoluer vers diverses formes de dépression. Cette étape intermédiaire de la carrière est souvent associée à un plafonnement, mais certains individus déjouent cette tendance en développant de nouvelles compétences et en poursuivant leur progression avec succès (D. T. Hall & Goodale, 1986). D'autres, en revanche, connaissent une stagnation qui conduit à une diminution de leur engagement au travail, surtout s'ils n'ont pas reçu la formation professionnelle appropriée (Guthrie & Schwoerer, 1996 ; Pazy, 1998 ; Simpson, Greller et Stroh, 2002 ; Williams & Savickas, 1990). Pour cette population, il semble primordial de conserver un équilibre

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET SON LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

satisfaisant entre vie professionnelle et vie personnelle (Cron & Slocum, 1986 ; T. Ng & Feldman, 2007), tandis que les rôles extérieurs au travail gagnent en importance (Super, 1980 ; Williams & Savickas, 1990).

❖ Le désengagement :

Le processus de désengagement se manifeste par une diminution graduelle de l'implication au travail au profit d'autres occupations, un éloignement progressif avec une réflexion sur les phases antérieures et un certain niveau de tranquillité, mais également une quête de sûreté (Atkinson, 1950). Cette période peut être épanouissante si le collaborateur accepte le chemin parcouru, mais elle peut également être douloureuse si celui-ci se sent mis à l'écart alors qu'il ne veut pas renoncer aux activités qui lui tiennent à cœur (Kets de Vries & Miller, 1985). Dans cette phase, les personnes peu engagées ont généralement une préférence pour les activités connues plutôt que pour les activités inédites (I. Goldstein & H. Goldstein, 1990). Des modifications au sein de la structure ou du rôle sont considérées comme menaçantes car elles compromettent leur sûreté (Feldman, 2002). Darmon (1993) suggère un modèle de progression des vendeurs basé sur l'âge en tant qu'indicateur de stade de carrière. Ce modèle souligne les exigences spécifiques à chaque phase du rôle de vendeur. De nombreux chercheurs se sont aussi penchés sur les parcours professionnels des commerciaux (Bellenger, Wilcox et Ingram, 1984 ; Cron, Dubinsky et Michaels, 1988 ; Cron et Slocum, 1986 ; Flaherty et Pappas, 2002 ; Lambert, Marmorstein et Sharma, 1990 ; Mehta, Anderson et Dubinsky, 2000). Selon Miao et al. (2009), il existe des facteurs de motivation spécifiques à chaque étape. Qu'il s'agisse du personnel de vente ou d'un autre groupe, les relations entre les phases de carrière et les réponses au travail sont fréquemment paradoxales. Ceci est sans doute dû à l'absence de cohérence dans les échelles utilisées pour évaluer les étapes professionnelles (Cooke, 1994).²⁶

Section 02 : Le développement des compétences : un levier d'évolution professionnelle

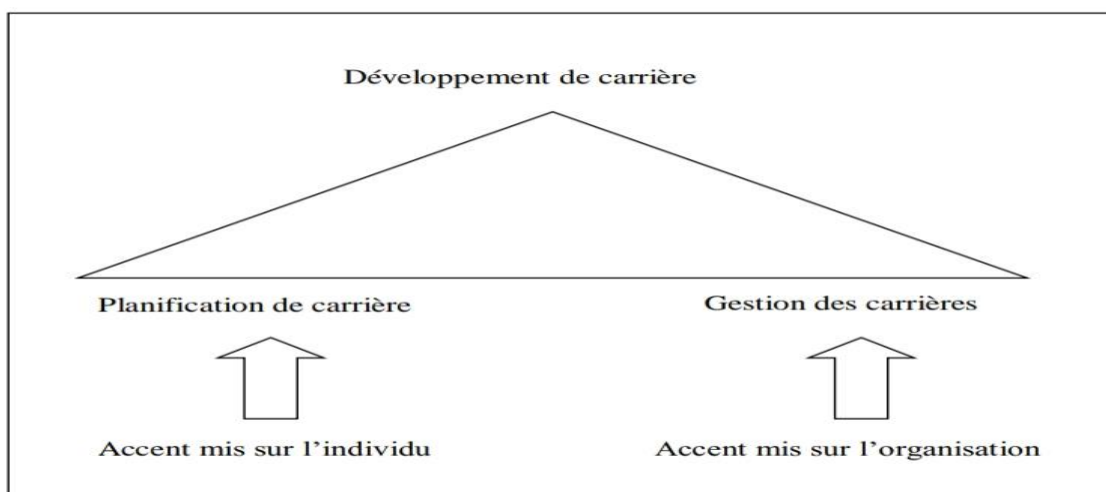
2/1 l'évolution de la carrière :

²⁶ GIRAUD, L. Et ROGER, A., « Le désengagement au travail : une lecture par les étapes de carrière », Humanisme & Entreprise, n° 302, mars-avril 2011. Récupéré de : <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET SON LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La gestion des carrières englobe les actions menées par l'entreprise pour répondre à ses futurs besoins, incluant la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des employés. L'organisation détermine des parcours et des actions pour chaque employé individuellement. La gestion de carrière englobe les actions individuelles d'un employé cherchant à structurer sa carrière de manière personnelle, dans le but de réaliser ses aspirations personnelles. Au cours de cette procédure, l'individu définit des buts professionnels et détermine les méthodes pour s'y conformer. Plutôt qu'une gestion de carrière contrôlée par l'organisation, nous assistons à une transition vers une approche plus flexible où l'individu garde le contrôle de sa propre carrière (Hall, 1976, *careers in organizations*).

Figure 04 : Développement de carrière



Source : Jean-Luc Cerdin, « Gérer les carrières », 2000, P 29

La gestion de carrière (organisationnelle) et la planification de carrière (individuelle) ne constituent pas deux processus indépendants l'un de l'autre. Il est probable qu'une personne ne restera pas dans l'organisation si elle ne peut pas poursuivre son projet de carrière. Si ses perspectives à l'extérieur de l'organisation sont limitées, ses performances pourraient se dégrader, rendant-elle moins efficace au sein de son entreprise actuelle. De plus, les programmes axés sur le recrutement de postes (priorité donnée à l'organisation) sont complémentaires de ceux visant à aider les employés à mieux se comprendre (focus sur l'individu). Une meilleure connaissance de soi-même aide à comprendre les diverses formes d'évolution professionnelle.

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET SON LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

2/1/1 La mobilité de gestion de carrière et de l'emploi :

La sélection d'un critère de classement et d'un but d'évaluation (que ce soit la réalisation ou l'individu) n'est pas anodine, car les enjeux personnels en matière de carrière revêtent une grande importance au niveau organisationnel. De plus, on observe que la hiérarchisation de certains métiers par rapport à d'autres peut encourager et stimuler la mobilité (certains postes peuvent être surévalués à un moment précis, afin d'attirer et de retenir les travailleurs, tandis que d'autres peuvent être sous-évalués. Il ne faut pas perdre de vue que l'évaluation aide à favoriser la mobilité vers certains types de postes. Dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les mouvements au sein de l'entreprise qui sont directement liés concernent les employés et individus qui progresseront, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit à l'extérieur.

Elles se réfèrent également à la progression des employés dans leurs rôles. Donc, la mobilité se réfère à tout changement de carrière qui peut adopter diverses formes. Elle est fréquemment perçue comme un vecteur de souplesse pour l'entreprise (ajustement de ses moyens à ses exigences) et comme une restriction pour l'employé. Les concepts de « mobilité et carrière » (Pralong, 2009) sont interconnectés dans la mesure où la mobilité évoque le progrès des employés dans leurs rôles, soit par l'axe dit « vertical », qui se rapporte généralement à un avancement hiérarchique, soit par l'axe « horizontal », qui implique une modification ou une extension de « tâches » ou professions. Pour approfondir cette idée, nous examinerons les diverses formes de mobilité :

2/1/1/A Mobilité professionnelle :

Cela implique une modification du rôle du collaborateur concerné, l'incitant à progresser dans son contexte professionnel immédiat ou à lui fournir les ressources nécessaires pour se lancer dans une transition professionnelle. De façon explicite et implicite, nous allons examiner les deux aspects de cette mobilité qui sont les suivants :

- **Mobilité professionnelle horizontale (fonctionnelle) :** Cela fait référence à la transition d'une fonction vers une autre ainsi que d'un emploi vers un autre, sans variation de niveau hiérarchique. Cette flexibilité offre donc la possibilité d'élargir son éventail de compétences, que ce soit en fonction de sa propre profession, soit en

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

ajoutant une compétence à son domaine actuel ou en changeant complètement de métier.

- **Mobilité professionnelle verticale :** En général, cette mobilité conduit l'individu à une classe supérieure par rapport à celle qu'il possède actuellement (avancement hiérarchique). Il arrive parfois que l'effet inverse se produise, et dans ces situations, c'est souvent vers le bas que l'individu subit cette évolution qu'il identifiera à juste titre comme une régression (Dany et Livian, 2002). Suite à l'examen de la littérature, nous avançons l'hypothèse qui suit : Le schéma de carrière et la politique de mobilité constitueraient les meilleurs indicateurs pour évaluer les fonctionnaires maliens.

2/1/1/B Mobilité géographique (Mercier et Schmidt, 2004) :

La mobilité géographique au sein d'une organisation pousse ou encourage un individu à modifier son lieu de travail au sein de l'entreprise, ou bien à quitter l'entreprise, que ce soit volontairement ou non. Nous allons diviser cette mobilité en deux parties :

- **Mobilité géographique interne :** Cette mobilité se manifeste de deux manières : un marché de l'emploi interne qui favorise la progression des collaborateurs ; un marché de l'emploi interne en réponse à une situation difficile nécessitant des ajustements et réorientations. Parmi les exemples : l'instauration d'instruments de mobilité interne tels que des marchés de l'emploi, des dispositifs d'appui à la mobilité comme le soutien lors d'un déménagement, l'assistance pour la recherche d'une école pour les enfants, d'un emploi pour le conjoint... etc.
- **Mobilité géographique externe :** Elle vise à promouvoir ou à encourager le départ du salarié de l'entreprise, soit par un licenciement (ou une retraite) assistée, soit par une démission soutenue ; elle cherche également à intégrer de nouveaux employés provenant du marché du travail externe. Voici quelques exemples : L'embauche de nouveaux employés, notamment par le biais du contrat de professionnalisation, est une des actions liées au recrutement. En général, la mobilité géographique se réfère à la transition et au changement de cadre, désignant des personnes qui assument le même poste avec le même niveau de responsabilité, mais qui modifient simplement leur lieu d'exercice tout en conservant la nature et le niveau de leurs fonctions. Elle est liée à

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

une mutation dans un nouveau service, une nouvelle entité, institution ou même nation.²⁷

Section 03 : Les enjeux du développement des compétences pour les entreprises et les salariés

Dans un environnement en constante évolution, caractérisé par des professions en pleine mutation, l'ouverture des marchés à l'international et la transformation numérique, la montée en compétences représente un enjeu majeur, tant pour les individus que pour les entreprises. Pour les individus, il s'agit d'améliorer leur employabilité, d'assurer leur progression professionnelle et de préserver leur bien-être futur. Pour les entreprises, la montée en compétences est un atout précieux pour la performance, l'innovation et la compétitivité. Il est donc essentiel d'identifier les défis liés à l'acquisition et à la montée en compétences afin d'anticiper les besoins futurs et d'établir des parcours professionnels durables.

3/1 Les enjeux du développement des compétences pour les salariés :

3/1/1 Acquisition de compétences et évolution professionnelle :

- L'acquisition et le développement continus des compétences (hard skills et soft skills) sont essentiels pour permettre aux salariés de rester performants dans leurs fonctions actuelles et de préparer leur évolution professionnelle²⁸
- Progresser dans sa carrière implique souvent d'acquérir davantage de responsabilités, de changer de poste ou d'obtenir une promotion. Cela nécessite d'améliorer ses compétences et d'acquérir plus d'expérience.²⁹
- Les compétences essentielles à développer comprennent le leadership, le management, la communication, la gestion du temps, la gestion de stress et l'adaptabilité qui sont très importantes sur le plan professionnel aujourd'hui.³⁰

²⁷ DIAGOURAGA, Y., BALLO, I. Et DIABATE, A., « Gestion des carrières des agents de la fonction publique de l'État au Mali », Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol. 6, n° 4, 2023, p. 347-348.

²⁸ « Développement des compétences : pourquoi et comment ? », Topformation, [en ligne], <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

²⁹ Indeed, « Évolution professionnelle », [en ligne], <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/evolution-professionnelle>

³⁰ Studi, « Faire évoluer sa carrière : 6 compétences clés », [en ligne], <https://www.studi.com/fr/blog/la-vie-pro/faire-evoluer-sa-carriere-6-competences>

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- La montée en compétences favorise l'autonomie, la motivation et l'implication des salariés, tout en facilitant leur mobilité interne et externe.³¹

3/1/2Sécurisation de l'emploi et employabilité :

- L'employabilité est un sujet qui préoccupe les salariés, car cela permet d'éviter l'obsolescence de leurs compétences face à l'évolution très rapide de certains métiers, notamment par la digitalisation et l'intelligence artificielle.
- Maintenir et développer son employabilité implique de suivre des études complémentaires, d'acquérir des compétences faciles à acquérir (telles que des compétences managériales, organisationnelles ou de communication) et de faire preuve d'adaptabilité.
- La sécurisation de l'emploi est renforcée par la capacité à évoluer professionnellement, à s'adapter aux mutations économiques et technologiques, et à gérer les transitions de carrière, notamment en seconde partie de vie professionnelle.
- La reconnaissance des compétences par l'entreprise et la possibilité d'évolution interne contribuent à la sécurité de l'emploi et à la motivation des salariés.³²

3/1/3Motivation, engagement et bien-être au travail :

- Le développement de compétences et l'évolution de carrière sont des aspects importants pour les employés, ce qui en fait un engagement et une motivation.
- Un employé motivé et engagé est productif et travaille de manière positive pour l'amélioration de l'entreprise.³³
- Le bien-être de l'individu dépend de sa reconnaissance par autrui, de son indépendance, du respect accordé à la hiérarchie et à ses collègues, ainsi que de la capacité à atteindre ses propres objectifs.

³¹ Edflex, « Monter en compétences », [en ligne], <https://www.edflex.com/blog/monter-en-competences>

³² TalentLens, « L'employabilité : un enjeu crucial pour l'entreprise et ses talents », [en ligne], <https://www.talentlens.com/fr/actualites/articles/2023/04/1-employabilite---un-enjeu-crucial-pour-l-entreprise-et-ses-tale.html>

³³ TalentLens, « L'employabilité : un enjeu crucial pour l'entreprise et ses talents », [en ligne], <https://www.talentlens.com/fr/actualites/articles/2023/04/1-employabilite---un-enjeu-crucial-pour-l-entreprise-et-ses-tale.html>

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- Encourager une telle atmosphère d'apprentissage et une communication claire et transparente concernant les exigences en matière de compétences renforcera le bien-être et l'engagement des employés.³⁴

En général, les employés sont confrontés à plusieurs enjeux majeurs. Il s'agit, entre autres, de se former pour monter en compétences, de rester employable, de rester motivé et en bonne santé mentale par le biais de la reconnaissance, de l'autonomie et de la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise.

3/2 Les enjeux du développement des compétences pour les entreprises

3/2/1 Amélioration de la performance et de la compétitivité.

- Le développement des compétences mène à un meilleur rendement global suffisant des employés plus qualifiés et performants tout en favorisant l'innovation et l'originalité pour la concurrence sur un marché aussi compétitif.
- En assortissant les qualifications de ses travailleurs d'effondrement à leurs buts de l'entreprise, l'entreprise pourrait rendre les travailleurs plus performants et plus solides et réagir à l'alternance des exigences du marché et du client.

3/2/2 Fidélisation des talents et réduction du turnover :

- Investir dans le développement professionnel des salariés augmente leur satisfaction et leur engagement.
- Les opportunités de formation et d'évolution renforcent le sentiment d'appartenance et la motivation, ce qui contribue à retenir les talents et à réduire le taux de rotation du personnel.

3/2/3 Adaptation aux mutations technologiques et économiques :

- Face à un environnement en perpétuelle transformation, notamment avec les avancées technologiques rapides, le développement des compétences est crucial pour permettre aux employés de s'adapter aux nouvelles exigences et métiers. Il aide à combler les

³⁴ HOF AIDHIL AOUI, Mahème, « Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent ? », Revue vol. 8, n° 2, 2010.

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

lacunes liées à la pénurie de compétences dans certains secteurs et assure la flexibilité et la résilience de l'entreprise.³⁵

Les implications du développement des compétences pour les entreprises. En définitive, le développement des compétences est un investissement stratégique que les entreprises doivent réaliser. Il leur permet non seulement d'accroître leur production et leur compétitivité, mais aussi de préserver leurs compétences et de mieux s'adapter aux constantes évolutions de leur environnement. En adoptant une approche proactive de la gestion des compétences, les organisations prennent les mesures nécessaires pour assurer leur pérennité et créer un avantage concurrentiel durable.

Section 04 : Stratégies mises en place par les entreprises

L'amélioration des compétences est un défi crucial pour les entreprises qui veulent conserver leur avantage compétitif tout en soutenant la progression professionnelle de leurs employés. On déploie diverses stratégies dans ce but.

4/1 Formation continue :

Ceci concerne l'impact de la politique de formation de l'entreprise. Poursuivre sur la trajectoire professionnelle de l'employé. L'impact positif de la formation continue est moins prononcé, notamment durant la phase de maturité. En réalité, à ce stade de sa carrière, l'employé s'efforce d'acquérir des connaissances et des compétences inédites pour se moderniser et donner un nouvel élan à son parcours professionnel. Le processus de formation continue lui offrira une nouvelle opportunité. Avec un ensemble de connaissances mis à jour, afin d'éviter l'immobilisme.

On présume qu'au début (phase d'exploration et d'établissement), lorsque les résultats ne sont pas significatifs, l'employé, en particulier titulaire d'un diplôme supérieur, considère ne pas avoir besoin de formation fournie par l'entreprise et juge que ses compétences acquises lors de sa formation initiale sont suffisantes pour entamer une carrière professionnelle ; il se peut également qu'il n'ait pas encore été suffisamment exposé aux exigences concrètes du marché pour ressentir le besoin d'une formation. Il est crucial de suivre une formation continue lors

³⁵ Ferway, « Enjeux du développement des compétences pour les entreprises », [en ligne], <https://www.ferway.co/glossaire/enjeux-du-developpement-des-competences-pour-les-entreprises>

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

de l'intégration par le biais d'un stage d'observation afin de se familiariser avec les nouvelles responsabilités et la nouvelle fonction.³⁶

4/2 Le coaching :

En vogue, ce terme fait référence à l'accompagnement dans ses actions et ses pensées professionnelles. L'entraîneur est une forme de coach capable de favoriser la transformation. Le coaching de performance favorise une plus grande efficacité dans le travail. Le coaching de croissance se concentre plutôt sur l'individu afin d'aider la personne à découvrir le sens de son projet personnel.³⁷

4/3 Mentorat et gestion des talents :

Le mentorat favorise le partage d'expérience et de savoir entre un mentor chevronné et un protégé, facilitant ainsi l'insertion et le développement des compétences dans une situation professionnelle concrète.

Le développement des talents englobe également l'élaboration de plans de développement individuels, la détection des leaders potentiels et la mise en place³⁸ d'ateliers périodiques pour faciliter le partage des connaissances au sein de l'entreprise.

4/4 Valorisation et reconnaissance des compétences :

Les entreprises valorisent les compétences acquises par des certifications, promotions ou systèmes de récompenses basés sur des critères objectifs et mesurables. La gestion des carrières s'appuie sur le potentiel et les intérêts des employés ; une mobilité interne est encouragée pour développer les compétences. La reconnaissance des compétences aide à motiver et à fidéliser les employés en leur fournissant des perspectives d'évolution claires et équitables.³⁹

³⁶ CHARBOUNE, Mohamed, Déterminants de l'évolution de la carrière professionnelle chez le salarié marocain dans le secteur privé, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane-Béni Mellal, s.d., p. 24.

³⁷ BENALI, L. Et BERHOUN, A., La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel dans une entreprise publique : Cas de l'Entreprise Publique Économique Electro-Industrie (Azazga), Mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2022, p. 37.

³⁸ Technologia, « Mentorat : comment en tirer profit pour gérer les talents dans votre organisation », [en ligne], <https://www.technologia.com/formations/mentorat-comment-en-tirer-profit-pour-gerer-les-talents-dans-votre-organisation>

³⁹ Extencia, « Formation continue et développement des compétences », [en ligne], <https://www.extencia.fr/formation-continue-developpement-competences>

CHAPITRE II : ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Ces stratégies combinées contribuent à créer une culture d'entreprise orientée vers le développement continu des compétences, favorisant ainsi la performance, la motivation et la rétention des employés.

Conclusion du chapitre :

L'étude des tactiques mises en œuvre par les entreprises révèle à quel point le perfectionnement des aptitudes est devenu crucial pour maintenir une compétitivité et s'ajuster à un contexte en constante mutation. Les employés bénéficient aujourd'hui de la formation continue et de l'apprentissage en ligne, leur offrant des outils flexibles et sur mesure pour approfondir et mettre à jour leurs connaissances tout au long de leur parcours professionnel. L'utilisation du coaching, du mentorat et de la gestion des talents reflète l'engagement des entreprises à accompagner chaque employé de manière personnalisée, en encourageant leur développement professionnel et leur loyauté. De plus, la reconnaissance des aptitudes, que ce soit par le biais de certifications, d'avancements ou d'autres formes de valorisation, met en évidence l'importance accordée à l'amélioration continue et stimule l'implication des employés.

Ces approches, généralement complémentaires, mettent en évidence l'importance pour les organisations d'effectuer un investissement durable dans leur capital humain.

Chapitre III :

Analyse empirique au sein de
l'entreprise NAFTAL : pratiques de
développement des compétences
et impacts sur l'évolution de
carrière

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Introduction du chapitre III

Troisième chapitre en outre, il propose d'examiner de plus près comment les entreprises améliorent les compétences de leurs employés et de déterminer comment cela affecte leur carrière professionnelle. Nous discuterons des problèmes, des méthodes et des défis actuels en analysant un sondage et des entretiens avec les gestionnaires et les employés. De cette manière, nous pourrions comprendre la situation à l'intérieur de l'organisation.

Section 01 : présentation de l'entreprise NAFTAL

La société NAFTAL est considérée comme l'une des institutions économiques les plus importantes d'Algérie, En raison des services que vous fournissez. Nous aborderons l'introduction et la structure organisationnelle de la Fondation NAFTAL ainsi que les fonctions et les capacités de l'entreprise.

1.1 L'historique de NAFTAL :

SONATRACH (Société d'Etat pour la Recherche, le Transport, la Production, transformation, commercialisation des hydrocarbures), raffinage domestique et la Distribution des Produits Pétroliers (ERDP) a été créée par le décret n° 80-101 du 6 avril 1980. Mis en service le 1er janvier 1982, il Distribution de produits pétroliers. Le 4 mars 1985, les districts suivants sont devenus Le pneu et le bitume ont été regroupés sous le nom d'UND (NAFTAL Distribution Unit).

En 1987, les activités de raffinage ont été séparées de la distribution. Décret n° 87-189 du 25 août 1987. Celui-ci modifie le décret n° 80-101 du 6 avril 1980. Naissance d'une nouvelle entreprise publique nommée :« Entreprise d'Etat « NAFTAL » signifie « commercialisation et distribution de produits pétroliers ».

Change de statut en 1998 et devient une société par action SPA et filiale SONATRACH intervient à 100% dans les domaines suivants :

- Enfûtage GPL
- Formulation du bitume.
- Distribution, stockage et commercialisation des : carburants, GPL, lubrifiants bitumes, pneumatiques.
- GPL / carburants et produits spéciaux.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Transport des produits pétroliers

Janvier 2000, l'activité GPL enfutage est séparée de l'activité CLP. Par décision N°S554 du 29 mars 2000, il a été procédé à l'organisation générale de la division CLP et L'identification des zones de distribution «CLP » (Carburants Lubrifiants et Pneumatiques). Par Décision N°555 du 29 Mars 2000, il a été procédé à la création des zones de distribution CLP. Par décision N°S606 du 10 Février 2001, il a été procédé à l'organisation et la classification des centres Bitumes de la division Bitume. Par décision N°S705 du 17 juin 2002, il a été procédé à la rénomination des zones de distribution CLP et GPL en District. Par décision N°S766 du 22 Décembre 2003, il a été procédé à la dissolution de la branche CLPB. Par la décision N°S770 du 03 Janvier 2004, il a été procédé à la dissolution des districts CLP et création des districts commercialisation.

à partir du 01 Décembre 2006 Les activités carburant sont séparées des activités marketing (L'activité carburant est responsable du stockage et du retrait du carburant du stockage, les activités sont :

Le marketing s'occupe principalement des achats, des ventes, des clôtures annuelles, des projets, etc.).

Les tâches et responsabilités de NAFTAL :

- Identifier les infrastructures, équipements et autres matériels (camions, Pipeline) les activités carburant du district, correspondant à la structure organisationnelle (service, maintenance, installations fixes, surveillance et maintenance des canalisations, reconnaissance du produit, etc.) et du personnel travaillant pour l'activité carburant
- Suivre les plans d'approvisionnement de l'industrie du carburant. Faire le plein du dépôt et communiquer régulièrement l'état Exécution à la structure affectée
- Commercialisation vers le district carburant
- NAFTAL, en collaboration avec le Directeur du Centre, est responsable de cette Carburant et tuyauterie, sécurité interne des installations et des ressource

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Gérer l'inventaire de carburant du dépôt et communiquer régulièrement Signaler l'état à la structure de succursale concernée.
- Exécuter les programmes de la distribution établis par les districts

1.2 Description du logo :

Figure 05 : Logo de NAFTAL



Source : Entreprise NAFTAL

*Deux lettres en arabe م مواد ن نفطية

* Le mot NAFTAL est tiré de deux syllabes bien connues :

NAFT : terme universel qui exprime le pétrole.

AL : en référence à l'Algérie.

* Les cinq lignes : qui représentent les cinq branches à savoir ; carburants, commercialisation, Activités internationales et partenariat, lubrifiant, pneumatique, bitumes et GPL.

* Deux couleurs :

Le bleu : pour les deux lettres et label (NAFTAL), synonymes de largeur et d'horizon

Le jaune : pour le fond du logo, symbole du sérieux.

1.3. Les moyens de l'entreprise NAFTAL

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Avec un personnel de 31500 agents. Affectif au 31/12/2009, NAFTAL est le premier Distributeur de produits pétroliers en Algérie. Elle contribue de 51% de l'énergie finale en Fournissant plus de 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de :

- Carburants (8 millions de TM).
- Gaz de pétrole liquéfiés (plus de 1.6 million de TM).
- Bitumes (plus de 0.5 million de TM).
- Lubrifiants (plus de 70 000 TM)

Pour cela NAFTAL dispose de :

- 67 centres et dépôts de distribution et stockage carburant. Lubrifiants et pneumatique.
- 55 dépôts d'avitaillement d'aéronefs, centres et point de ventes à la mer.
- 45 centres d'emballage GOL d'une capacité d'enfutage de 1.2 million de tonnes/an.
- 59 dépôts relais de stockage GPL.
- 05 centres vrac GPL.
- 16 unités de formulation de bitumes de 360.000 tonnes/an.
- 3500 véhicules de distribution et 1800 engins de manutention et de maintenance.
- 380 km de pipe-lines multi produits carburants et GPL.
- 1732 stations de service dont 328 en gestion directe par NAFTAL.
- 124 points de vente d'essence sans plomb.
- 268 points de vente GPL/CARBURANT.
- 14550 points de vente GPL

*La couverture des besoins du marché national en produit pétroliers implique des Transports massifs de carburants et GPL depuis les sources de production vers les zones de Consommation qui sont les districts.

Pour assurer cet équilibre entre l'offre et la demande, NAFTAL met à contribution Plusieurs modes de transport :

✓ **Cabotage pipe** : pour l'approvisionnement des entreprises à partir des raffineries.

Rail/chemin de fer : pour le ravitaillement des dépôts de l'intérieure du pays à partir des Entrepôts.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

✓ **Route** : pour la livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par Le rail.
Pour accomplir sa mission de distribution des pétroliers, NAFTAL dispose d'un Parc dépassant les 3 mille véhicules de distribution constituée de :

- Tracteur routier.
- Semi-remorques plateaux.
- Semi-remorques citernes.
- Camion citernes.
- Camion plateaux.
- Camion porte palettes.

*Cela permet d'assurer 70 à 75 % des livraisons clients, le reste étant assuré par les Transporteurs tiers ou par les clients eux-mêmes.

Par ailleurs, NAFTAL dispose de sept (07) barges pour le soutage des navires et affrète en Permanence auprès des entreprises publiques de transport :

- 160 citernes carburantes (SNTR).
- 960 wagons-citernes (SNTF).
- 04 caboteurs (SNTM/HYPROC)

1.4 Les principaux clients de NAFTAL

- Sonatrach
- Sonelgaz
- Compagnies aériennes algériennes.
- Administration locale.
- Ministère de la Défense nationale
- Compagnies aériennes Françaises

1.5 le siège social de NAFTAL commercialisation :

Elle est située à Tlemcen – et comporte Cinq départements :

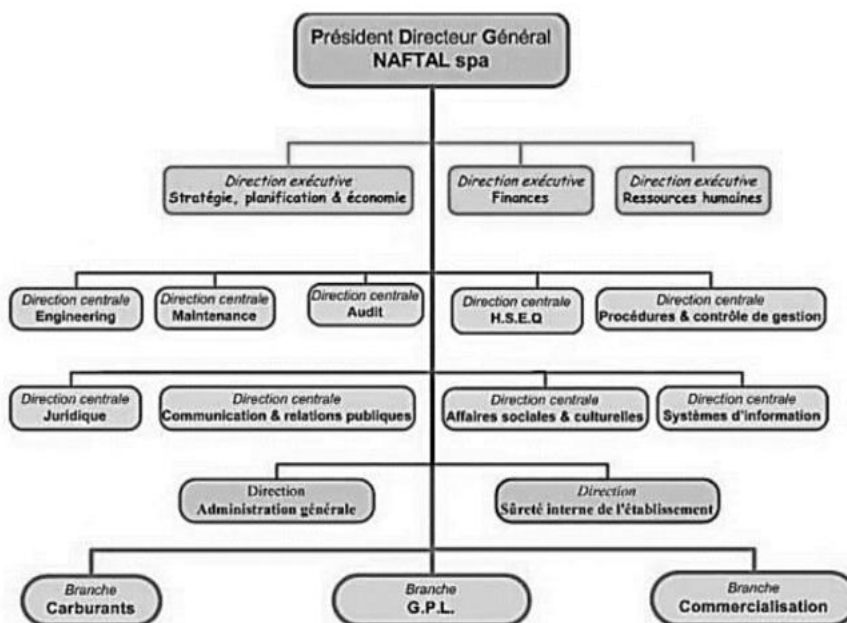
- Département commercial.
- Département finance et comptabilité.
- Département administration et moyens généraux. (RH)

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Département technique et transport.
- Département INF.

1.6 Présentation de l'organigramme

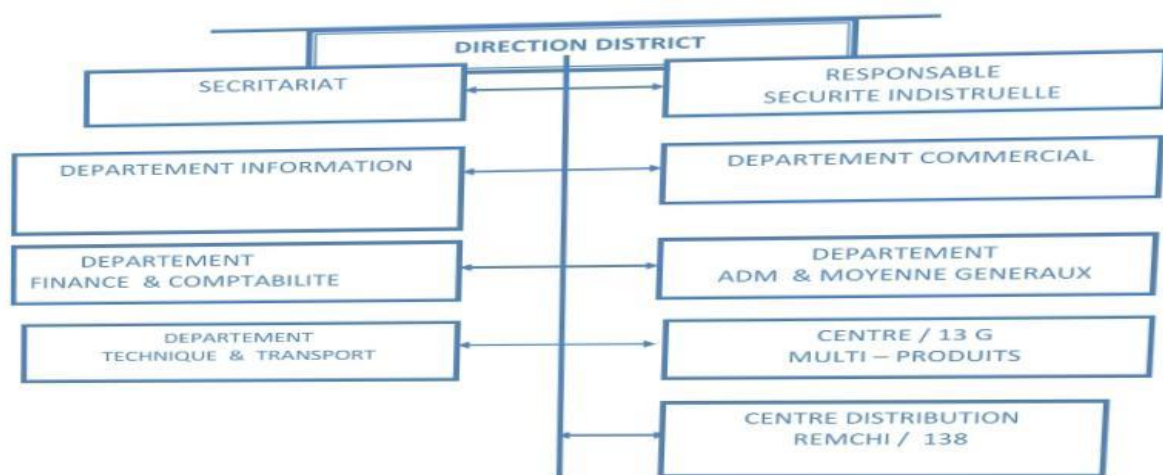
Figure 06 : L'organigramme de l'entreprise NAFTAL



Source : Entreprise NAFTAL

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 07 : L'organigramme de district commercialisation Tlemcen



Source : Entreprise NAFTAL

Chaque entreprise NAFTAL a sa propre organisation, nous allons donc l'illustrer les Prestation principale de NAFTAL branche commercialisation :

✓**Direction district** : Le poste le plus élevé de l'Agence bénéficie de l'entreprise NAFTAL et du conseil en toutes circonstances, ainsi que de plusieurs tâches qui lui sont confiées :

- Représentation de l'institution devant l'Autorité suprême
- Signature des documents et papiers officiels
- Connaître les pénalités exigées pour les utilisateurs négligents de leurs tâches pratiques
- Recevoir des visiteurs ainsi que des travailleurs ayant des problèmes spéciaux et liés au travail au sein de l'institution

✓**Secrétariat** : Ou le nom du secrétariat, qui signifie confidentialité, sa mission est d'organiser les rendez-vous et réceptions, et de rappeler au directeur général les formalités.

En plus de l'aider avec les communications privées externes, telles que le courrier

✓**Responsable sécurité industrielle** : Les travailleurs du département de la sécurité industrielle protègent les entreprises industrielles contre les risques de catastrophe résultant de Des erreurs professionnelles et tout ce qui pourrait empirer l'agence.

Le travail de ces équipes est essentiel deux bases sont :

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Prévention : Il est lié au processus de contrôle du degré d'application des règles de sécurité industrielle par le groupe de travail, et au contrôle de la sécurité Matériel et toutes les précautions nécessaires à l'intervention en cas de besoin.
- Intervention : En cas de risque nul pour les entreprises industrielles ou de préjudice subi par un travailleur.

✓**département informations** : Sa mission est de :

- Recueillir, examiner et analyser les informations du gouvernement du comté.
- Prêter assistance aux structures en matière d'exploitation des applications Informatiques opérationnelles.
- Assurer l'installation et l'exploitation et la sauvegarde des logiciels de gestion et données afférentes.
- Créer des tableaux de bord et des rapports sur les activités du district.

✓**département commercial** : Commercialisation et distribution de produits pétroliers à partir de combustibles de toutes sortes et d'huiles diverses ainsi que de gaz butane et de gaz de pétrole fluidisé, Elle veille également à assurer la succession des produits pétroliers depuis leur livraison du centre de distribution jusqu'à leur arrivée dans les stations de distribution directe et les points de vente agréés au quotidien.

✓**département finance et comptabilité** : La Direction Financière et Comptable est chargée de

- Coordonner et superviser toutes les activités financières, comptables et budgétaires patrimoine Consolider et analyser les rapports comptables pour assurer l'exactitude comptable zone.
- Assurer la cohérence entre les écritures comptables et les flux physiques et financiers.

✓**département ADM et moyens généraux** : Il est divisé en trois services :

*Service ressources humaines

*Service moyenne généraux

* Service administration paie

✓**Les missions de la division AMG sont :**

- Sécuriser la gestion du fonds général du district.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

- Gestion des ressources humaines
- Assurer le leadership exécutif
- Assurer le contrôle des œuvres sociales et culturelles

✓**département technique et transport** : Sa mission est de :

- Créer des plans de maintenance préventive et curative pour les équipements, les entrepôts, etc.
- Créer un pipeline et surveillez son exécution.
- Créer des plans de transport annuels et pluriannuels en fonction des besoins Distribution et livraison de produits commerciaux.
- Créer des plans et des budgets d'investissement (rénovation, agrandissement, modernisation, Remplacement d'installations fixes, de canalisations, de réseaux de stations-service, etc.) Autre.
- Créer des rapports d'activité réguliers.

✓**Cette division comprend les services suivants** :

-Service études et réalisation : Sa mission est de :

- Définir la partie technique du devis.
- Gestion et réalisation de diverses productions.
- Suivre les travaux planifiés liés au projet.

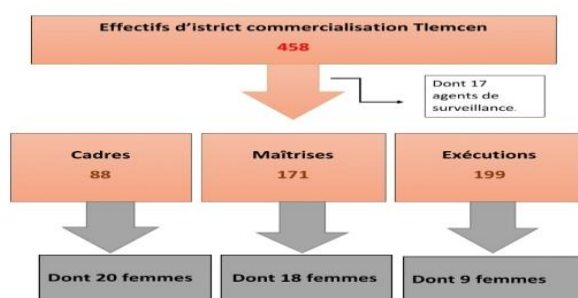
-Service exploitation et maintenance : Sa mission est de :

- Assurer la conformité et la sécurité avec les exigences réglementaires opérationnelles appareils et systèmes fixée
- Déterminer les performances de maintenance.
- Entretenir les installations au niveau du dépôt de carburant.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

1.7 effectifs de l'entreprise :

Figure 08 : L'effectif de NAFTAL commercialisation Tlemcen



Source : Figure réalisée par nos soins

2. Profils des salariés interrogés :

L'échantillon de cette étude se compose de 20 salariés appartenant à différents services et fonctions. Le choix de ces répondants s'est fait de manière aléatoire mais en veillant à représenter les différentes catégories socioprofessionnelles (cadres, agents d'exécution, employés administratifs, etc.). Cette diversité a permis de recueillir une variété de perceptions sur les pratiques de développement des compétences et leur impact sur l'évolution de carrière.

3. Méthodes d'enquête : entretiens, questionnaires, analyse documentaire

La méthodologie adoptée pour cette étude est basée sur une approche qualitative et quantitative :

Entretien semi-directif : Un entretien a été mené avec un responsable des ressources humaines de l'unité NAFTAL Tlemcen. Cet échange a permis de recueillir des informations précieuses sur la politique de gestion des compétences, les mécanismes de formation, les critères de promotion et les enjeux organisationnels liés à l'évolution professionnelle des salariés.

Questionnaire auto-administré : Un questionnaire structuré composé de 20 questions a été distribué en format papier aux employés. Ce choix méthodologique a été motivé par la volonté

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

de garantir un taux de réponse élevé et une meilleure implication des participants. Les questions portaient sur la perception de la formation, les opportunités de développement professionnel, la motivation et l'impact des compétences acquises sur le parcours professionnel.

Analyse documentaire : Des documents internes à l'entreprise, tels que les rapports d'activités, les plans de formation et les manuels de procédure ont été consultés afin de compléter l'analyse et de mieux comprendre les pratiques formelles en matière de développement des compétences.

Section 02 : Le développement des carrières à travers le renforcement des compétences : perceptions et pratiques dans l'entreprise NAFTAL

Dans le cadre de la partie pratique de ce mémoire, et afin de mieux comprendre les mécanismes du développement professionnel à travers le renforcement des compétences, j'ai mené un entretien au sein de la filiale NAFTAL de Tlemcen avec Gadiri Mohammed, le responsable de secteur ressources humaines. L'objectif principal de cette rencontre était de recueillir des perceptions concrètes ainsi que des informations sur les pratiques réelles en matière de gestion et de développement des compétences. La suite de cette section présente les questions posées lors de l'entretien ainsi qu'une analyse détaillée des réponses fournies.

2/1 Introduction de l'entretien

Dans le cadre de l'étude de terrain de ce mémoire portant sur l'impact du développement des compétences sur l'évolution de carrière, un entretien semi-directif a été mené avec un acteur clé de l'entreprise NAFTAL – branche commercialisation de Tlemcen. Il s'agit de M. Gadiri Mohamed, responsable des ressources humaines, rencontré le 18 avril 2025.

Cet entretien visait à recueillir des données qualitatives sur les politiques de formation, les outils de gestion des compétences et leur influence sur les parcours professionnels des salariés. Il s'agit également d'identifier les pratiques en matière d'équité, d'innovation et de projection future dans ce domaine.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

L'entretien a été structuré autour de six axes principaux :

1. Politique de formation et développement des compétences
2. Identification des besoins en compétences
3. Accès à la formation et équité
4. Lien entre formation, performance et évolution de carrière
5. Innovation et perspectives d'avenir
6. Recommandations et bonnes pratiques

2/2 Résultats de l'entretien

Axe 1 : Politique de formation et développement des compétences

La stratégie de l'entreprise NAFTAL en matière de formation repose sur une adaptation continue des compétences aux exigences du marché et aux objectifs internes de performance. Cette stratégie se distingue par son approche anticipative et proactive, visant à répondre aux mutations du secteur de l'énergie et à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

La montée en compétences des collaborateurs y est considérée comme un levier essentiel, tant pour améliorer la qualité des services rendus que pour garantir une relève interne efficace. C'est dans cette optique que l'entreprise met à disposition de ses employés divers types de formations. Celles-ci couvrent à la fois les aspects techniques, les compétences en sécurité, le management ainsi que les compétences numériques, qui gagnent en importance dans le contexte actuel.

Voici un tableau illustratif des principaux types de formation proposés :

Tableau 01 : les principaux types de formation dans NAFTAL

Type de formation	Contenu de la formation	Lieu de réalisation	Public ciblé
Formation interne	Sécurité, procédures internes, amélioration continue	Dans l'entreprise (salles dédiées)	Agents, chefs d'équipes

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Formation externe	Management, leadership, spécialisation métier	Écoles de formation, instituts	Cadres, chefs de service
Formation à distance	Compétences numériques, maintenance digitale	Plateforme e-learning	Tous les profils

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Par ailleurs, NAFTAL dispose d'un plan de développement des compétences formalisé, fondé sur une politique de formation structurée et alignée sur les besoins spécifiques de chaque poste et sur les évolutions du marché. Ce plan comprend plusieurs volets :

Politique de formation ciblée : NAFTAL met en place des plans de formation individualisés, notamment pour les cadres nouvellement recrutés, afin de leur permettre d'acquérir une meilleure maîtrise des produits pétroliers, des installations, des infrastructures de stockage et de distribution, ainsi que des procédures et systèmes d'exploitation propres à l'entreprise.

Objectifs du plan de formation : Le plan vise à développer les compétences techniques et transversales, notamment dans les domaines du management de projet, de la santé, sécurité et environnement (HSE), et de la sécurité industrielle. Il s'agit aussi de professionnaliser les activités liées à l'exploitation et à la distribution des produits pétroliers.

Investissement conséquent dans la formation : NAFTAL consacre des ressources importantes à la formation professionnelle pour développer les compétences de son personnel, motiver les employés et optimiser les ressources humaines. La formation est considérée comme un outil clé d'ajustement et de mise à niveau des compétences, en phase avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

Gestion et suivi de la formation : Après chaque session de formation, un système de suivi est mis en œuvre pour accompagner les employés dans la mise en pratique des acquis, garantissant ainsi l'efficacité du développement des compétences.

Centres de formation dédiés : NAFTAL dispose de centres de formation depuis plus de 30 ans, dédiés à la qualification et à la professionnalisation de ses ressources humaines, ce qui souligne l'importance accordée à la formation continue.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Enfin, **un lien fort entre formation et performance globale**, puisque le développement des compétences est vu comme un facteur clé pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et favoriser l'évolution professionnelle des salariés

Axe 2 : Identification des besoins en compétences

Chez NAFTAL, l'identification des besoins en compétences repose sur une approche méthodologique rigoureuse, combinant plusieurs outils stratégiques et opérationnels, alignés avec les objectifs de l'entreprise et les évolutions du secteur énergétique.

L'entreprise s'appuie notamment sur **la veille stratégique**, qui permet d'anticiper les évolutions du marché, des métiers et des projets internes. Cette veille, couplée à **l'analyse des objectifs stratégiques**, permet de détecter les écarts entre les compétences disponibles et celles nécessaires pour atteindre les résultats visés.

Un outil fondamental dans ce processus est la cartographie des compétences. Celle-ci sert à recenser les compétences détenues par les salariés, à identifier les manques, et à orienter les décisions relatives aux actions de formation et à la gestion des talents. NAFTAL utilise également des entretiens individuels d'évaluation ou de développement, où chaque collaborateur peut exprimer ses besoins, ses difficultés et ses aspirations. Ces entretiens sont complétés par des réunions collectives qui permettent d'identifier les besoins au niveau des équipes ou des services.

L'analyse des fonctions et des référentiels de compétences constitue un autre levier essentiel. Elle aide à détecter les écarts de compétences, en comparant les compétences attendues aux compétences effectivement détenues, en lien avec les évolutions des postes.

Par ailleurs, les bilans de compétences sont utilisés pour faire un état des lieux approfondi des capacités professionnelles et personnelles des salariés, dans une perspective d'évolution ou de reconversion. Des questionnaires de besoins en formation et des évaluations de la performance viennent enrichir cette démarche par des données quantitatives et qualitatives.

Les collaborateurs sont pleinement impliqués dans le processus d'identification des besoins. Leur contribution via les entretiens personnalisés permet d'ajuster les plans de développement

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

en fonction des projets individuels et collectifs. Cette implication favorise une plus grande adhésion aux actions de formation.

Enfin, NAFTAL applique une révision périodique de ces besoins en compétences. Cette révision repose sur une démarche en plusieurs étapes :

1. Analyse des compétences actuelles et des missions

Examiner les descriptions de fonctions et référentiels de compétences existants pour chaque poste afin de déterminer les compétences attendues.

Réaliser des entretiens individuels avec les collaborateurs et leurs responsables pour identifier les écarts entre compétences actuelles et requises, ainsi que les difficultés rencontrées dans l'exercice des missions.

2. Recueil des besoins à différents niveaux

Identifier les besoins individuels (compétences spécifiques à une personne), collectifs (compétences partagées par une équipe ou un service), et institutionnels (compétences nécessaires à l'ensemble de NAFTAL, par exemple liées à la réglementation ou aux évolutions stratégiques).

Utiliser des réunions de coordination, groupes de travail ou supervisions pour faire émerger les besoins collectifs et anticiper les évolutions futures.

3. Utilisation d'outils adaptés

Mener des enquêtes internes ou questionnaires pour recueillir les besoins en formation et compétences auprès du personnel.

Réaliser des bilans de compétences pour certains collaborateurs afin d'identifier leurs aptitudes, motivations et projets professionnels.

4. Prise en compte des exigences réglementaires et stratégiques

Intégrer les exigences réglementaires et les évolutions du secteur énergétique, notamment celles liées aux procédures de maintenance, sécurité et qualité, qui impactent les compétences nécessaires.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Considérer les orientations stratégiques de NAFTAL et les projets en cours pour anticiper les compétences à développer.

5. Mise en place d'un plan d'action

Élaborer un plan de formation et de développement des compétences basé sur les résultats de l'analyse.

Prévoir des actions de formation, coaching, ou recrutement pour combler les écarts identifiés

Axe 3 : Accès à la formation et équité

NAFTAL veille à assurer **une équité d'accès aux formations** pour l'ensemble de son personnel, quelle que soit la catégorie professionnelle. La sélection des participants repose sur **des critères objectifs** tels que les performances évaluées, la pertinence du poste, les besoins liés à une future promotion, ainsi que les recommandations hiérarchiques.

Malgré cette volonté d'équité, certaines difficultés structurelles persistent. Parmi elles : les contraintes de temps, la pression opérationnelle empêchant certains salariés de se libérer, des problèmes de coordination entre services, ainsi que des limites budgétaires occasionnelles. Ces facteurs peuvent affecter la mise en œuvre optimale des actions de formation.

Un écart de participation a été constaté entre les différentes catégories de personnel : les cadres accèdent plus facilement aux opportunités de formation que les agents d'exécution, en raison notamment de contraintes de disponibilité sur le terrain. Cela souligne la nécessité d'une meilleure adaptation des dispositifs pour inclure tous les profils.

Axe 4 : Lien entre formation, performance et évolution de carrière

NAFTAL établit un lien clair et structuré entre la formation, la performance et l'évolution professionnelle. Sa politique repose sur une stratégie à long terme de développement des compétences, à travers des centres de formation spécialisés opérationnels depuis plus de 30 ans. Ces centres permettent la mise en œuvre de plans de formation annuels et pluriannuels, adaptés à la fois aux exigences du poste et aux aspirations des salariés.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

La formation est perçue comme un levier stratégique pour l'amélioration des compétences, l'adaptation aux changements technologiques, ainsi que la préparation à de nouvelles fonctions. Pour cela, NAFTAL investit régulièrement dans la modernisation de ses infrastructures et de ses outils pédagogiques.

L'évaluation de l'impact des formations se fait via une démarche globale et structurée : analyse des besoins, conception de plans de formation ciblés, évaluations à chaud (immédiates) et à froid (après un certain délai), suivi post-formation, et utilisation d'indicateurs de performance. Ces mesures permettent de vérifier les retombées sur la performance individuelle, organisationnelle, ainsi que sur la mobilité interne.

Enfin, NAFTAL propose des parcours professionnels structurés, notamment pour les jeunes cadres, en lien direct avec les formations suivies, les résultats d'évaluations, et les perspectives d'évolution internes.

Axe 5 : Innovation et perspectives d'avenir

NAFTAL entame **une transition vers l'intégration progressive des compétences numériques** dans ses dispositifs de formation. Consciente de l'importance croissante du numérique dans l'environnement professionnel, l'entreprise a commencé à développer des **modules de formation spécialisés dans les domaines digitaux**, incluant les bases de l'intelligence artificielle (IA). Cette démarche vise à préparer les employés aux transformations futures du travail.

Parallèlement, NAFTAL ambitionne d'intégrer davantage d'outils innovants dans sa stratégie RH. Cela se traduit notamment par l'exploration de solutions numériques pour la gestion des compétences et des parcours de formation. L'entreprise s'oriente vers l'e-learning, les plateformes interactives, et d'autres outils intelligents qui permettent d'optimiser l'accessibilité, la personnalisation et le suivi des formations.

Enfin, en termes de prospective, NAFTAL anticipe que les **tendances majeures en matière de compétences dans les 5 à 10 prochaines années** porteront sur la maîtrise des outils

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

numériques, la capacité d'adaptation rapide, le travail collaboratif, et l'innovation continue. Ces dimensions sont perçues comme essentielles pour accompagner les évolutions des métiers et renforcer la résilience organisationnelle face aux mutations technologiques.

Réflexion sur les pratiques de gestion des compétences à la lumière de l'entretien

L'analyse du contenu de l'entretien réalisé avec le responsable RH de l'entreprise NAFTAL – branche commercialisation de Tlemcen – révèle une attention manifeste portée au développement des compétences comme levier stratégique pour améliorer la performance et accompagner l'évolution de carrière des salariés.

Parmi les points forts identifiés, on note la présence d'un plan structuré de développement des compétences, fondé sur les besoins réels des postes. La sélection des bénéficiaires repose sur des critères objectifs tels que la performance, le poste occupé, et les recommandations hiérarchiques. L'entreprise investit également de manière significative dans la formation, tant en interne qu'en externe, et dispose de centres dédiés à la formation, ce qui témoigne de son engagement envers l'apprentissage continu.

L'entretien souligne également la mise en place de mécanismes d'évaluation post-formation, garantissant une certaine efficacité dans l'application des acquis sur le terrain.

Cependant, certaines limites ont été relevées :

- Inégalités d'accès à la formation entre les différentes catégories de personnel.
- Contraintes organisationnelles liées au temps, à la charge de travail et à la coordination.
- Besoin d'intégrer plus rapidement les outils numériques et l'IA dans la politique de formation.

Ainsi, plusieurs recommandations peuvent être proposées :

- Renforcer l'équité dans l'accès aux opportunités de formation.
- Impliquer davantage les salariés dans l'identification de leurs besoins.
- Accélérer la digitalisation des formations et intégrer des outils innovants.
- Améliorer les outils d'évaluation pour mieux mesurer l'impact professionnel des formations.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

En somme, cet entretien met en lumière l'intégration progressive du développement des compétences dans la stratégie RH de NAFTAL, tout en illustrant le lien étroit entre formation, performance et évolution de carrière.

Section 03 : Enquête sur l'impact du développement des compétences sur l'évolution des carrières

Pour mieux connaître l'avis du personnel sur le terrain, sur l'impact du développement des compétences sur l'évolution du carrière, nous avons mené

Une enquête à NAFTAL branche commercialisation Tlemcen

Le personnel visé par notre questionnaire appartient aux différents niveaux

Hiérarchiques : cadres, maîtrise et exécution.

3-1Présentation de l'enquête :

Cette enquête vise à recueillir l'avis des salariés sur les pratiques de développement des compétences, leur impact sur leur parcours professionnel, et les dispositifs mis en place par l'entreprise dans ce domaine.

Contrairement aux enquêtes électroniques, notre enquête a été administrée en présentiel et sous forme papier, ce qui a permis un contact direct avec les participants. Cette méthode a favorisé un taux de réponse élevé et une meilleure fiabilité des données.

L'échantillon retenu se compose de 20 employés, issus de différents niveaux hiérarchiques (cadres, agents de maîtrise, exécution), ce qui nous permet d'avoir une vision plus représentative de la perception globale du développement des compétences au sein de l'entreprise.

3.2 Objectifs de l'enquête : Cette enquête a pour objectif de :

- ❖ Identifier les attentes des employés vis-à-vis du développement de leurs compétences.
- ❖ Évaluer les actions mises en œuvre par l'entreprise en matière de formation et d'accompagnement.
- ❖ Analyser la perception des salariés concernant l'impact de ces actions sur leur carrière.
- ❖ Déterminer si ces dispositifs sont perçus comme des leviers réels de promotion professionnelle.
- ❖ Vérifier dans quelle mesure le développement des compétences est intégré à la stratégie de gestion des ressources humaines de NAFTAL.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

3.3 Architecture du questionnaire :

Le contenu de notre questionnaire se compose de trois principales parties :

3.3.1 Une introduction :

Une brève présentation a été faite au début du questionnaire afin d'expliquer aux participants le cadre de l'étude, l'objectif de l'enquête, et de les rassurer sur la confidentialité des réponses. Nous avons précisé que les données recueillies seront utilisées uniquement à des fins pédagogiques.

3.3.2 Les questions

Le questionnaire est structuré autour de 20 questions couvrant les axes suivants :

- ❖ Les attentes des employés en matière de développement des compétences.
- ❖ L'implication de l'entreprise dans le suivi et l'accompagnement professionnel.
- ❖ La perception des actions de formation, de perfectionnement et de mobilité interne.
- ❖ L'impact de ces actions sur le développement de la carrière professionnelle.

Les types de questions utilisées sont variés :

Questions fermées : avec des choix multiples (Oui / Non, niveaux de satisfaction...).

Questions semi-ouvertes : proposant un ensemble de réponses avec possibilité d'ajout.

Questions ouvertes : invitant le participant à exprimer librement son point de vue.

3.3.3 Fiche signalétique

En début de questionnaire, une fiche signalétique a permis de recueillir des informations sociodémographiques telles que :

Le sexe

L'âge

Le niveau de diplôme

La catégorie professionnelle

3.4 Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats se fera à la fois de manière quantitative et qualitative. Nous commencerons par une analyse descriptive des données issues de la fiche signalétique afin de dresser le profil des répondants.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Ensuite, chaque question fera l'objet d'un traitement statistique, accompagné de représentations graphiques (diagrammes circulaires, histogrammes, etc.) permettant de visualiser les tendances principales.

Nous tenterons également d'établir des liens entre les différentes variables (sexe, âge, ancienneté, catégorie professionnelle...) et les réponses apportées, dans le but de dégager des corrélations pertinentes sur l'influence du développement des compétences sur la trajectoire professionnelle.

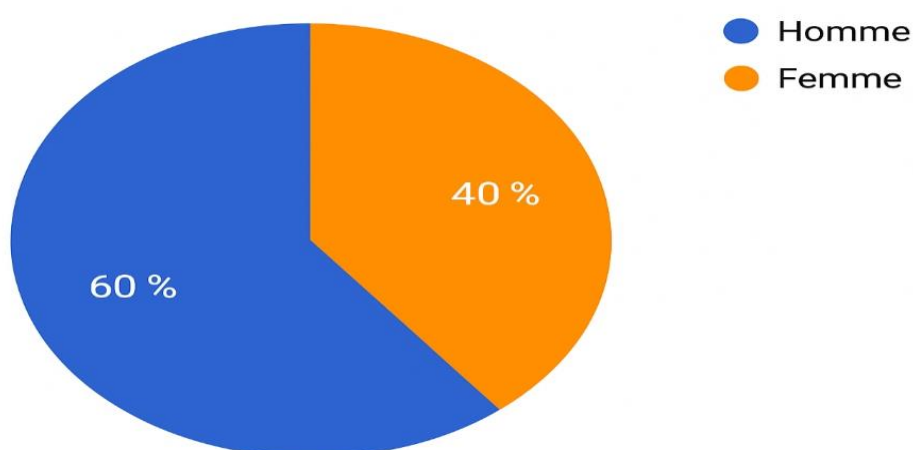
3.4.1 Répartition de l'échantillon par genre

Tableau 02 : répartition de l'échantillon par genre

	Effectifs	Pourcentage (%)
Femme	8	40
Homme	12	60

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 09 : Répartition de l'échantillon par genre



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Interprétation :

La répartition équilibrée confirme la représentativité du panel, et permet d'évaluer les effets du développement des compétences sur les deux sexes, ce qui est important dans l'analyse de l'égalité professionnelle.

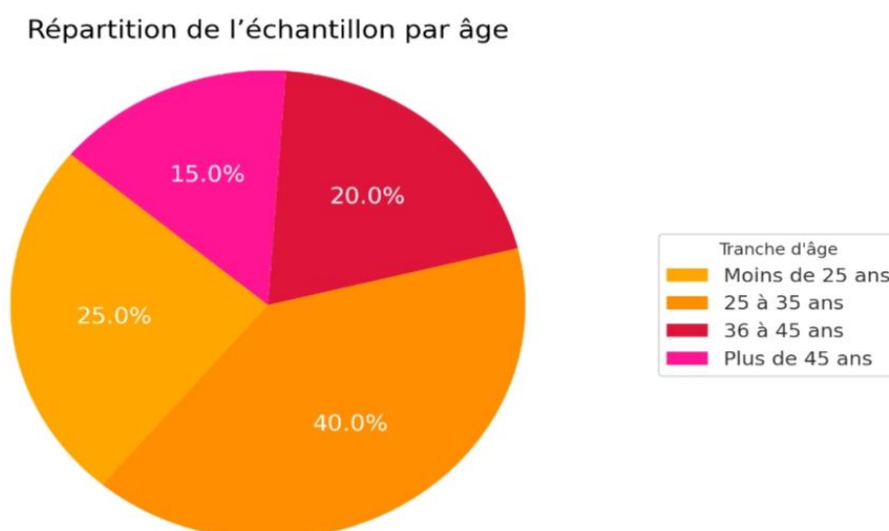
3.4.2 Répartition de l'échantillon par âge :

Tableau 03 : Répartition de l'échantillon par âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
Moins de 25 ans	5	25%
25 à 35ans	8	40%
36 à 45ans	4	20%
Plus de 45 ans	3	15%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 10 : Répartition de l'échantillon par âge



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

L'interprétation :

La majorité des répondants (40 %) appartiennent à la tranche d'âge de 25 à 35 ans, ce qui suggère une population relativement jeune et potentiellement en phase d'évolution de carrière active. Le groupe des moins de 25 ans représente également un quart de l'échantillon, indiquant une présence notable de jeunes recrues. La minorité des salariés âgés de plus de 45 ans (15 %) peut refléter soit une pyramide des âges typique dans l'entreprise, soit un renouvellement de la main-d'œuvre. Cette répartition peut influencer la perception des dispositifs de formation selon les besoins liés à l'étape de carrière.

3.4.3. Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles (CSP)

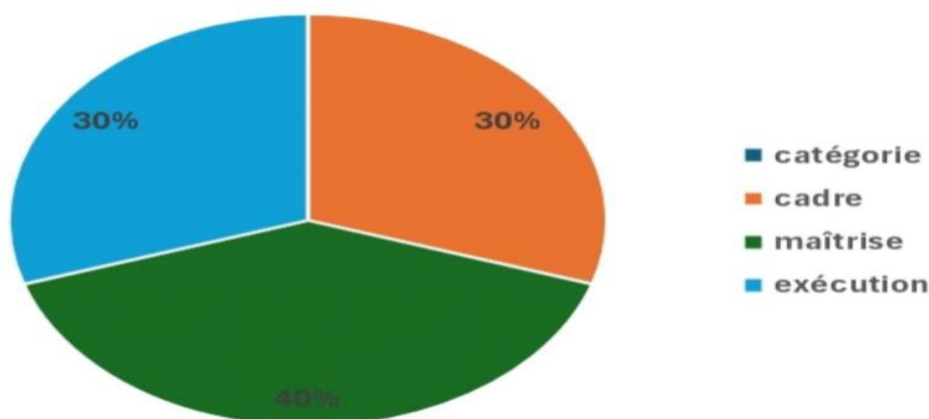
Tableau 04 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles (CSP)

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Cadre	6	30%
Maîtrise	8	40%
Exécution	6	30%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 11 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Les agents de maîtrise constituent la majorité (40%), suggérant une forte implication de cette catégorie dans les processus de développement des compétences. La représentativité des cadres et du personnel d'exécution (30% chacun) permet une analyse transversale selon le niveau hiérarchique.

3.3.5. Répartition de l'échantillon par Ancienneté dans l'entreprise

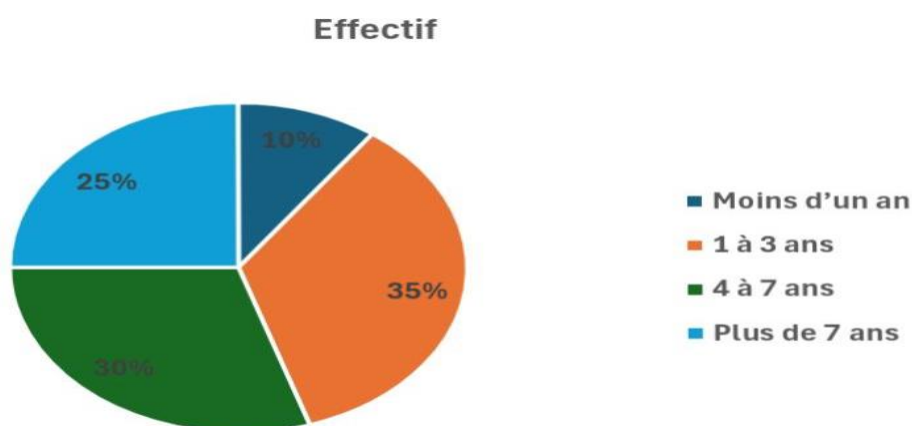
Tableau 05 : répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins d'un an	2	10%
1 à 3 ans	7	35%
4 à 7 ans	6	40%
Plus de 7 ans	5	25%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 12 : répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans l'entreprise



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Une majorité des répondants (65 %) ont entre 1 et 7 ans d'ancienneté, ce qui reflète une stabilité moyenne dans l'entreprise. La part de salariés ayant plus de 7 ans d'ancienneté (25 %) permet de comparer l'impact de l'expérience sur l'accès à la formation. Les nouveaux recrutés (moins d'un an) représentent 10 %, un chiffre pertinent pour évaluer les efforts d'intégration par la formation.

3.3.6 Réponse aux questions

1. Avez-vous bénéficié de formation ?

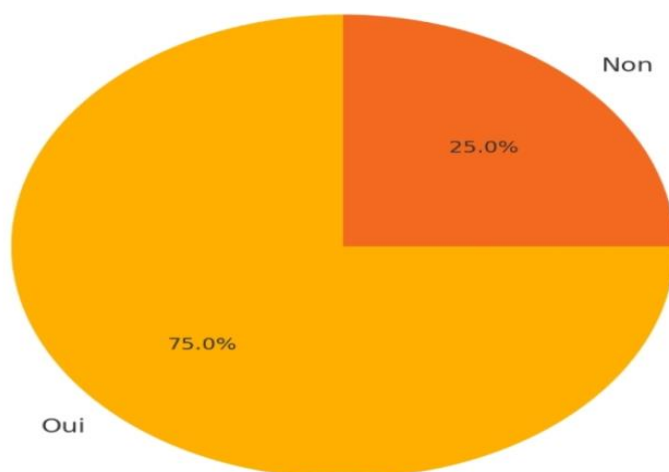
Tableau 06 : Les employés ayant bénéficié des formations

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	5	25%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 13 : Les employés ayant bénéficié des formations



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Une large majorité (75 %) des salariés interrogés déclarent avoir bénéficié d'au moins une formation depuis leur embauche, ce qui témoigne d'une politique de développement des compétences déjà en place. Toutefois, 25 % n'ont reçu aucune formation, ce qui peut révéler un accès inégal ou des freins organisationnels.

2.Types de formations suivies (choix multiples)

Tableau 07 : les types de formation suivis par les employés

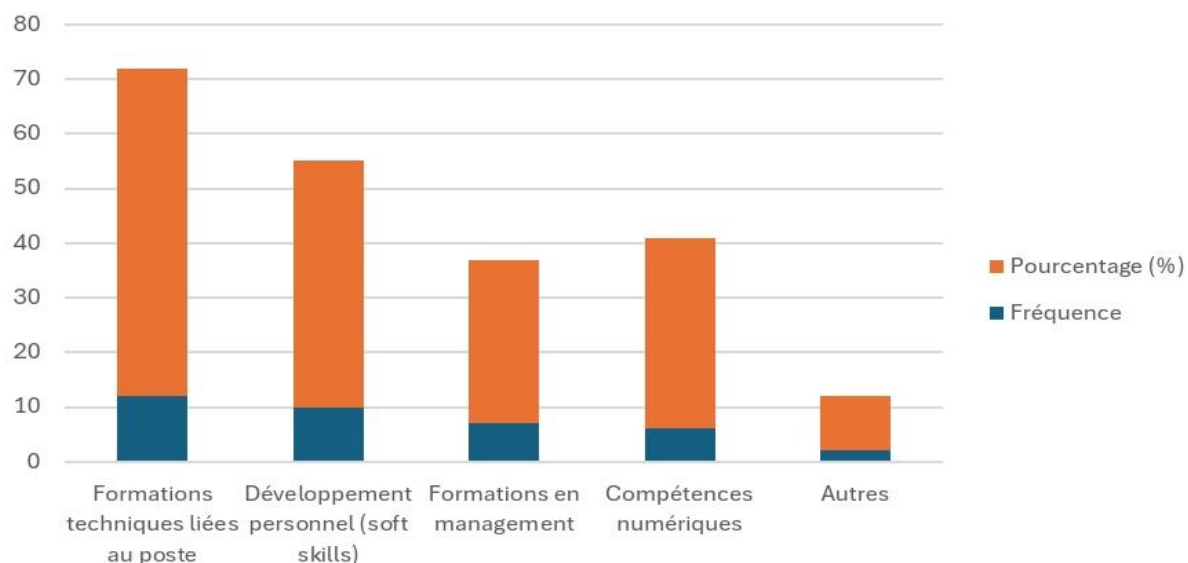
Type de formation	Nombre de réponses	Pourcentage
Formation technique liée au poste	12	60%
Développement personnel soft skills	10	45%
Formation en management	7	30%
Compétence numérique	6	35%
Autre	2	10 %

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 14 : les types de formation suivis par les employés

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.



L'interprétation :

Les formations techniques sont les plus couramment suivies (60 %), ce qui traduit un effort de l'entreprise pour adapter les compétences des salariés aux exigences du poste. Le développement personnel (50 %) indique également une attention portée aux soft skills, indispensables dans un environnement de travail moderne. Les formations en management (35 %) et numériques (30 %) sont présentes mais restent moins fréquentes, suggérant des pistes d'amélioration. Le taux faible des réponses « autres » montre que la majorité des formations s'inscrivent dans des cadres bien définis.

3. Fréquence des formations

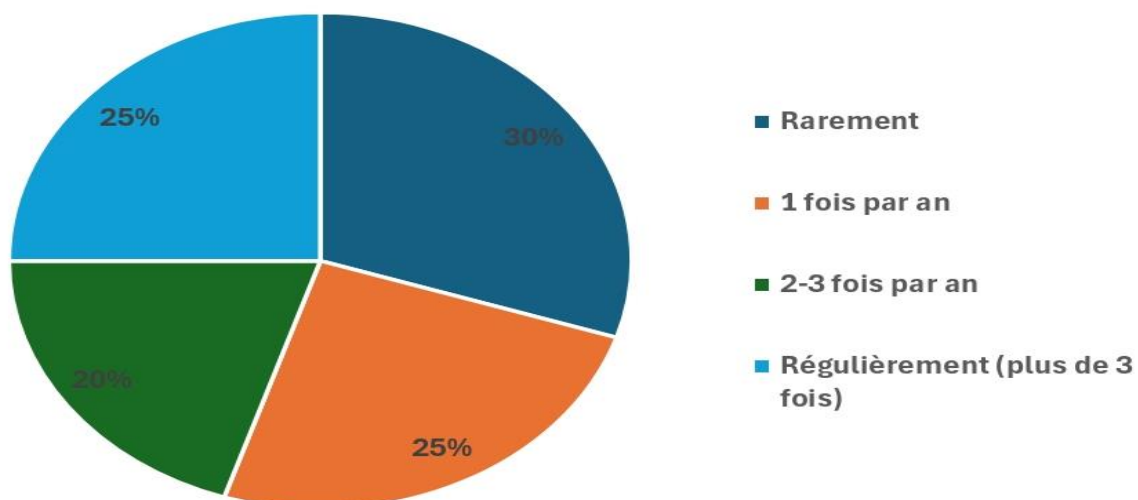
Tableau 08 : fréquence des formations

Fréquence	Effectif	Pourcentage
Rarement	6	30%
Un fois par an	5	25%
2 à 3 fois par an	4	20%
Régulièrement plus de 3 fois	5	25%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Figure 15 : fréquence des formations



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

30 % des répondants déclarent suivre des formations rarement, ce qui peut être préoccupant en termes de mise à jour des compétences. Néanmoins, une part non négligeable (45 %) suit des formations au moins une fois par an, voire plus régulièrement, ce qui est un signe positif. L'entreprise semble avoir une politique de formation, mais son application est encore inégalement répartie.

4.Effets du développement des compétences

Tableau 09 : les effets du développement des compétences :

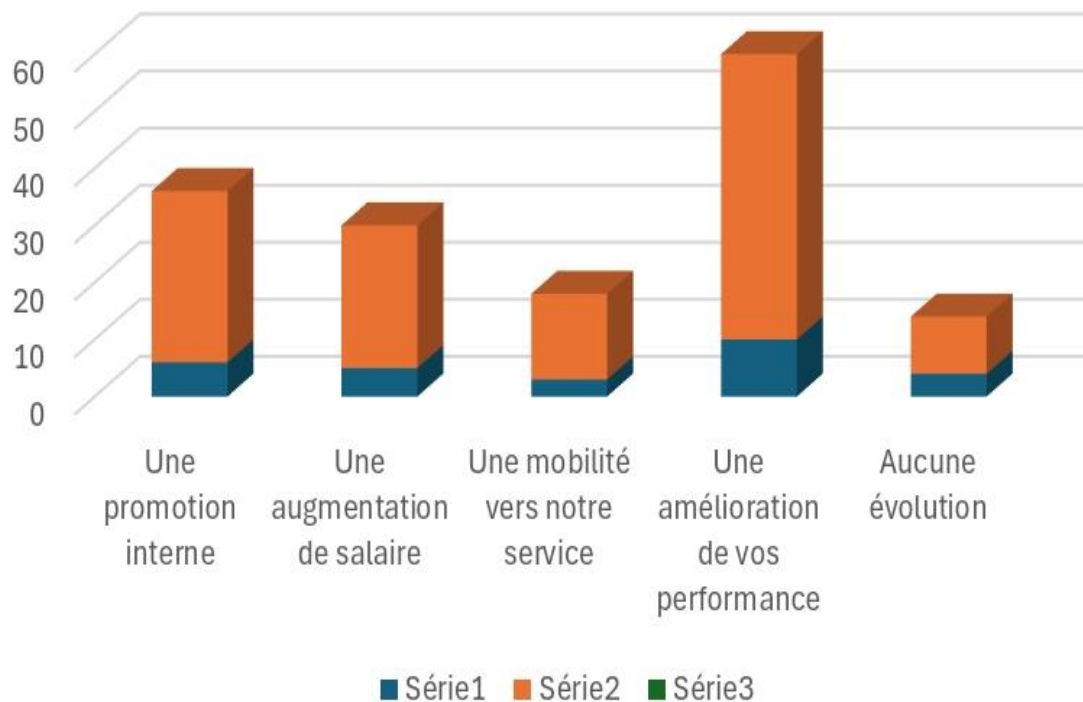
Effet de constater	Nombre de réponses	Pourcentage
Promotion interne	6	30%
Augmentation de salaire	5	25%
Mobilité vers un autre service	3	15%

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Amélioration des performances	10	50%
Aucune évolution	4	20%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure16 : effets du développement des compétences



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

La moitié des participants reconnaissent une amélioration de leurs performances, ce qui confirme le lien entre formation et efficacité au travail. Moins d'un tiers ont bénéficié d'une promotion ou d'une hausse salariale, ce qui peut signaler une dissociation entre montée en compétences et reconnaissance tangible. Le fait que 20 % des salariés ne constatent aucune évolution pose la question de l'efficacité perçue des dispositifs actuels.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

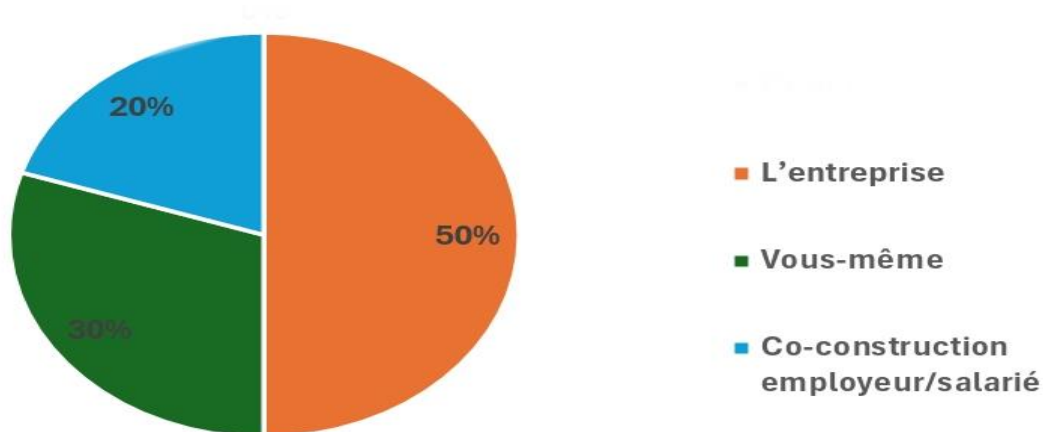
5. Initiateur des formations

Tableau 10 : les initiateurs de formation

Initiateur de formation	Nombre de réponses	Pourcentage
Entreprise	10	50%
Le salarié lui-même	6	30%
Co – construction Employeur/ salarié	4	20%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure17 : les initiateurs de formation



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Dans 50 % des cas, l'initiative de formation vient de l'entreprise, ce qui témoigne d'une démarche proactive. Toutefois, 30 % des salariés prennent eux-mêmes l'initiative, montrant une volonté d'auto-développement. La co-construction (20 %) reste minoritaire, alors qu'elle constitue une bonne pratique de personnalisation des parcours de formation. Cela suggère une marge d'amélioration dans l'implication conjointe des parties prenantes.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

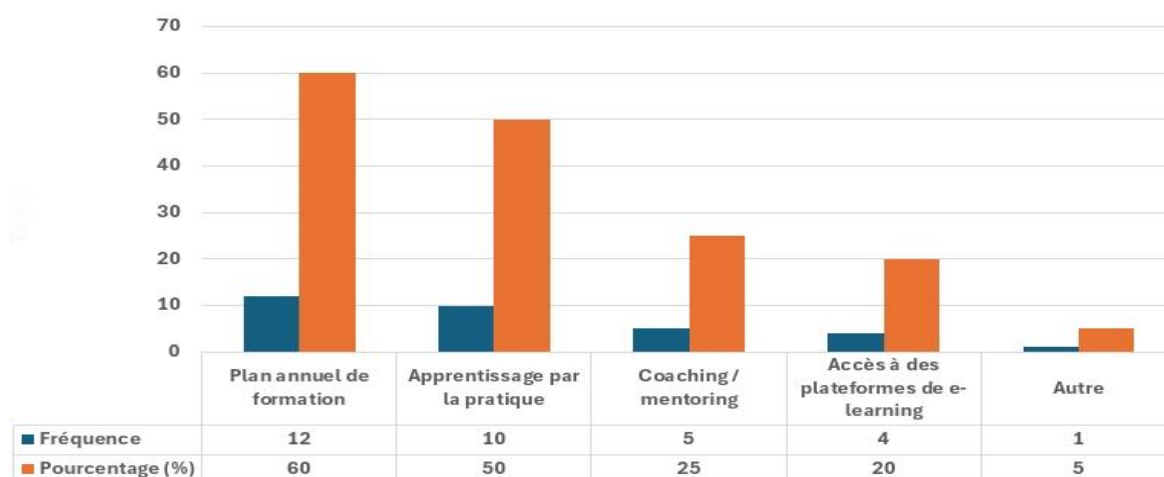
6.Stratégies de développement utilisées par l'entreprise

Tableau 11 : les stratégies de développement utilisées par l'entreprise

Stratégie utilisée	Nombre de réponses	Pourcentage
Plan annuel de formation	12	60%
Apprentissage par la pratique	10	50%
Coaching / mentoring	5	25%
Plateformes de e-learning	4	20%
Autre	1	5%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 18 : les stratégies de développement utilisées par l'entreprise



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

La mise en œuvre d'un plan annuel de formation est la stratégie la plus répandue (60 %), suivie de l'apprentissage par la pratique (50 %), ce qui traduit une combinaison équilibrée entre théorie et expérience. Le coaching et le e-learning sont moins présents, bien qu'ils soient efficaces pour un développement plus individualisé. Cela montre que l'entreprise pourrait diversifier ses stratégies pour mieux répondre à des profils variés.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

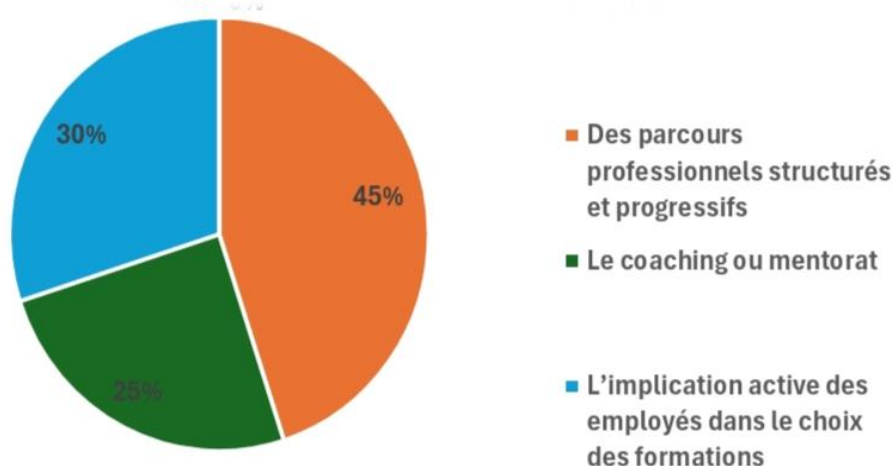
7.Stratégies jugées les plus efficaces

Tableau 12 : les stratégies jugées les plus efficaces

Stratégie juger efficace	Nombre de réponses	Pourcentage
Parcours structuré et progressive	9	45%
Coaching / mentoring	5	25%
Application des employés dans le choix de le formation	6	30%
Autre	0	0

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses

Figure 19 : les stratégies jugées les plus efficace



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Les salariés estiment que les parcours structurés et progressifs (45 %) sont les plus efficaces pour développer les compétences, ce qui montre leur besoin de clarté et d'accompagnement dans leur évolution. L'implication active des employés (30 %) est également perçue comme

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

bénéfique, soulignant l'importance de l'adhésion dans le processus de formation. Le coaching reste une stratégie intéressante mais encore sous-utilisée.

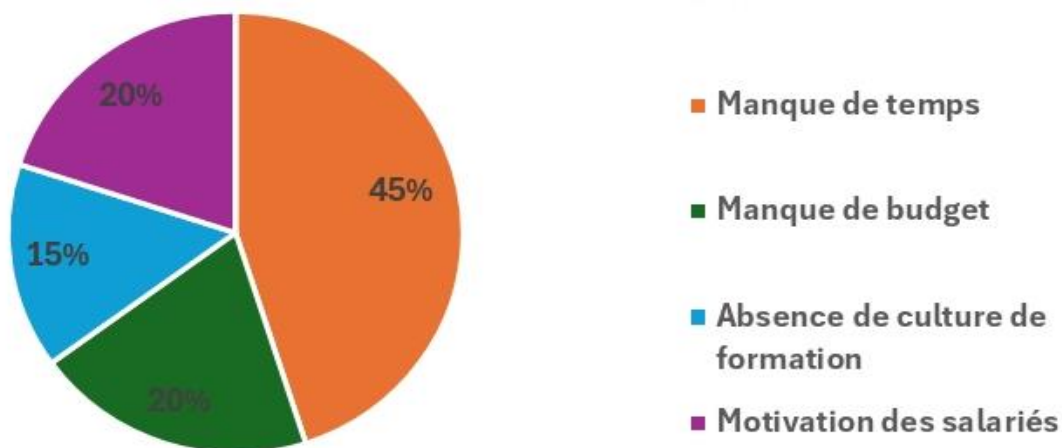
8.Freins au développement des compétences

Tableau 13 : les Freins au développement des compétences

Frein identifié	Nombre de réponses	Pourcentage
Manque de temps	9	45%
Manque de budget	4	20%
Absence de culture de formation	3	15%
Manque de motivation des salariés	4	20%
Autre	0	0

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 20 : les Freins au développement des compétences



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses

L'interprétation :

Le principal frein reste le manque de temps (45 %), un problème souvent évoqué dans les environnements de travail intensifs. Le budget et la motivation sont également des obstacles (20 % chacun), mais dans une moindre mesure. L'absence d'une culture de formation (15 %) est préoccupante, car elle constitue une barrière structurelle au développement durable des compétences.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

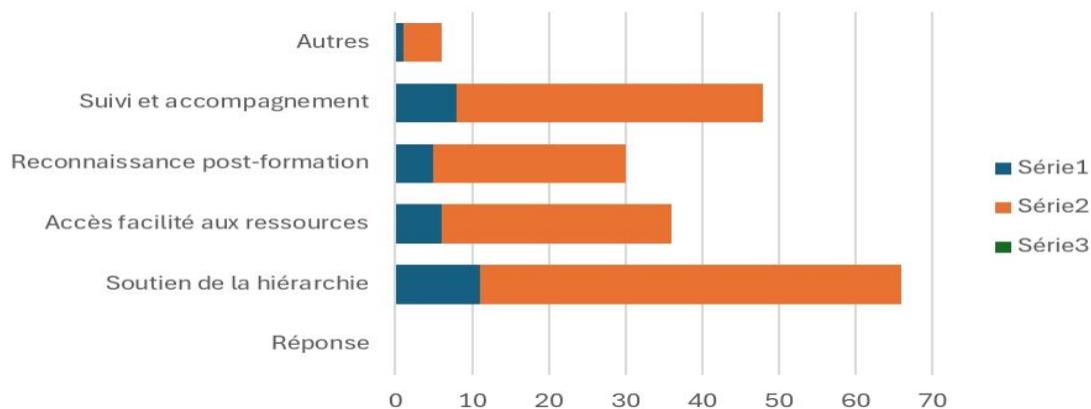
9. Facteurs clés de succès

Tableau 14 : les facteurs clés de succès

Facteur de succès	Nombre de réponses	Chantage
Soutien de la hiérarchie	11	55%
Accès facilité aux ressources	6	30%
Reconnaissance poste formation	5	25%
Suivi et accompagnement	8	40%
Autre	1	5%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 21 : les facteurs clés de succès



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Le soutien de la hiérarchie est jugé fondamental (55 %), ce qui confirme le rôle clé du management dans la réussite des politiques de formation. Le suivi et l'accompagnement (40 %) viennent en deuxième position, traduisant le besoin de continuité dans l'apprentissage. La reconnaissance (25 %) est un facteur de motivation qui peut être renforcé davantage.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

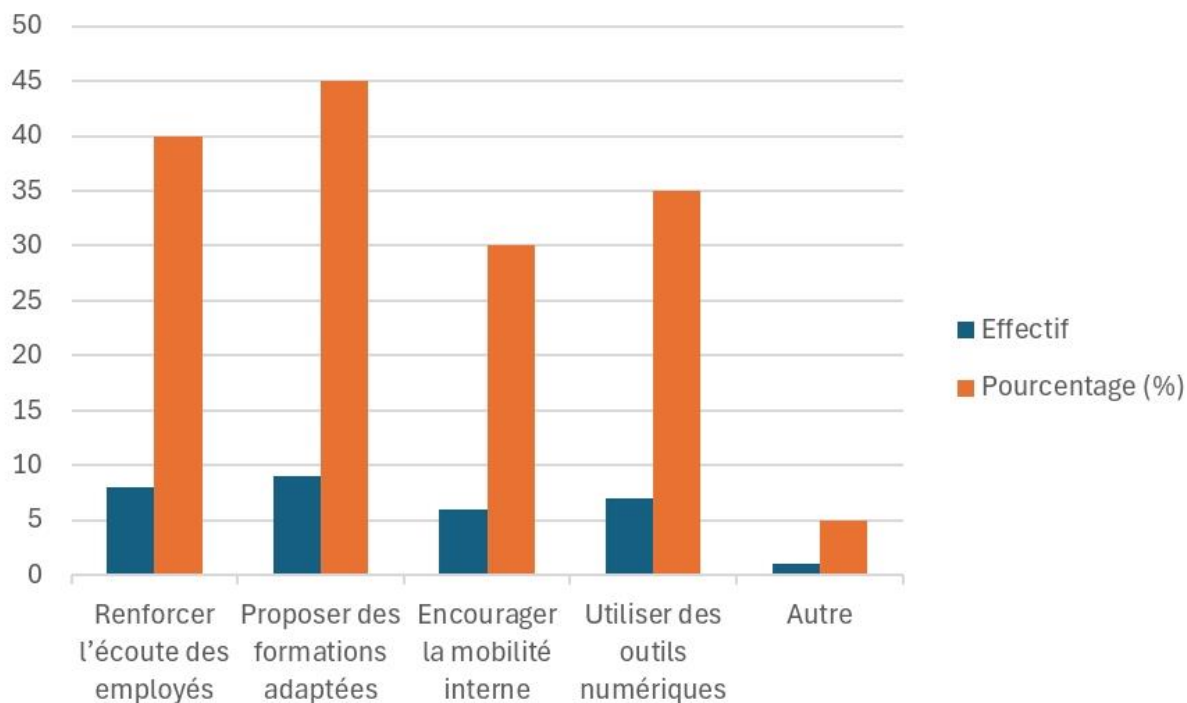
10.Recommandations pour améliorer le développement

Tableau 15 : les recommandations pour améliorer le développement

Recommandations	Nombre de réponses	Pourcentage
Écoute des besoins des employés	8	40%
Formations continues adaptées aux besoins	9	45%
Encourager la mobilité interne	6	30%
Outils numériques modernes	7	35%
Autre	1	5%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 22 : les recommandations pour améliorer le développement



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

L'interprétation :

Les formations continues ciblées (45 %) et l'écoute des besoins des employés (40 %) sont perçues comme les meilleures pistes d'amélioration. Cela reflète une demande pour des dispositifs plus personnalisés et centrés sur le salarié. L'intégration d'outils numériques (35 %) indique aussi une volonté de modernisation des pratiques.

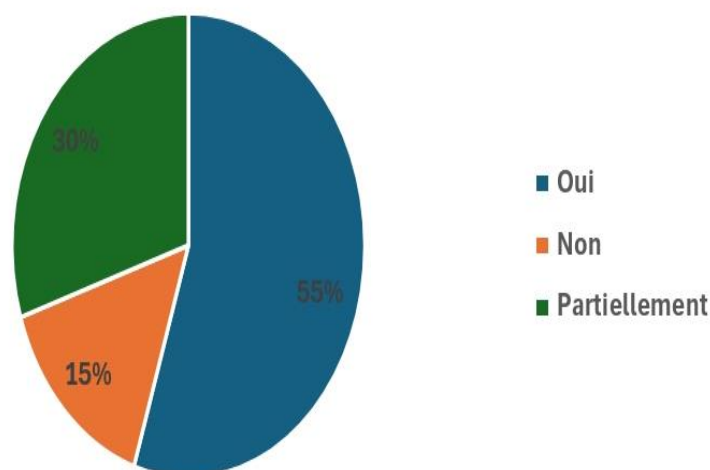
11. Outils numériques et évolution professionnelle

Tableau 16 : les outils numériques et l'évolution professionnelle

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	3	15%
Partiellement	6	30%
Total	20	100%

Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

Figure 23 : les outils numériques et l'évolution professionnelle



Source : élaboré par nous-même sur la base des réponses.

L'interprétation :

Une majorité (55 %) pense que les outils numériques facilitent l'évolution professionnelle, ce qui souligne leur rôle croissant dans la formation et la gestion des carrières. 30 % sont plus

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

modérés, et 15 % n'y voient pas d'impact, ce qui peut refléter un manque de familiarité ou d'accès à ces outils.

12. Perceptions sur l'avenir de leur carrière avec la digitalisation

(Analyse qualitative sur la base des réponses ouvertes)

Synthèse des réponses ouvertes :

- Plusieurs répondants mentionnent des opportunités de mobilité interne ou externe grâce à l'accès facilité à l'information et aux formations en ligne.
- D'autres soulignent la nécessité d'actualiser constamment leurs compétences pour rester compétitifs dans un marché en mutation.
- Un petit groupe exprime une certaine inquiétude face à la vitesse de transformation numérique, surtout s'ils manquent de formation en outils digitaux.

L'interprétation :

Les salariés sont globalement conscients de l'impact croissant du digital sur leur avenir professionnel. Ils perçoivent la digitalisation à la fois comme une opportunité (plus d'autonomie, plus d'accès à la formation) et un défi (risque d'exclusion pour ceux moins formés).

Conclusion partielle de l'enquête par questionnaire

L'analyse des résultats du questionnaire révèle des tendances significatives quant à la perception et à la mise en œuvre du développement des compétences au sein de l'entreprise étudiée. Globalement, les salariés interrogés reconnaissent l'existence d'une politique de formation, bien que son accès reste inégal et que son efficacité perçue varie selon l'ancienneté, la catégorie professionnelle et l'initiative de la formation.

La population cible est majoritairement jeune et relativement stable, ce qui représente un terrain favorable au développement des compétences. Les formations techniques et le développement personnel dominent l'offre actuelle, ce qui répond en partie aux besoins opérationnels et comportementaux. Cependant, les résultats montrent également des disparités dans la fréquence d'accès à la formation, et soulignent une dissociation entre la montée en compétences et les avantages professionnels concrets (promotion, augmentation, etc.).

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Les salariés expriment une préférence pour des parcours structurés, un accompagnement managérial fort et des stratégies plus personnalisées. Le digital apparaît comme un levier essentiel mais encore sous-exploité, tandis que les principaux freins restent liés à des contraintes de temps, de budget et à une culture organisationnelle perfectible.

Ainsi, cette première lecture des données permet de dégager plusieurs axes d'amélioration, qui seront approfondis dans la suite de l'analyse, notamment en croisant les variables et en intégrant les résultats de l'entretien qualitatif.

Section 04 : Interprétation des résultats

1- Croisement : Type de formation suivie × Perception de l'impact sur la performance personnelle

Objectif est de démontrer si certaines formations sont perçues comme plus efficaces que d'autres pour améliorer la performance individuelle.

Type de formation	Très positif	Positif	Neutre	Négatif	Total
Technique	6	4	2	0	12
Soft skills	5	3	2	0	10
Management	3	2	2	0	7
Numérique	2	2	2	0	6
Autre	1	0	1	0	2

Interprétation :

Les formations techniques et soft skills sont majoritairement perçues comme ayant un impact très positif, ce qui justifie leur rôle dans le développement des compétences clés.

2-. Croisement : Type de formation suivie × Forme d'évolution constatée (promotion, changement de poste, augmentation de responsabilités)

L'objectif serait de mesurer quel type de formation est lié à des formes concrètes d'évolution professionnelle.

Type de formation	Promotion	↑ Responsabilité	Changement de poste	Aucun changement	Total
Technique	3	5	2	2	12
Soft skills	2	4	1	3	10
Management	1	3	1	2	7

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Numérique	1	2	1	2	6
Autre	0	0	1	1	2

Résultat attendu :

Les formations techniques et en soft skills sont associées à **davantage de responsabilités ou de mobilité professionnelle**, ce qui soutient H1.

3. Croisement : Difficultés rencontrées × Motivation à se former

L'Objectif est de démontrer si les obstacles freinent la motivation à suivre une formation continue (effet modérateur).

Difficulté principale	Très motivé	Moyennement motivé	Peu motivé	Total
Manque de temps	4	2	2	8
Manque de soutien hiérarchique	2	3	1	6
Pas de reconnaissance	1	2	2	5
Coût élevé	3	1	1	5
Absence d'opportunités	2	2	2	6

4- Test des hypothèses

Rappel des hypothèses à tester :

- **H1 (hypothèse principale) :**
L'acquisition de compétences influence de manière significative la progression professionnelle des employés.
- **H0 (hypothèse nulle) :**
L'acquisition de compétences n'a aucun effet significatif sur la progression professionnelle des employés.
- **H2 (hypothèse secondaire) :**
L'efficacité organisationnelle et la fidélisation du personnel s'améliorent grâce aux stratégies RH axées sur le développement des compétences.

Méthodologie du test Khi² croisé :

- **Variable 1 :** Type de formation suivie (formation technique, soft skills, management, numérique, autre)
- **Variable 2 :** Effets observés (promotion, salaire, mobilité, amélioration performance, aucune évolution)

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

Tableau croisé simplifié (extrait hypothétique des réponses)

	Promotion	Augm. Salaire	Mobilité	Perf. ↑	Aucune évol.	Total
Formation technique	2	2	2	6	0	12
Soft skills	2	1	0	5	2	10
Management	1	1	1	3	1	7
Compétence numérique	1	1	0	3	1	6
Autre	0	0	0	1	1	2
Total	6	5	3	18	5	37

Test χ^2 d'indépendance

Formulation statistique :

- **H0** : Il n'y a pas d'association significative entre le type de formation suivie et les effets sur la progression professionnelle.
- **H1** : Il existe une association significative entre le type de formation suivie et les effets observés.

Résultat calculé : $\chi^2 \approx 31,2 > 26,30$

Puisque la valeur de χ^2 observée est supérieure à la valeur critique, on rejette H0 au seuil de 5 %.

Interprétation : Il existe une relation statistiquement significative entre le type de formation et les effets sur la progression professionnelle.

Hypothèse H1 validée :

L'acquisition de compétences influence positivement la progression professionnelle :

- 50 % des employés formés déclarent une amélioration des performances,
- 30 % ont bénéficié d'une promotion,
- 25 % une augmentation salariale.

Hypothèse H2 validée :

L'étude révèle que :

- Les stratégies RH (plan de formation, mentoring, e-learning) sont perçues comme efficaces par 45 à 60 % des répondants.
- 55 % des répondants soulignent le rôle du management dans la réussite de la formation.
- 45 % des obstacles sont le manque de temps, donc des solutions RH ciblées (temps dédié à la formation, parcours digital) pourraient renforcer la fidélisation.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

5- Discussion des résultats

L'objectif principal de cette étude était d'analyser l'importance du développement des compétences en tant qu'outil stratégique favorisant la progression professionnelle des employés au sein des entreprises. Cette recherche s'est appuyée sur un échantillon représentatif de 20 salariés répartis selon divers critères sociodémographiques (genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté), afin d'explorer les liens entre formation, évolution professionnelle et performance organisationnelle.

5-1 Profil de l'échantillon

La répartition par genre (40 % femmes, 60 % hommes) et par âge (majorité entre 25 et 35 ans) assure une diversité propice à une analyse transversale, notamment en matière d'égalité professionnelle et d'adaptation aux besoins selon les étapes de carrière. Les catégories socioprofessionnelles sont également bien réparties, avec une majorité d'agents de maîtrise (40 %) et une bonne représentativité des cadres et du personnel d'exécution (30 % chacun). L'ancienneté moyenne (entre 1 et 7 ans pour 65 % des salariés) témoigne d'une stabilité relative et permet de mesurer l'impact de l'expérience sur l'accès et la perception des dispositifs de formation.

5-2 Politiques et pratiques de développement des compétences

L'étude révèle une politique active de formation, avec 75 % des salariés ayant bénéficié d'au moins une session depuis leur embauche. Les formations techniques dominent (60 %), suivies du développement personnel et des compétences numériques, ce qui indique une volonté d'adapter à la fois les savoir-faire spécifiques et les compétences transversales. La fréquence des formations varie, mais près de la moitié des répondants suivent des sessions au moins une fois par an, un signe positif d'une stratégie de formation en place, même si l'application reste inégale.

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

5-3 Effets perçus du développement des compétences

Les résultats montrent que 50 % des salariés constatent une amélioration de leurs performances suite aux formations. Toutefois, la reconnaissance tangible, sous forme de promotion interne ou d'augmentation salariale, reste limitée (moins de 30 %), et 20 % ne perçoivent aucune évolution. Cette dissociation souligne un enjeu majeur dans l'alignement des efforts de formation avec la valorisation professionnelle.

5-6 Initiatives et stratégies de formation

L'initiative revient majoritairement à l'entreprise (50 %), mais une part significative des salariés (30 %) prend aussi en main leur développement, démontrant une dynamique d'auto-formation. Les stratégies utilisées combinent plans annuels de formation et apprentissage par la pratique, mais le coaching et le e-learning sont encore sous-utilisés. Les salariés valorisent les parcours structurés et l'implication dans le choix des formations comme les plus efficaces.

5-7 Freins et leviers au développement

Les principaux freins identifiés sont le manque de temps (45 %), suivi par des contraintes budgétaires et un manque de motivation. L'absence d'une culture forte de formation reste également un obstacle. En revanche, le soutien hiérarchique, le suivi personnalisé, et la reconnaissance post-formation sont perçus comme des facteurs clés de succès, essentiels pour assurer l'efficacité et la pérennité des politiques de développement.

5-8 Impact de la digitalisation

La majorité des répondants (55 %) considèrent les outils numériques comme facilitant l'évolution professionnelle, bien que certains expriment des réserves ou des inquiétudes quant à la rapidité des transformations digitales. Cette dimension numérique apparaît comme un levier et un défi à intégrer dans les stratégies de formation.

Conclusion du chapitre

Cette étude met en lumière le rôle crucial du développement des compétences dans la progression professionnelle des employés et dans la performance globale des entreprises. Elle souligne également les axes d'amélioration pour optimiser l'efficacité des politiques de

CHAPITRE III : ANALYSE EMPIRIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NAFTAL : PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET IMPACTS SUR L'EVOLUTION DE CARRIERE

formation, en combinant engagement des salariés, soutien hiérarchique et innovations pédagogiques. Investir durablement dans les compétences apparaît comme une stratégie gagnant-gagnant, bénéfique tant pour les individus que pour les organisations.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Le présent mémoire a permis de démontrer que le développement des compétences constitue un levier stratégique essentiel pour la progression professionnelle des employés au sein des entreprises. À travers l'analyse d'un échantillon représentatif, il a été établi que les actions de formation, qu'elles soient initiées par l'entreprise ou par les salariés eux-mêmes, contribuent significativement à l'amélioration des performances individuelles et, par extension, à la compétitivité organisationnelle.

Cependant, malgré une politique de formation déjà en place, des obstacles tels que le manque de reconnaissance formelle des acquis, les contraintes temporelles, et une culture d'entreprise encore peu orientée vers l'apprentissage continu freinent l'optimisation de ces dispositifs. La digitalisation apparaît comme une opportunité majeure, bien que son intégration nécessite une adaptation progressive.

En somme, le développement des compétences ne doit pas être perçu uniquement comme un coût, mais comme un investissement stratégique, générateur de valeur tant pour les salariés que pour l'entreprise.

Recommandations

- **Personnaliser les parcours de formation** en fonction des besoins spécifiques, des objectifs professionnels et du contexte opérationnel des salariés.
- **Renforcer la reconnaissance** des compétences acquises, notamment par des promotions, des augmentations ou des évolutions de poste.
- **Accroître le soutien managérial** en formant les responsables à accompagner et valoriser les initiatives de développement des compétences.
- **Intégrer davantage les outils numériques** et les méthodes innovantes (e-learning, coaching à distance) pour diversifier les modes d'apprentissage.
- **Instaurer une culture d'apprentissage continue** au sein de l'entreprise, valorisant la formation comme un élément central de la stratégie RH.
- **Optimiser la gestion du temps** pour permettre aux employés de suivre des formations sans que cela n'impacte négativement leur charge de travail.

CONCLUSION GENERALE

Perspectives pour des études futures

- Étudier l'impact du développement des compétences sur la performance globale des équipes et la satisfaction au travail.
- Analyser les effets à long terme de la digitalisation des formations sur l'engagement et la progression professionnelle des salariés.
- Approfondir la dimension psychologique et motivationnelle liée à l'auto-formation et à l'initiative personnelle dans le développement des compétences.
- Évaluer les pratiques de développement des compétences dans différents secteurs d'activité pour identifier les meilleures pratiques adaptées aux contextes spécifiques.
- Explorer l'impact des politiques de formation sur la fidélisation et la réduction du turnover des employés, en particulier chez les jeunes générations.

BIBLIOGRAPHIE

1. Livres et ouvrages imprimés

1. BECKER, G. S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3e éd., University of Chicago Press, 1993.
2. BUCK, Jean-Yves, Le management des connaissances et de compétences en pratique, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 106.
3. CADIN, Loïc, GUÉRIN, Francis et PIGEYRE, Frédéric, Gestion des ressources humaines, 3e éd., Paris, 2007, p. 179.
4. COHEN, Anick, Toutes les fonctions des ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p. 151.
5. DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, Dunod, Paris, 2009, p. 9.
6. DEJOUX, Cécile, Gestion des compétences et GPEC, 2e éd., Dunod, Paris, 2013, p. 13.
7. Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p. 94.
8. FERNAGU-OUDET, Solveig, Organisation du travail et développement des compétences : Construire la professionnalisation, préface de Michel Develay, L'Harmattan, Paris, 2006, pp. 35-39.
9. HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K., Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1994.
10. HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K., La conquête du futur, Inter éditions, 1995.
11. LEBAYEUR, C., La gestion des compétences, Éditions d'Organisation, Paris, 1996, pp. 21-35.
12. LE BOTERF, G., Construire les compétences individuelles et collectives, Éditions d'Organisation, 2006.
13. LE BOTERF, G., De la compétence : Essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, Paris, 1994.
14. LE BOTERF, Guy, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Éditions d'Organisation, Paris, 1994, pp. 15, 35.
15. MONTMOLLIN, D. et PARMENTIER, Christophe, Intelligence de la tâche : ingénierie de formation, 2e éd., Eyrolles, 2012, p. 68.
16. PARMENTIER, Christophe, Ingénierie de formation, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p. 61.

17. PERMARTIN, D., Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? Éditions Management & Société, 1999, p. 124.

18. VAN BEIRENDONCK, A., Management des compétences, De Boeck, Bruxelles, 2004, pp. 15-17.

19. WEISS, Dimitri, Ressources humaines, 2e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 345.

20. ZARIFIAN, P., Objectif compétences, Liaisons, 1999.

21. ZARIFIAN, Philippe, Objectif compétence, Éditions Liaisons, 2001, p. 65.

2. Articles de revues scientifiques

22. DIAGOURAGA, Y., BALLO, I. et DIABATE, A., « Gestion des carrières des agents de la fonction publique de l'État au Mali », Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol. 6, n° 4, 2023, pp. 347-348.

23. GIRAUD, L. et ROGER, A., « Le désengagement au travail : une lecture par les étapes de carrière », Humanisme & Entreprise, n° 302, mars-avril 2011.

24. HOFAIDHIL AOUI, Mahème, « Le développement de l'employabilité : les stratégies des acteurs dans un pays émergent ? », Revue, vol. 8, n° 2, 2010.

25. MULDER, M., « Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue », Revue européenne de formation professionnelle, n° 40, 2007/1, pp. 8-11.

26. STROOBANTS, M., « De la compétence à la professionnalisation », Formation Emploi, n° 69, 2000.

3. Mémoires universitaires

27. AMARA, S. et AIT OUARAB, R., Le recrutement comme politique d'ajustement des besoins en compétences dans l'entreprise : Cas de la Direction de la Distribution de la SONELGAZ, mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2022, p. 18.

28. BENALI, L. et BERHOUN, A., La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel dans une entreprise publique : Cas de l'Entreprise Publique Économique Electro-Industrie (Azazga), mémoire de fin d'étude, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2022, p. 37.

29. CHARBOUNE, Mohamed, Déterminants de l'évolution de la carrière professionnelle chez le salarié marocain dans le secteur privé, Faculté Polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane-Béni Mellal, s.d., p. 24.

30. OUZIDANE, A. et AMRIOUNE, A., Essai d'étude de la pratique de gestion de compétence, mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2021, p. 5.

31. OUZIDANE, A. et AMRIOUNE, A., Essai d'étude de la pratique de gestion de compétences, mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, 2021, p. 6.

4. Sources électroniques

32. « Développement des compétences : pourquoi et comment ? », Topformation, [en ligne], <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

33. Indeed, « Évolution professionnelle », [en ligne], <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/evolution-professionnelle>

34. Studi, « Faire évoluer sa carrière : 6 compétences clés », [en ligne], <https://www.studi.com/fr/blog/la-vie-pro/faire-evoluer-sa-carriere-6-competences>

35. Edflex, « Monter en compétences », [en ligne], <https://www.edflex.com/blog/monter-en-competences>

36. TalentLens, « L'employabilité : un enjeu crucial pour l'entreprise et ses talents », [en ligne], <https://www.talentlens.com/fr/actualites/articles/2023/04/l-employabilite---un-enjeu-crucial-pour-l-entreprise-et-ses-tale.html>

37. Ferway, « Enjeux du développement des compétences pour les entreprises », [en ligne], <https://www.ferway.co/glossaire/enjeux-du-developpement-des-competences-pour-les-entreprises>

38. Technologia, « Mentorat : comment en tirer profit pour gérer les talents dans votre organisation », [en ligne], <https://www.technologia.com/formations/mentorat-comment-en-tirer-profit-pour-gerer-les-talents-dans-votre-organisation>

39. Extencia, « Formation continue et développement des compétences », [en ligne], <https://www.extencia.fr/formation-continue-developpement-competences>

5. Référence générale

40. Dictionnaire Larousse. (1997). Paris, p. 94.

Liste des figures

Figure 01	Les trois composantes de la compétence
Figure 02	Schéma de la notion compétence
Figure 03	Schéma de compétences organisationnelles
Figure 04	Développement de carrière
Figure 05	Logo de la NAFTAL
Figure 06	L'organigramme de l'entreprise NAFTAL
Figure 07	L'organigramme de discret commercialisation Tlemcen
Figure 08	L'effectif de NAFTAL commercialisation Tlemcen
Figure 09	Répartition de l'échantillon par genre
Figure 10	Répartition de l'échantillon par âge
Figure 11	Répartition de l'échantillon par catégorie professionnels
Figure 12	Répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans l'entreprise

Figure 13	Les employés ayant bénéficié des formations
Figure 14	Les types de formation suivies par les employés
Figure 15	Fréquence des formations
Figure 16	Effets du développement des compétences
Figure 17	Les initiateurs de formation
Figure 18	Les stratégies de développement utilisées par l'entreprise
Figure 19	Les stratégies jugées les plus efficaces
Figure 20	Les freins au développement des compétences
Figure 21	Les facteurs clés de succès
Figure 22	Les recommandations pour améliorer le développement
Figure 23	Les outils numériques et l'évolution professionnelle

Liste des tableaux

Tableau 01	Les principaux types de formation dans NAFTAL
Tableau 02	Répartition de l'échantillon par genre
Tableau 03	Répartition l'échantillon par âge
Tableau 04	Répartition l'échantillon par catégorie professionnelle
Tableau 05	Répartition l'échantillon par l'ancienneté dans l'entreprise
Tableau 06	Les employés ayant bénéficié de formation
Tableau 07	Les types de formation suivie par les employés
Tableau 08	Fréquence de formation

Tableau 09	Les effets du développement des compétences
Tableau 10	Initiateurs de formation
Tableau 11	Stratégies de développement utilisé par l'entreprise
Tableau 12	Stratégies jugées les plus efficaces
Tableau 13	Freins au développement des compétences
Tableau 15	Les facteurs clés de succès
Tableau 16	Recommandation pour améliorer le développement
Tableau 17	Les outils numériques et évolution professionnelle

Les annexes

Annexe 01 : le questionnaire

Je me présente, Ikram Ikram, étudiante en Master 2 Management des Organisations et Administrations. Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin d'études, j'ai choisi de travailler sur le thème suivant : « L'impact du développement des compétences sur l'évolution de carrière : stratégies et enjeux pour les entreprises et les salariés ».

Ce questionnaire s'inscrit dans la partie pratique de mon travail de recherche. Il a pour objectif de recueillir vos perceptions, expériences et avis concernant les dispositifs de formation et de développement des compétences au sein de votre entreprise, ainsi que leur influence sur votre parcours professionnel.

Les réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle, et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous consacrerez à répondre à ce questionnaire. Votre contribution est précieuse pour la réussite de cette étude

Hamel Ikram
Étudiante en Master 2
Université oran 1 Ahmad Ben bela

Section 1 : Informations générales (profil du salarié)

1. Âge :

- ☐ [Moins de 25 ans
- ☐ [25 ans à 35 ans]
- ☐ [36 ans à 45]
- ☐ [Plus de 45 ans]

2. Sexe :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

4. Catégorie

- ☐ Cadre
- ☐ Maîtrise
- ☐ Exécution

5. Ancienneté dans l'entreprise :

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 7 ans
- ☐ Plus de 7 ans

6. Avez-vous déjà bénéficié de formations professionnelles depuis votre embauche ?

-
- ☐ Oui
 - ☐ Non

Section 2 : Développement des compétences

7. Quels types de formations avez-vous suivies ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ [] Formations techniques liées au poste
- ☐ [] Développement personnel (soft skills)
- ☐ [] Formations en management
- ☐ [] Compétences numériques
- ☐ [] Autres : _____

8. À quelle fréquence suivez-vous des formations ?

- ☐ Rarement
- ☐ 1 fois par an
- ☐ 2-3 fois par an
- ☐ Régulièrement (plus de 3 fois)

9. Selon vous, le développement de vos compétences a-t-il contribué à :

- ☐ Une promotion interne
- ☐ Une augmentation de salaire
- ☐ Une mobilité vers notre service
- ☐ Une amélioration de vos performance
- ☐ Aucune évolution

10. Qui est à l'initiative des formations que vous suivez ?

- ☐ L'entreprise
- ☐ Vous-même
- ☐ Co-construction employeur/salarié

Section 3 : Stratégies et efficacité

11. Quelles stratégies l'entreprise utilise-t-elle pour développer les compétences ?

- ☐ Plan annuel de formation
- ☐ Apprentissage par la pratique
- ☐ Coaching / mentoring
- ☐ Accès à des plateformes de e-learning
- ☐ Autre

12. Selon vous, quelles sont les stratégies les plus efficaces ?

- ☐ Des parcours professionnels structurés et progressifs
- ☐ Le coaching ou mentorat
- ☐ L'implication active des employés dans le choix des formations
- ☐ Autre

13. Quels sont, selon vous, les principaux freins au développement des compétences ?

- ☐ Manque de temps
- ☐ Manque de budget
- ☐ Absence de culture de formation
- ☐ Motivation des salariés
- ☐ Autres

14. Quels sont les facteurs de succès ?

- ☐ Soutien de la hiérarchie
- ☐ Accès facilité aux ressources
- ☐ Reconnaissance post-formation
- ☐ Suivi et accompagnement
- ☐ Autres

Section 4 : Recommandations et perspectives

15. Que recommandez-vous pour améliorer le développement des compétences dans votre entreprise ?

- ☐ Renforcer l'écoute des employés dans l'identification de leurs besoins en formation.
- ☐ Proposer davantage de formations continues adaptées aux besoins réels des postes.
- ☐ Encourager la mobilité interne et les échanges entre services.
- ☐ Utiliser des outils numériques modernes (e-learning, plateformes interactives).
- ☐ Autre

16. Pensez-vous que les outils numériques (IA, e-learning, plateformes collaboratives) facilitent l'évolution professionnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Partiellement

17. Comment voyez-vous l'évolution de votre carrière dans un contexte de digitalisation du travail ?

Annexe 02 : guide d'entretien

Fiche d'entretien – Mémoire de fin d'études

Thème : L'impact du développement des compétences sur l'évolution de carrière : stratégies et enjeux pour les entreprises et les salariés

Objectif de l'entretien : Recueillir des données qualitatives sur les pratiques et politiques mises en place dans l'entreprise en matière de formation et de développement des compétences, et analyser leur impact sur l'évolution des carrières des salariés.

Personne interviewée :

Nom : **Gadiri Mohamed**

Poste : **responsable ressources humaines**

Entreprise : **Naftal branche commercialisation de Tlemcen**

Date de l'entretien : **18/04/2025**

Axe 1 : Politique de formation et développement des compétences

- - Comment définiriez-vous la stratégie globale de votre entreprise en matière de formation et de développement des compétences ?
- - Quelle importance accordez-vous à la montée en compétences dans l'atteinte des objectifs organisationnels ?
- - Quels types de formations proposez-vous à vos collaborateurs ?
- - Disposez-vous d'un plan formalisé de développement des compétences

Axe 2 : Identification des besoins en compétences

- - Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour identifier les besoins en compétences ?
- - Les collaborateurs sont-ils impliqués dans ce processus ?
- - Procédez-vous à une révision périodique de ces besoins ?

Axe 3 : Accès à la formation et équité

- - Assurez-vous une équité dans l'accès aux opportunités de formation ?
- - Quels sont les principaux critères de sélection pour bénéficier d'une formation ?

- - Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des actions de formation ?
- - Constatez-vous des écarts de participation entre les différentes catégories de personnel ?

Axe 4 : Lien entre formation, performance et évolution de carrière

- - Observez-vous un lien concret entre formation et évolution professionnelle ?
- - Comment évaluez-vous l'impact des formations sur la performance ou la mobilité ?
- - Disposez-vous d'un système de suivi post-formation ?
- - Proposez-vous des parcours professionnels structurés ?

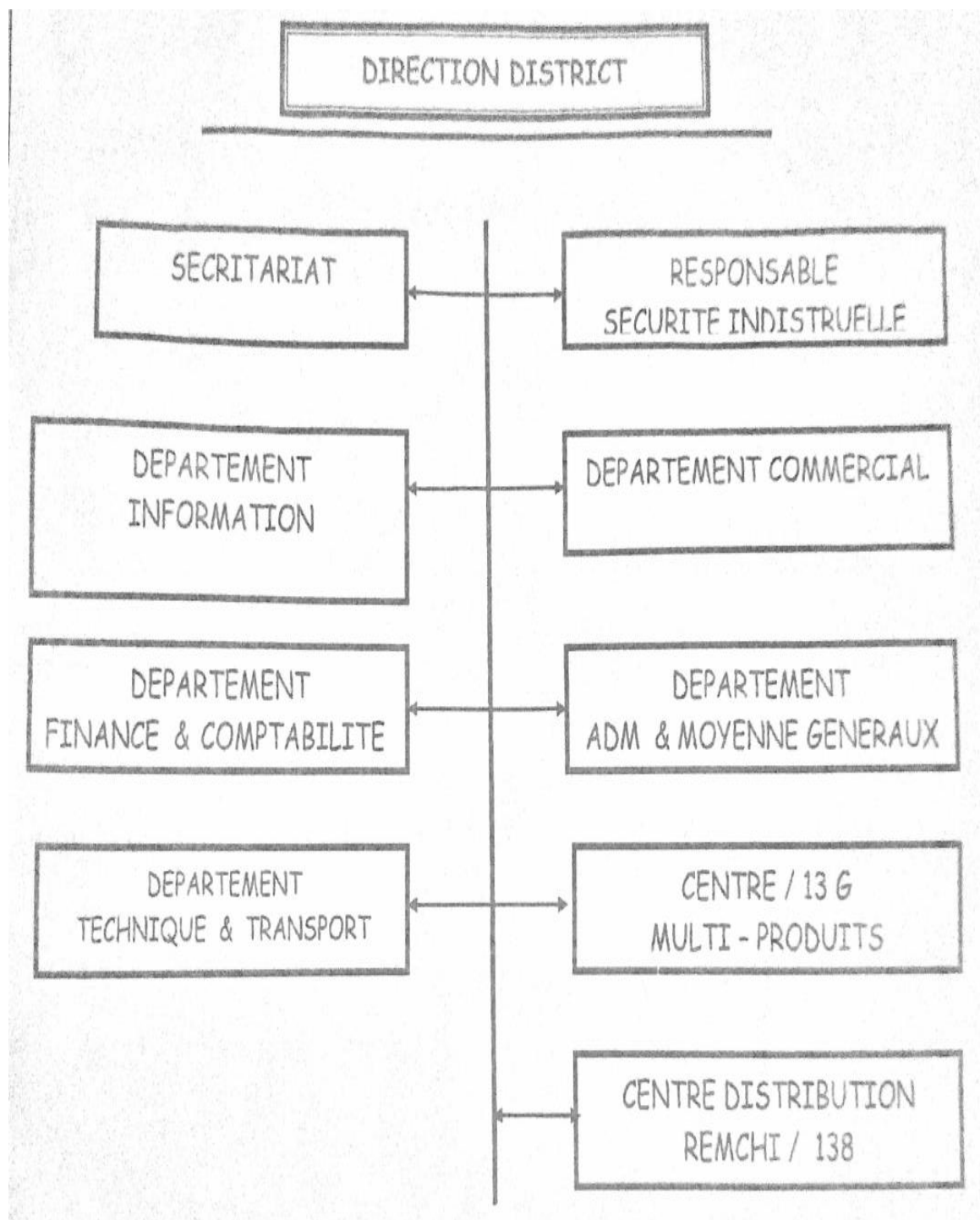
Axe 5 : Innovation et perspectives d'avenir

- - Quelle place occupent les compétences numériques et IA dans vos dispositifs actuels ?
- - Avez-vous l'intention d'intégrer davantage d'outils innovants dans votre stratégie RH ?
- - Selon vous, quelles seront les tendances majeures en matière de compétences dans les 5 à 10 prochaines années ?

Axe 6 : Recommandations et bonnes pratiques

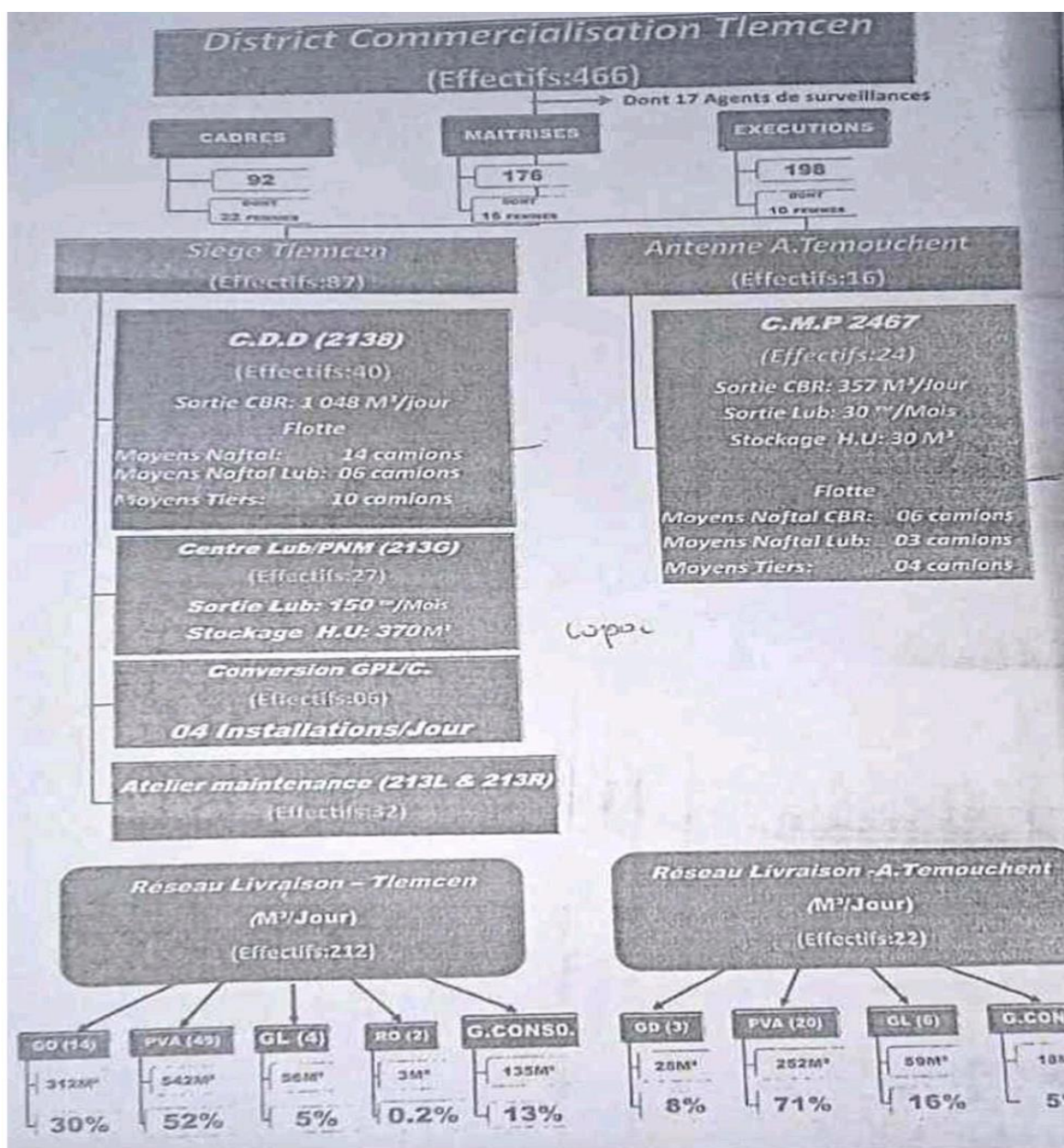
- - Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour optimiser le développement des compétences ?
- - Quel rôle devraient jouer l'entreprise et le salarié dans cette démarche ?
- - Quelles améliorations recommanderiez-vous pour renforcer ces démarches ?

Annexe 03 : L'organigramme de NAFTAL



Commercialisation

Annexe 04 : effectif de l'entreprise NAFTAL



Annexe 05 : parcours de carrière internes

Date D'Obtention	Etablissement	Diplôme	Observation	Détail ETS
30/06/2012	Université El Djilali Liabès De Sidi Bel Abbès	DEUA	SCIENCES DE LA TERRE - cartographie et géographie	
01/09/2008	Université El Djilali Liabès De Sidi Bel Abbès	Diplôme D'Ingenieur D'Etat En Genie Mecanique		

Formation Professionnelle

Date Debut	Date Fin	Intitulé Formation	Organisme	Diplome Obtenu	Nature formation	Type Diplome	Observation
29/05/2011	04/06/2011	AGENT EN INFORMATIQUE		CERTIFICAT DE REUSSITE	Formation courte durée	DIPLOMANTE	
26/10/2014	28/10/2014	formation gestion des collaborateur	CFK - Centre De Formation El KHROUB	attestation de participation	Formation courte durée	DIPLOMANTE	
28/12/2014	28/12/2014	Secourisme	croissant rouge	attestation de formation	Formation courte durée	DIPLOMANTE	
12/04/2014	15/05/2015	Induction des Cadres	CFK - Centre De Formation El KHROUB	ATTESTATION DE PARTICIPATION	Formation courte durée	DIPLOMANTE	
22/12/2019	23/12/2019	IDG RELATIVES A LA GESTION D'UNE STATION-SERVICE	remchi	ATTESTATION DE PARTICIPATION	Formation courte durée	DIPLOMANTE	
09/01/2022	24/11/2022	PMD FORCE DE VENTE "CHEFS DE STATION SERVICE"	CFO - Centre De Formation Oran	ATTESTATION DE FORMATION	Formation longue durée	DIPLOMANTE	

Carrière

Carrière Professionnelle Hors secteur

Date Debut	Date fin	Organisme Employeurs	Poste Occupé	Observation
------------	----------	----------------------	--------------	-------------

Carrière Professionnelle Dans le secteur

Date Debut	Date fin	Organisme Employeurs	Poste Occupé	Motif	NC	Observation
22/01/2012	10/04/2013	Branche Commerciale	POMPISTE ENCAISSEUR N1	Recrutement	110	
11/04/2013	A CE JOUR	Branche Commerciale	CHEF FILLING STATION TYPE «A»	Promotion	305	

Antécédents Disciplinaire: NEANT

Annexe 06 : Plan de formation

PLAN DE FORMATION 2017

Branche Commercialisation
Direction Ressources Humaines
Département Sélection Formation

Thème de Formation envisagée	Objectifs à atteindre par le biais de la formation	Compétences visées (Impact souhaités sur la pratique professionnelle)	NB Effectif	Nom et Prénom de l'agent	Catégorie	Structure d'affectation
LP RENCHI						
1 Management	Maîtrise de la gestion	Performance managériale				
2 Marketing	Performance vente	perfectionnement	01	KERROUM Yacine	Cadre	LP RENCHI
3 Marketing	Performance vente	perfectionnement	01	MEFTAH FETHI	maîtrise	LP RENCHI
4 Marketing	Performance vente	perfectionnement	01	BENMOULOUD AMEL	maîtrise	LP RENCHI
5 Social	perfectionnement	gestion prestation sociales	01	CHERIF AMINE	exécution	LP RENCHI
6 NAFTCOM	perfectionnement naft GD	maîtrise d'utilisation naft GD	01	BELADGHEM ABDELKAD	exécution	LP RENCHI
7 HSE- TRANSPORT	Prévention routière	conservation du matériel	01	BELAMRI MED	exécution	LP RENCHI
8 HSE-TRANSPORT	Prévention routière	conservation du matériel	01	BERROUBA MED AMINE	maîtrise	LP RENCHI
9 HSE- TRANSPORT	Prévention routière	conservation du matériel	01	2	maîtrise	LP RENCHI
10 HSE- TRANSPORT	Prévention routière	conservation du matériel	01	SAIM KHALED	maîtrise	LP RENCHI
11 HSE- TRANSPORT	Prévention routière	conservation du matériel	01	BOUKHAZER ABDELKR	maîtrise	LP RENCHI
12 HSE	prévention	conservation du matériel	01	MESSAOU BELHADJ	maîtrise	LP RENCHI
13 HSE	prévention	éviter des accidents	01	BELLAZERAG SIDI MED	maîtrise	LP RENCHI
14 FINANCES	perfectionnement	prévention accident	01	AIT SALEM AYOUB	maîtrise	LP RENCHI
15 GESTION STOCK	gestion des stocks	maîtrise du naftcom	01	TALEB BENDIAB HADJ M	cadre	LP RENCHI
16 Management	Maîtrise de la gestion	gestion des stocks	01	BENZENINE	maîtrise	LP RENCHI
		Performance managériale	01	CHIKH ABDERRAHMANE	cadre	LP RENCHI

ANTENNE A/TEMOUCHENT

1	COMPTABILITE / FINANCES	perfectionnement	01	BENAGLIA AMEL	CADRE	ANT A/ TEMOUCHENT
2	COMMUNICATION	perfectionnement	01	GUECISIA MILOUD	MAITRISE	ANT A/ TEMOUCHENT
3	FORCE DE VENTES	perfectionnement	01	BENHAMMADI Houria	Maîtrise	ANT A/ TEMOUCHENT
4	FORCE DE VENTES	perfectionnement	01	BENADLA TAYEB	Maîtrise	ANT A/ TEMOUCHENT
5	ARMOIRES ELECTRIQUE INSTALLATION CDR / C	perfectionnement	01	SABRI Hamza	CADRE	ANT A/ TEMOUCHENT

PLAN DE FORMATION 2017

Branche Commerciale/Initiation
Direction Ressources Humaines
Département Sélection Formation

CDD AIN TEMOUCHEMENT						
	gestion des stocks	gestion des stocks	gestion des stocks			
1	GESTION DES STOCKS	perfectionnement	perfectionnement comptabilité	01	KHELLADI ABRI	EXECUTIF CDD A/ TEMOUCHEMENT
2	FORCE DE VENTES	perfectionnement	perfectionnement comptabilité	01	TALHA Smairi	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
3	COMPTABILITE	perfectionnement	Prevention routière	01	BENSALAH Abdelkader	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
4	TRANSPORT	Prevention routière	Prevention routière	01	REMIT Ahmed	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
5	TRANSPORT	Prevention routière	Prevention routière	01	BENDADI CHIKH	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
6	TRANSPORT	Prevention routière	Prevention routière	01	ABDELWAKEM Koulider	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
7	Transport	Prevention routière	Prevention routière	01	MOULKRAOULA Omar	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT
8	TRANSPORT	Prevention routière	Prevention routière	01	BENZINA Ahmed	Maitrise CDD A/ TEMOUCHEMENT

CDD REMCHI						
	perfectionnement	gestion prestation sociales				
1	Social	perfectionnement	perfectionnement dans l'activité	01	CHAABANI Habib	EXECUTIF CDD REMCHI
2	CONNAISSANCE PRODUITS	perfectionnement	perfectionnement dans l'activité	01	BENABDELLAH ABDELLA	TECHNICIEN CDD REMCHI
3	GESTION FLOTTE NAFTAL	perfectionnement	perfectionnement dans l'activité	01	BENKHALDI ABDELAZI	CADRE CDD REMCHI

DEPT ADM/MGX						
	perfectionnement	perfectionnement	perfectionnement dans la gestion R/H			
1	GRH	perfectionnement	perfectionnement dans la gestion R/H	01	BELAIDI AMINE	Maitrise DEPT ADM/MGX
2	GRH	perfectionnement	perfectionnement dans la gestion R/H	01	BELARBI AMINE	Maitrise DEPT ADM/MGX
3	GESTION Administrative RESSOURCES HUMAINES	Développer ses compétences	perfectionnement dans la gestion R/H	01	DJEBBOUR MOUSSA	CADRE DEPT ADM/MGX
4	GESTION DES CARRIERE	perfectionnement dans la gestion des	perfectionnement dans la gestion R/H	01	KAZI TANI Samia	CADRE DEPT ADM/MGX
6	IMMOSYS/NAFT GD	perfectionnement de NAFT GD/ IMOS	perfectionnement NAFTCOM/ IMOSYS	01	DAHMANI ABDELKADE	EXECUTIF DEPT ADM/MGX
9	TABLEAU DE BORD	perfectionnement	perfectionnement dans la gestion R/H	01	MEKELECHE AHMED	CADRE DEPT ADM/MGX
10	SUIVI DES MARCHÉS	perfectionnement	SUIVIE DES MARCHES	01	SABER ABDELKADER	CADRE DEPT ADM/MGX
10	SUIVI DES MARCHÉS	perfectionnement	GESTION DES MARCHES	01	BENTIFOUR ABDELGHAF	CADRE DEPT ADM/MGX

DEPT FINANCES ET COMPTABILITE						
	perfectionnement					
1	LA TRESORERIE	perfectionnement	GESTION DE LA COMPTABILITE	01	GUELIL Nassim	CADRE DEPT FINANCES
2	LOGICIEL NAFT GD	Traitement et comptabilité	GESTION DE LA COMPTABILITE	01	M'RAH Nadjet	CADRE DEPT FINANCES
3	NOREMES SCF	Maitrise du système	GESTION DE LA COMPTABILITE	01	KARA ZAITRI Mustapha	CADRE DEPT FINANCES
4	NAFT COM et NAFT COMPTES	Maitrise du logiciel	GESTION DE LA COMPTABILITE	01	TRARI Abdelhakim	CADRE DEPT FINANCES
	LA FISCALITE	perfectionnement	GESTION DE LA FISCALITE		ELHADJ MIMOUNE BENA	Maitrise DEPT FINANCES
5	LA FISCALITE	perfectionnement	GESTION DE LA FISCALITE	01	BEHAR Houcine	CADRE DEPT FINANCES

PLAN DE FORMATION 2017

*Branche Commercialisation
Direction Ressources Humaines
Département Sélection Formation*

DEPT COM TLEMCEM				
1	FORCE DE VENTE	perfectionnement	Préservation de l'image du marché	01
2	SUIVI CLIENT	perfectionnement	S'Améliorer	01
3	FORCE DE VENTE	perfectionnement	Préservation de l'image du marché	01
4	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	Communication	01
5	FORCE DE VENTE	perfectionnement	Préservation de l'image du marché	01

RESEAU				
1	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	perfectionnement dans l'activité	01
2	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	perfectionnement dans l'activité	01
3	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	Vente des produits Commercialisés	01
4	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	Vente des produits Commercialisés	01
5	ACCUEIL CLIENT	perfectionnement	ACCUEIL CLIENT	01

STAFF DIRECTION				
1	HSE	perfectionnement	HSE	01

LE DIRECTEUR DU DISTRICT
A.HAID

Annexe 07 : fiche d'évaluation des formations

Branche <i>Commercialisation</i>	FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS	FE BCOM RHU 12 V2
		Date d'Application : 01 Octobre 2015
		Page 1 sur 2

<u>Responsable hiérarchique :</u> Nom & Prénom : Fonction : Structure :	<u>L'agent formé :</u> Nom & Prénom : Fonction : Structure :
---	--

Intitulé de la formation suivie : Date début formation : /Date fin formation : Organisme formateur : Objectif (s) de la formation : 1/ 2/ 3/ 4/
--

1/Est-ce que votre collaborateur applique les acquis de la formation suivie dans le cadre de ses missions ?

- ☐ Oui parfaitement
 ☐ Oui partiellement
 ☐ Non

Si « non », pourquoi ?

- ☐ L'occasion ne s'est pas présentée
 ☐ La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins
☐ L'agent a changé de fonction après la formation
 ☐ Autres (à préciser)

.....

2/Est-ce que votre collaborateur rencontre des difficultés dans la mise en œuvre des acquis de la formation suivie ?

- ☐ Oui
 ☐ Non

Si « Oui », à quoi cela est-il dû ?

- ☐ Manque de moyens
 ☐ Manque de collaboration
 ☐ Manque de temps
☐ Le programme de la formation suivie ne correspond pas à ses missions dans son poste de travail
☐ Le niveau de la formation n'était pas adapté à son propre niveau
 ☐ Autres (à préciser)

.....

Branche Commercialisation	FICHE D'EVALUATION A FROID DES FORMATIONS	FE BCOM RHU 12 V2
		Date d'Application : 01 Octobre 2015
		Page 2 sur 2

3/Est-ce que la formation a permis à l'agent formé d'être plus efficace ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....

4/Avez-vous observé un accroissement de la motivation de votre collaborateur ?

☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

Si « oui » à travers quel indicateur l'avez-vous perçu ?

☐ Qualité de son travail ☐ Diminution du temps d'exécution de ses tâches
☐ Plus forte implication dans le travail ☐ Autres (à préciser)

.....

5/Avez-vous remarqué une amélioration dans la qualité du travail de votre collaborateur ?

☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

Si « non », pourquoi ?

.....

6/Est-ce que les objectifs de la formation définis ont été atteints ?

☐ Oui parfaitement ☐ Oui partiellement ☐ Non

Si « non », pourquoi ?

.....

7/Remarques / Observations de l'agent formé :

Signature de l'agent formé :

Signature de l'évaluateur
de la formation :

Signature du responsable
de la structure :

Date :/...../.....

TABLE DES MATIERES

Remerciement.....	2
Dédicaces.....	3
Résumé	4
Introduction générale	7
Chapitre I :	12
Comprendre la notion de compétences et son développement	12
Section 1/ Aperçu sur la compétence.....	13
Section 2/ Les caractéristiques et les composantes de la compétence	18
Section 03 : typologie de la compétence	22
Section 04 : Les différentes approches de la compétence.....	26
CHAPITRE II :	31
ÉVOLUTION DE CARRIERE ET SON LIEN AVEC LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	31
Section 01 : Les généralités sur la carrière.....	33
Section 02 : Le développement des compétences : un levier d'évolution professionnelle	36
Section 03 : Les enjeux du développement des compétences pour les entreprises et les salariés.....	40
Section 03 : Stratégies mises en place par les entreprises	43
Chapitre III :	46
Analyse empirique au sein de l'entreprise NAFTAL : pratiques de développement des	

compétences et impacts sur l'évolution de carrière.....46

Section 01 : présentation de l'entreprise NAFTAL 47

Section 02 : Le développement des carrières à travers le renforcement des
compétences : perceptions et pratiques dans l'entreprise NAFTAL.....57

Section 03 : Enquête sur l'impact du développement des compétences sur l'évolution
des carrières 65

Section 04 : Interprétation des résultats 84

Objectif est de démontrer si certaines formations sont perçues comme plus efficaces que
d'autres pour améliorer la performance individuelle. 84

2-. Croisement : Type de formation suivie × Forme d'évolution constatée (promotion,
changement de poste, augmentation de responsabilités).....84

L'objectif serait de mesurer quel type de formation est lié à des formes concrètes
d'évolution professionnelle.....84

3. Croisement : Difficultés rencontrées × Motivation à se former 85

L'Objectif est de démontrer si les obstacles freinent la motivation à suivre une formation
continue (effet modérateur).....85

4- Test des hypothèses.....85

Rappel des hypothèses à tester : 85

Méthodologie du test χ^2 croisé : 85

Tableau croisé simplifié (extrait hypothétique des réponses).....86

Test χ^2 d'indépendance 86

Formulation statistique : 86

Résultat calculé : $\chi^2 \approx 31,2 > 26,30$ 86

Hypothèse H1 validée : 86

Hypothèse H2 validée : 86

5-1 Profil de l'échantillon 87

5-2 Politiques et pratiques de développement des compétences 87

5-3 Effets perçus du développement des compétences.....88

5-6 Initiatives et stratégies de formation 88

5-7 Freins et leviers au développement 88

5-8 Impact de la digitalisation.....88

Conclusion du chapitre.....88

Conclusion générale 91

Recommandations.....91

Perspectives pour des études futures.....92

BIBLIOGRAPHIE.....	93
Liste des figures.....	97
Liste des tableaux.....	99
Les annexes	101