



**HAL**  
open science

## La construction des compétences individuelles, entre potentiel interne et pression externe. Cas d'un échantillon de PME de la région d'Oran en Algérie

Pascal Roquet, Amari Salah, Bouchikhi Mohammed Redha

### ► To cite this version:

Pascal Roquet, Amari Salah, Bouchikhi Mohammed Redha. La construction des compétences individuelles, entre potentiel interne et pression externe. Cas d'un échantillon de PME de la région d'Oran en Algérie. *Journal of North African Economies*, 2023, 19 (32), pp.271-288. hal-04127374

**HAL Id: hal-04127374**

**<https://cnam.hal.science/hal-04127374>**

Submitted on 13 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## La construction des compétences individuelles, entre potentiel interne et pression externe. Cas d'un échantillon de PME de la région d'Oran en Algérie

### *The construction of individual skills, between internal potential and external pressure. Case of a sample of SMEs from the region of Oran in Algeria*

بناء الكفاءات الفردية، بين الإمكانيات الداخلية والضغط الخارجي. حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة بمنطقة وهران بالجزائر

**Roquet Pascal**  
Directeur du Laboratoire FOAP  
CNAM, Paris - France  
[pascal.roquet@lecnam.net](mailto:pascal.roquet@lecnam.net)

**Amari Salah Eddine Sofiane**<sup>1</sup>  
Laboratoire LAREGE  
Ecole Nationale Polytechnique  
d'Oran-Algerie  
[amarisofiane@yahoo.fr](mailto:amarisofiane@yahoo.fr)

**Bouchikhi Mohammed Redha**  
Laboratoire PME R&D  
Université de Mascara- Algerie  
[rbouchikhi@univ-mascara.dz](mailto:rbouchikhi@univ-mascara.dz)

Received: 27/03/2023

Accepted: 17/05/2023

Published: 11/06/2023

#### **Résumé :**

*Le présent article a comme objectif d'identifier les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le développement des compétences au sein de l'entreprise algérienne. Pour ce faire, nous avons adopté la démarche hypothético-déductive en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous nous sommes basés sur un questionnaire et quelques entretiens développés avec les responsables d'entreprises ou avec les responsables de la fonction ressources humaines appartenant au secteur de la plasturgie dans la région d'Oran. L'analyse des résultats obtenus sur l'étude d'un échantillon composé de trente entreprises montre que l'intensité concurrentielle, la dimension technologique, et le niveau de maîtrise des salariés ont un impact positif et significatif sur l'action de la fonction Rh sur les compétences.*

**Mots clés :** compétence, développement des compétences, fonction ressources humaines, secteur de la plasturgie

**Jel classification :** L1, L2, M12

#### **Abstract :**

*This article aims to identify the factors that can have an impact on the development of skills within the Algerian company. To do this, we have adopted the hypothetico-deductive approach by adopting an explanatory descriptive type problem. For this we relied on a questionnaire and some interviews developed with managers of firms or with HR managers belonging to the plastics sector in the region of Oran. The analysis of the results obtained on the study of a sample composed of thirty companies shows that the competitive intensity, the technological dimension, and the level of mastery of the employees have a positive and significant impact on the action of the HR function on skills.*

**Key words :** skills, skills development, human resources function, plastics.

**Jel classification :** L1, L2, M12

<sup>1</sup> - Corresponding author: AMARI Salah Eddine Sofiane, [amarisofiane@yahoo.fr](mailto:amarisofiane@yahoo.fr)

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تحديد العوامل التي يمكن أن يكون لها تأثير على تنمية الكفاءات داخل المؤسسة الجزائرية. للقيام بذلك، تبيننا النهج الافتراضي - الاستنباطي باعتماد اشكالية ذات النمط الوصفي التوضيحي. لهذا اعتمدنا على استبيان وبعض المقابلات التي تم اجراؤها مع مديري المؤسسات أو مع مسؤولي وظيفة الموارد البشرية العاملين في قطاع البلاستيك بمنطقة وهران بالجزائر. يوضح تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من دراسة عينة مكونة من ثلاثين مؤسسة أن الحدة التنافسية للبعد التكنولوجي ومستوى التحكم لدي الموظفين لهم تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية على وظيفة الموارد البشرية من خلال تنمية الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تنمية الكفاءات، وظيفة الموارد البشرية، قطاع البلاستيك.

تصنيف جال: L1, L2, M12

## 1. INTRODUCTION

Les mutations internes et externes de l'entreprise et les pressions qui pèsent de plus en plus fort sur elle, la contraignent à s'adapter de plus en plus vite pour rester compétitive. Cette capacité d'adaptation se base entre autres sur le développement de la réactivité, de l'anticipation..., en d'autres termes de l'intelligence à tous les niveaux de l'entreprise, et par conséquent sur la qualité des individus (Peretti, 2016).

En effet, actuellement la survie et le développement des entreprises sont liés directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier, ... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. « *Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences* » (Eray F., 1999, p. 147). Ce qui veut dire que la performance de l'entreprise repose essentiellement sur les individus, et par conséquent sur une bonne gestion de leurs potentiels.

Le développement des compétences n'est pas une fin en soi, il doit être conçu comme un moyen d'accompagner les changements (Lecoeur, 2008). Ce développement des compétences est défini comme le « *processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises* » (Emery & Gonin, 2009, p. 219)

Tous les individus possèdent un certain potentiel, ce dernier se construit dès leur entrée dans la vie professionnelle. Par la suite son parcours va lui donner des occasions pour le développer. La fonction ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, ce qui veut dire que cette fonction pourra participer pleinement dans le développement du potentiel

individuel des salariés, voire dans le développement de leurs compétences (Benchemam & Galindo, 2015)

Cette fonction RH est passée progressivement d'un fonctionnement administratif vers un fonctionnement stratégique, où les salariés étaient considérés comme une simple main d'œuvre qu'il fallait seulement recruter et rémunérer à une compétence qu'il faut attirer, construire, conserver et développer. Ce changement avait comme origine des facteurs internes et d'autres externes comme les mutations technologiques, les pressions exercées par les clients, la concurrence... (Martory & Crozet, 2016). D'où le passage qui s'est opéré d'une approche de qualification à une approche de compétence.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre article. Ainsi, nous allons tenter d'apporter un éclairage à la problématique suivante :

***Comment les entreprises algériennes développent-elles leurs compétences ?***

De part cette problématique, trois questions subsidiaires apparaissent dès alors :

***Q1 : Quel est l'impact de l'environnement concurrentiel sur le développement des compétences au sein des entreprises ?*** Nous cherchons par cette question à comprendre si l'environnement extérieur de l'entreprise est stable, ou au contraire évolue dans le sens où il pousse les entreprises à être en besoin permanent de compétence.

Autrement dit, est ce que les mutations de l'environnement sont si importantes au point de pousser l'entreprise à se réorganiser pour répondre aux problèmes posés.

***Q2 : Est-ce que les moyens de productions utilisés par l'entreprise sont renouvelés en permanence ce qui nécessite une adaptation et une mise à niveau permanente des compétences salariés ?*** Cette question cherche à préciser la nature des moyens de production utilisés d'une part, et d'autre part leurs fréquences de renouvellement .

***Q3 : Est-ce-que les entreprises possèdent un niveau de potentiel humain qui leur permet de faire face avec succès aux mutations internes et externes ?*** Cette question porte sur le niveau de maîtrise des salariés, voire de leurs compétences .

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questionnements, nous avons posé les hypothèses suivantes:

***Hypothèse 1 :*** l'intensité concurrentielle de l'environnement de l'entreprise est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

***Hypothèse 2 :*** le potentiel technologique de l'entreprise est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

**Hypothèse 3** : le potentiel humain de l'entreprise est en corrélation significative et positive avec l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Le présent papier se compose de quatre parties :

La première définit la notion de compétence. La deuxième est consacrée au développement des compétences. La troisième partie présente la manière avec laquelle nous avons conduit notre enquête empirique (méthodologie de recherche et protocole de l'enquête). La dernière partie discute les résultats de notre enquête par le biais d'une analyse déductive et une analyse avancée des résultats, pour essayer d'apporter des éléments de réponses à nos hypothèses et discuter les résultats obtenus.

### ***Objectif de l'étude***

La présente recherche a pour objectif de préciser la manière avec laquelle les firmes développent leurs compétences. Notre objectif est de proposer un modèle pour le développement des compétences, sachant que la littérature traitant de ce sujet est très peu comblée.

### ***Intérêt de l'étude***

Le développement des compétences est un sujet plus ou moins récent, intéressant et difficile à la fois. En effet, cette problématique se trouve au centre des débats actuels que ce soit en management des ressources humaines ou en management stratégique des compétences. Depuis le début des années 1990 le sujet ne cesse de prendre de l'importance aux yeux des praticiens et des chercheurs.

Malgré cela, à notre connaissance, il y'a peu de travaux qui traitent ou qui ont traité cette problématique, les chercheurs se sont intéressés au concept de compétence et ses enjeux.

Cependant, force est de constater que la compétence est une notion qu'on ne peut pas observer, ce que nous observons ce n'est que sa mise en œuvre, donc il est difficile de comprendre le processus de production d'une compétence, ce qui nous renvoie directement au phénomène de l'ambiguïté causale (difficulté de relier une cause à une conséquence).

***Etudes antérieures*** : nous pouvons citer les trois études ci-dessous :

#### **- Le Développement Des Compétences Un Levier De Performance De La Compétitivité Des Entreprises Algériennes (Hadidi, 2016) :**

Le but de cette étude est de mettre l'accent sur la formation, qui devient le facteur de développement des compétences le plus approprié car elle permet l'accroissement du capital connaissances en le mettant au service de l'entreprise, pour que celle-ci puisse, non seulement survivre, mais faire face à la rude concurrence imposée par les exigences du marché.

Dans ce contexte, l'opération-formation nécessite l'instauration d'une politique de motivation permettant l'implication de l'homme dans toute dynamique de performance de l'entreprise qui

consiste à s'assurer un avantage compétitif durable grâce à la formation, à la créativité, et l'innovation de ses compétences.

**- L'entreprise Publique Algérienne Entre La Logique De Poste Et La Logique De Compétence. Cas De La Sonelgaz (Amari & Mokhefi , 2016)**

Cette enquête au sein de la Sonelgaz a permis de constater qu'il existe des compétences, mais ces compétences se limitent à un savoir-faire, ou à savoir exécuter une tâche ou un ensemble de tâches puisque les situations de travail sont généralement routinières, et par conséquent on est plus en présence d'une organisation de travail de type taylorien que d'une organisation de travail ouverte.

Cependant, il ressort que la politique de formation de la Sonelgaz n'a pas atteint tous les objectifs fixés ces dernières années, ceci est dû au fait que les besoins en matière de formation sont mal ciblés et mal identifiés. En effet, globalement la formation ne se traduisait pas par des gains effectifs en matière de qualité de travail et de la productivité.

La société planifie des formations dont le processus d'identification des besoins des employés de la qualité de la démarche qui manque d'objectivité.

**- Soutenir Le Développement De Compétences Par La Conception D'une Politique De Formation (Halimi, Benhammou , & Zitouni , 2016)**

Le but de cette étude est de mettre la lumière sur la formation et le développement des compétences. Cette notion qui se construit en permanence est contextualisée, multidimensionnelle et évolutive. Et parce qu'elle est évolutive et contextualisée, elle s'acquiert plus efficacement dans une organisation qui favorise l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, les échanges et le partage des Connaissances, l'apprentissage collectif, le développement de l'initiative et de la polyvalence. Une organisation qui sollicite l'initiative des personnes, les incite à s'adapter en permanence et à anticiper les évolutions internes et externes.

## **2. LA DEFINITION DE LA NOTION DE COMPETENCE**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir cette notion de compétence, mais ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes (Durand, 2006). Cette notion qui est *en voie de fabrication* (Le Boterf , 2000, p. 12)) est considérée comme un mot éponge qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (Gilbert & Schmidt , 1999). « *Le succès de la notion de (compétence) mériterait d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses* » (Laroche & Nioche , 1994).

Cette notion de compétence du latin *compētencĭa* est utilisée dans plusieurs champs scientifiques ce qui facilite sa compréhension mais en même temps rend sa définition difficile (Grimand , 2004). En effet, ce concept est emprunté à plusieurs disciplines (droit, psychologie, sociologie, sciences de gestion, stratégie d'entreprise...) en plus « *son statut même de concept est contingent : la notion de compétence fait partie depuis longtemps du langage courant et son emploi quotidien est fréquent sans poser à ceux qui l'utilisent de graves questions techniques...c'est d'ailleurs une des difficultés rencontrées avec le concept de compétence : celle d'être également une notion familière. Le risque de malentendu est permanent. Gaston Bachelard affirmait qu'un concept scientifique devrait se construire contre les représentations*

**familiales et spontanées : c'est probablement le cas pour celui de compétence »** (Le Boterf , 2000, p. 14)

Aussi, même au sein de l'entreprise la compétence est traitée à trois niveaux, à savoir : individuel, collectif et organisationnel, ce qui se traduit par trois champs disciplinaires, qui sont :

- La gestion des ressources humaines, avec les compétences individuelles,
- Du management, avec les compétences collectives,
- Et de la stratégie d'entreprise, avec les compétences organisationnelle ou clés (Dejoux C, 2013).

Par ailleurs, dans chaque discipline où le concept est utilisé, on trouve des définitions qui varient d'un auteur à un autre.

En ce qui concerne la compétence, cette dernière est très souvent définie autour du triptyque : savoir, savoir-faire et savoir-être. On entend par savoir l'ensemble des connaissances théoriques, par savoir-faire la mobilisation de ces savoirs face aux situations de travail, et par savoir-être les relations entreprises par l'individu avec autrui en termes d'échange de savoirs, de communication, de comportement et d'ouverture d'esprit. (Martory & Crozet , 2016)

Cependant, l'utilisation du concept de compétence n'est pas une nouveauté dans la littérature managériale, Michel Parlier, et Patrick Gilbert en donnent une définition extraite du Larousse de 1930 : « **Dans les affaires commerciales industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées (...). Généralement, on considère qu'il n'y a pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées.** » (Minet , 1995, p. 2) .

On peut aussi la définir comme « **la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendue et validé** » (Dejoux C, 2013, p. 10)

### **3. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Le développement des compétences est défini comme « **un processus par lequel une entreprise réalise des changements qualitatifs de ses actifs (y compris par de nouvelles aptitudes à les coordonner) et de ses capacités existantes, afin de l'aider à atteindre ses objectifs (par opposition au processus de « compétence leveraging » qui coordonne le déploiement de ressources sans variations qualitatives de ses actifs** » (Geneviève , 2004, p. 5)

Le développement des compétences renvoie à l'idée de bien exploiter ces dernières car l'entreprise doit retirer le maximum de résultats de ses compétences afin de diminuer la différence

entre leurs potentiels et les revenus réellement générés. Mais, dans certains cas l'entreprise est obligée de trouver d'autres moyens pour le faire (Peretti, 2016).

Le développement des compétences est défini comme « *tout processus par lequel une entreprise change qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelle capacité à coordonner et déployer des actifs et compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs* » (Sanchez, Heene, & Thomas, 1996, p. 8)

Pour réaliser un avantage concurrentiel, l'entreprise devra être en mesure de développer ses compétences de manière continue et en avance par rapport aux entreprises concurrentes sur le marché.

#### **4. Méthodologie de recherche**

Notre champ de recherche concerne le secteur de la plasturgie de la région oranaise. La transformation du plastique est une activité qui s'est développée dès l'indépendance et s'est amplifiée avec l'investissement public (Complexe ENIP de Béthioua par exemple). Les entreprises présentes évoluaient dans un environnement stable et non-concurrentiel.

La volonté de l'Etat par l'ensemble des réformes adoptées de mettre en place un climat favorable à l'économie de marché a remis en cause l'économie administrée. Cette situation a permis à plusieurs entreprises de faire leur apparition allant de celles qui font la transformation à celles qui se contentent du recours à l'importation. Ainsi, les activités économiques qui étaient autrefois planifiées par l'Etat ont laissés la place à la loi de l'offre et de la demande.

La recherche en science de gestion contraint le chercheur à adopter une démarche méthodologique de recherche qui déterminera la nature et la qualité des résultats et des connaissances qui seront obtenues. Cette recherche en science de gestion s'inscrit « ...dans la volonté de connaître d'expliquer des phénomènes sociaux dans l'organisation, et de donner aux acteurs les moyens d'agir sur ces résultats » (Wacheux, 1996, P 36)

Généralement, le chercheur a le choix entre deux méthodologies, la méthodologie qualitative ou la méthodologie quantitative. Dans notre recherche nous avons adopté une étude hypothético-déductive, car elle permet de confirmer ou de réfuter les hypothèses émises.

Dans cette approche, le chercheur commence toujours par une partie théorique avant de passer à l'investigation et d'utiliser les résultats de cette investigation pour tester les hypothèses de recherches posées au préalable. En effet, à partir de la théorie le chercheur va pouvoir poser des hypothèses, ensuite il va entamer son investigation (via un questionnaire) afin de récolter le maximum de données pour tester les hypothèses établies, autrement dit pour valider ou infirmer ses hypothèses.

##### **- L'élaboration d'un questionnaire**

Notre questionnaire est composé de cinq parties : caractéristiques de l'entreprise, l'évolution de l'environnement, le potentiel technologique, le potentiel humain et l'impact de la RH sur le développement des compétences.



**- Détermination de l'échantillon**

Notre population d'étude consiste dans le secteur de la plasturgie de la région oranaise. Pour des raisons de non-coopération d'un certain nombre d'entreprises, notre échantillon se limite à 30 entreprises.

Le choix de ce secteur a été motivé d'une part par la proximité. En effet, il y'a une concentration importante d'entreprises évoluant dans cette région, et d'autre part, par l'évolution rapide que connaît ce secteur, que ce soit dans le design, dans les technologies utilisées ou dans les efforts fournis pour diversifier les propriétés des matières plastiques, ce qui rend le terrain particulièrement propice à notre étude sur le développement des compétences.

Dans un premier lieu nous avons contacté la chambre de commerce afin de répertorier les entreprises du secteur de la plasturgie dans la région oranaise. Une fois la liste obtenue et compte tenu de la dispersion des entreprises spécialisées dans la transformation du plastique sur plusieurs zones industrielles de la région oranaise, nous avons réparti-ces zones par axes:

- L'axe de Misserghine
- L'axe de la Sénia
- L'axe Nedjma, Sidi Chehmi et Labiode
- L'axe Bir el Djir, Sidi Maarouf, HassiBounif, HassiAmeur et Hessayane el Toulal
- L'axe de la ville d'Oran.

Nous avons commencé notre enquête à la mi-juillet, et nous l'avons terminé vers la fin janvier. Au départ nous voulions questionner seulement les entreprises significatives dans la région oranaise toute branche d'activité confondue (secteur de la plasturgie), ensuite on a opté pour le maximum d'entreprises qui sont au nombre de 60 à 70, mais la difficulté à localiser un bon nombre d'entre elles et le refus d'autres a diminué le nombre des entreprises dans notre échantillon.

**- Fiabilité du questionnaire**

Pour juger la fiabilité de notre questionnaire nous avons utilisé le coefficient de fiabilité ALPHA DE CRONBACH, c'est-à-dire le degré avec lequel des instruments de recherche utilisés mesurent d'une manière constante l'objet étudié. Un questionnaire est fiable s'il reproduit les mêmes résultats sur les mêmes situations. Le concept de fiabilité correspond à celui de précision pour les scientifiques et est contenu dans celui de dispersion statistique.

**Tableau numéro 1. Coefficient ALPHA DE CRONBACH.**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,896	30

*Source : Etabli par les auteurs à partir résultats SPSS.*

Nous constatons du tableau ci-dessus que le coefficient de fiabilité ALPHA DE CRONBACH est supérieur à 0,6, où il est à **0,896**, ce qui est un pourcentage fiable pour l'étude de terrain.

### **-Composition de l'échantillon selon les produits fabriqués**

La répartition de notre échantillon est comme suit :

- 7 des entreprises questionnées sont spécialisées dans la fabrication des articles ménagers, soit 23% de la population interrogées, ce qui constitue le nombre le plus élevé d'entreprises fabricant le même produit de notre échantillon .

- 4 des entreprises questionnées sont spécialisées dans la fabrication d'emballage plastique, soit 13% .

- 3 des entreprises questionnées sont spécialisées dans la fabrication des sachets en plastique, soit 10 % de la population interrogée,

- 2 entreprises questionnées sont spécialisées dans la transformation des Tubes, transformation des Tuyaux en PVC/PEHD et la fabrication des portes et fenêtres en PVC,

- 10 entreprises sont spécialisées dans la fabrication de produits divers, comme les seaux en plastique, les articles scolaires, les pinces à linge....,

Cette diversité dans les produits fabriqués nous donne une idée sur la variété des activités dans le secteur de la plasturgie. Ce qui va nous permettre par la suite de réaliser des croisements entre les différentes branches d'activités et le nombre de salariés, la date de création, la concurrence dans le secteur, ...

**Tableau N° 2.** la liste des entreprises questionnées

<b>Dénomination de l'entreprise</b>	
JOKTAL	NPI
BIA PLAST	ORAN PLAST
Boutonnerie Mehor Miloud	PLAST PAPER
CAPSULE COURONE Boukli	PLASTIFOR
Etablissement Guenfoud Mohamed	Plastique de l'ouest
ETOILE PLASTIQUE	PLASTOCHIM
FAMS	POLYOR
FIBROS	SAILAMNNA EMBALLAGE
FOMAP	SIMAP
ICA	WIN MERT
Imprimerie Ramdane Salah	SIPAM
MAPLAST	SPO
NAFIDA PLAST	TRANSFOPLAST
NEW PLAST	TUBEX
NOVA PLAST	FAMS

*Source: Résultat d'enquête.*

## 5. Analyse déductive, analyse avancée et discussion des résultats

L'objectif de cette dernière partie est de présenter dans un premier lieu une analyse déductive dans le but de vérifier nos hypothèses, dans un deuxième temps une analyse statistique avancée pour prédire une éventuelle relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes par l'utilisation du modèle de la régression linéaire, et enfin discuter les résultats de l'impact des variables exogènes à savoir l'intensité concurrentielle, le potentiel technologique, et le potentiel humain sur la variable endogène qui est l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Dans ce qui suit nous avons procédé à la transformation des variables qualitatives de notre questionnaire en variables quantitatives. Aussi, pour chaque section (appelées dans ces parties variables indépendantes et variable dépendante) de notre questionnaire nous avons pris toutes les questions qui la composent.

### 5.1. Analyse de corrélation :

Cette partie de notre travail sera consacrée à une analyse déductive. Cette analyse va se porter sur la relation éventuelle qui existe entre:

- L'environnement des entreprises de la plasturgie et l'action de la fonction Rh sur les compétences,
- L'importance du potentiel technologique et l'action de la fonction Rh sur les compétences,
- Le niveau de maîtrise des salariés et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Pour effectuer cette analyse nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson, ce qui va nous permettre de vérifier nos hypothèses de recherche. Le choix du x ou du y n'est pas important car le but recherché c'est de savoir s'il existe une relation ou pas entre les deux variables. Donc, même en inversant les X et les Y on aura toujours le même résultat, du moment qu'on peut permuter X et Y.

#### 5.1.1 Relation statistique entre l'intensité concurrentielle de l'environnement des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences :

**H0** : Il n'existe pas une relation statistiquement positive entre l'intensité concurrentielle de l'environnement des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences

**H1** : Il existe une relation statistiquement positive entre l'intensité concurrentielle de l'environnement des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences

**Tableau N° 3.** Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre l'environnement des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences

Population d'enquête	Coefficient de corrélation de Pearson	Signification
30	0,50	0,01

*Source* : Etabli par les auteurs à partir résultats SPSS.

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la corrélation entre l'environnement de l'entreprise et l'action de la fonction Rh sur les compétences est significative au niveau de 0,01. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse alternative H1, cela signifie qu'il existe une corrélation positive entre l'environnement de l'entreprise et l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences. Cela veut dire qu'au fur et à mesure que l'environnement de l'entreprise devient complexe et que la concurrence devient de plus en plus forte, l'action de la fonction Rh sur les compétences au sein de l'entreprise devient à son tour de plus en plus forte et prend de l'importance.

D'après les données recueillies, on constate que l'environnement est concurrentiel dans certains sous-secteurs plus que d'autres. La production des articles ménagers connaît une forte, voire très forte concurrence que ce soit de la part des entreprises locales ou des entreprises étrangères (Turques, Italiennes, Espagnoles...), contrairement à la production des tuyaux en PVC qui ne subit pas une forte concurrence étrangère, mais que la concurrence locale est forte.

Par ailleurs, pour faire face à la complexité et aux mutations de l'environnement l'entreprise a besoin de compétence. Mais, le problème ne se pose pas seulement dans la possession des compétences, mais il se pose au niveau de leur développement, car comme on l'a cité dans notre partie théorique, la compétence est une notion qui se développe et qui évolue en permanence, les compétences qui sont valables aujourd'hui ne seront pas forcément valables dans le futur .

En effet, les compétences des salariés doivent être renouvelées et perfectionnées en permanence afin de faire face à un environnement de plus en plus complexe et évolutif. Que ce soit pour s'adapter avec cet environnement concurrentiel avec des efforts pour mettre les compétences acquises au niveau requis (dans le cadre d'une stratégie déduite), ou pour agir et ceci par une bonne exploitation de ses compétences (dans le cadre d'une stratégie construite). « L'environnement n'est pas une donnée, mais un construit, et l'on doit le modifier plutôt que le subir. Le principe moteur de la stratégie n'est donc plus l'adaptation aux facteurs clés de succès, mais l'assemblage créatif des ressources et compétences cumulées par une firme » (Arnaud, 2011, P28). Ce qui laisse entendre que la relation entre l'environnement et les compétences est étroite.

### **5.1.2 Relation statistique entre l'importance du potentiel technologique des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences**

**H0 :** Il n'existe pas une relation statistiquement positive entre L'importance du potentiel technologique des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences.

**H1 :** Il existe une relation statistiquement positive entre L'importance du potentiel technologique des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences.

**Tableau 4.** Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre le potentiel technologique et l'impact de la fonction Rh sur le développement des compétences

<b>Population d'enquête</b>	<b>Coefficient de corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
30	0,63	0,01

*Source : Etabli par les auteurs à partir résultats SPSS.*

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la corrélation entre le potentiel technologique de l'entreprise et l'action de la fonction Rh sur les compétences est significative au niveau de 0,01. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse alternative H1, cela signifie qu'il existe une corrélation positive entre le potentiel technologique de l'entreprise l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences. Et cela s'explique par le fait Les moyens technologiques évoluent sans cesse, ce qui remet en permanence l'emploi, voire son contenu. Cette évolution technologique rapide contraint la main d'œuvre à être de plus en plus flexible et réactive dans le but de s'adapter avec ces changements, ce qui veut dire que les compétences des salariés doivent être mise à niveau et renouvelées en permanence.

Il ne suffit pas d'avoir un potentiel technologique important pour réussir, mais il faut avoir également les compétences requises pour bien exploiter ces technologies. Le succès repose aussi sur la volonté de l'entreprise à développer les compétences de ses salariés. (Kochan, 2006)

Le rôle de la fonction Rh dans ce cas est d'intervenir pour résorber l'écart entre les compétences acquises et celles requises par les nouveaux moyens technologiques.

### **5.1.3 Relation statistique entre le niveau de maîtrise du potentiel humain des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences**

**H0 :** Il n'existe pas une relation statistiquement positive entre le niveau de maîtrise du potentiel humain des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences.

**H1 :** Il existe une relation statistiquement positive entre le niveau de maîtrise du potentiel humain des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences.

**Tableau 5.** Résultat du coefficient de corrélation de Pearson entre le potentiel humain des entreprises de la plasturgie et leurs actions sur les compétences

<b>Population d'enquête</b>	<b>Coefficient de corrélation de Pearson</b>	<b>Signification</b>
30	0,38	0,05

*Source : Etabli par les auteurs à partir résultats SPSS.*

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la corrélation entre le potentiel humain de l'entreprise et l'impact de la fonction Rh sur le développement des compétences est significative au niveau de 0,05. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle H0 et accepter l'hypothèse alternative H1, cela signifie qu'il existe une corrélation positive entre le potentiel humain de l'entreprise et l'action de la fonction Rh sur les compétences. Dans notre recherche nous avons utilisé quelques qualificatifs afin d'avoir une idée sur le potentiel humain des entreprises questionnées, parmi lesquels (la maîtrise des salariés, la prise d'initiative, l'implication, la fidélité.). Il existe une relation entre ces qualificatifs, développement des compétences et les actions entreprises par la fonction Rh. Pour cela nous n'avons pris que trois qualificatifs, qui sont la prise d'initiative, l'implication et la fidélité.

La compétence est le fruit d'une prise d'initiative face à des situations complexes et évolutives. Cette prise d'initiative devra être pensée, engagée et menée avec succès, pour cela le salarié devra être à son tour autonome. Sans autonomie aucune initiative n'est prise. A partir de là, la fonction Rh est censée lui créer des opportunités de prise d'initiative car sa capacité à le faire ne se développe que si l'opportunité lui est donnée (Zarifian, 1999) . En effet, « le travail intelligent prend la place du travail prescrit. Les travaux dits 'd'exécution' intègrent une part croissante d'initiative et de responsabilité ». (Mébariki M., 2007, p. 25). Cela veut dire que le salarié est contraint de « faire œuvre d'innovation dans l'exercice de son métier qui devient une des exigences de l'entreprise révélatrice de sa compétence » (Tahari, 2007, p. 5)

L'implication peut être considérée comme sorte de motivation qui conduit le salarié à s'identifier et à s'engager au sein de l'entreprise dans laquelle il travaille. (Mowday, 1998). Cette implication trouve son origine dans la satisfaction, c'est-à-dire dans un sentiment de bien-être que la structure Rh devra créer via sa politique.

La fidélité est une action entreprise par l'entreprise afin de réduire les départs volontaires. (Peretti, 2016). Aussi sur ce point comme pour les deux autres le rôle de la fonction Rh est important, dans la mesure où son impact aura des conséquences sur le comportement du salarié, « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité des salariés » (Paillé, 2004, p. 5)

### 5.2. Analyse statistique avancée

Dans cette partie nous allons tester notre hypothèse principale à travers le modèle de la régression linéaire. Il s'agit d'un modèle simple dans lequel une variable endogène (appelée encore variable à expliquer, dépendante, ou encore réponse) est expliquée par une variable exogène (appelée encore variable explicative, indépendante, ou encore variables prédicteurs) par une relation de cause à effet.

**H0** : il n'existe pas d'impact statistiquement significatif de l'environnement, du potentiel technologique, et du potentiel humain sur l'action de la fonction Rh par les compétences

**H1** : il existe un impact statistiquement significatif de l'environnement, du potentiel technologique, et du potentiel humain sur l'action de la fonction Rh par les compétences

**Tableau 6.** Récapitulatif des modèles (synthèse sur l'analyse par la régression linéaire)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F-statistic	Sig
<b>1</b>	<b>,636<sup>a</sup></b>	<b>,404</b>	<b>,335</b>	<b>39.2</b>	<b>0.000</b>

a. Valeurs prédites : (constantes), évolution de l'environnement, Potentiel technologique et le potentiel humain.

*Source : Etabli par les auteurs à partir résultats SPSS.*

Cette analyse a fait appel à trois variables indépendantes et une variable dépendante. La variable dépendante (endogène) utilisée dans le cas de la présente recherche est l'action de la fonction Rh sur les compétences. Nous avons considéré cette variable dépendante (endogène) comme étant influencée par trois variables indépendantes (exogènes), à savoir :

- L'environnement de l'entreprise,
- Le potentiel technologique
- Le niveau de maîtrise des salariés.

Le tableau ci-dessus montre les résultats de la régression linéaire, ou F-statistic = 39,2, et qui est supérieur à  $\text{prob-F} = 0,05$ , ce qui indique que le niveau de l'environnement, du potentiel technologique, et du potentiel humain varie d'une entreprise à une autre. Nous constatons également qu'il y a un impact et une corrélation entre les caractéristiques de l'environnement, du potentiel technologique, et du potentiel humain, et entre les principes généraux du management par la qualité totale. La valeur SIG est de 0.0000, ce qui est inférieur au niveau significatif de 0.05. Nous acceptons donc l'hypothèse alternative H1 et rejetons l'hypothèse nulle H0, autrement dit il y a un effet statistiquement significatif positif de l'environnement, du potentiel technologique, et du potentiel humain sur l'action de la fonction Rh par les compétences des entreprises en question.

Aussi la valeur de  $R^2$  Ajustée = 33,5, c'est à dire que les trois variables indépendantes permettent d'expliquer à hauteur de 33% l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Pour avoir une idée claire et précise sur la relation prédictive qui peut exister entre chacune des variables indépendantes et la variable dépendante, nous avons utilisé la régression standardisée Béta.

Le coefficient béta nous permet de déterminer laquelle des variables dépendantes contribuent significativement au modèle. Car dans le même modèle, certaines variables peuvent être significatives et d'autres non-significatives. Les variables significatives sont celles qui apportent une amélioration significative de l'explication de la variable dépendante. Le coefficient beta est interprété de la même manière que le coefficient de régression de Pearson : Si beta (en valeur absolu)  $< 0,29$  cela veut dire que l'effet est faible. S'il est compris entre 0.3 et 0.49 cela veut dire que l'effet est moyen. Et si beta est supérieur à 0.5 cela veut dire que l'effet est fort.

Dans l'analyse, il ne faut pas compter seulement sur le coefficient beta (car ce n'est pas suffisant), il faut procéder au test de t-Student pour confirmer la relation. Le test de Student est utilisé pour tester la significativité d'un coefficient de régression. Ce test nous permet de confirmer ou de rejeter nos hypothèses de recherche. Il est calculé par le logiciel Spss

La régression standardisée Béta nous a révélé les résultats suivants :

**Tableau 7.** La relation prédictive entre la variable dépendante et les variables indépendantes (Coefficients<sup>a</sup>)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,172	2,009		2,077	,048
1 Evolution de l'environnement	,127	,079	,329	1,595	,123
Potentiel technologique	,012	,188	,013	,065	,949
Potentiel humain	,356	,138	,424	2,585	,016

a. Variable dépendante : action de la fonction Rh sur les compétences

Source : Résultat du traitement par logiciel SPSS

Il existe une corrélation prédictive entre l'environnement et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.

La deuxième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression de l'évolution de l'environnement dans la colonne Bêta (0.32). La valeur t = 1,59, avec une signification de 0,12. Ce qui veut dire qu'il n'existe aucune relation prédictive entre l'environnement et l'action de la fonction Rh sur les compétences .

Il existe une corrélation prédictive entre le potentiel technologique et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.

La troisième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression du potentiel technologique dans la colonne Bêta (0.01). La valeur t = 0.06, avec une signification de 0,94. Ce qui veut dire qu'il n'existe aucune relation prédictive entre le potentiel technologique et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Il existe une corrélation prédictive entre le potentiel humain et l'impact de la fonction Rh sur les compétences.

La quatrième ligne du dernier tableau nous donne le coefficient de régression du potentiel humain dans la colonne Bêta (0.42). La valeur t = 2.58, avec une signification de 0.01. Ce qui veut dire qu'il existe une relation prédictive entre le potentiel humain et l'action de la fonction Rh sur les compétences.

Et à partir de là nous avons établi la droite d'ajustement suivante

$$y_i = a * (x_i) + \text{Bêta}, \text{ c'est-à-dire qu'on va déterminer } y_i \text{ en fonction de } x_i$$

$y_i$  veut dire l'action de la fonction Rh sur le développement des compétences (variable dépendante c'est-à-dire la variable à expliquer). Cela veut dire que n'importe quelle valeur qui sera mise à la place du niveau de maîtrise du potentiel humain ( $x_i$ ) va nous permettre de prédire l'action de la Fonction Rh sur les compétences ( $y_i$ )



Xi veut dire le niveau de maîtrise du potentiel humain (variable indépendante c'est-à-dire la variable explicative). Cette variable a été calculée par le logiciel Spss (voir la dernière ligne de la colonne Béta du tableau de la relation prédictive entre la variable dépendante et les variables indépendantes).

On aura :

<b>Impact de la fonction RH sur le développement des compétences = 4.17 (le niveau de maîtrise du potentiel humain) + 0,42</b>
--

### 5.3. Discussion des résultats

La partie finale de notre étude est dédiée à l'analyse et au traitement des données obtenues lors de notre enquête de terrain. Nous avons formulé trois hypothèses pour comprendre comment les entreprises de la plasturgie gèrent les compétences de leurs salariés en fonction de l'environnement concurrentiel, de l'impact du potentiel technologique et du niveau de maîtrise des salariés. Nous avons confirmé que l'intensité concurrentielle de l'environnement des entreprises de la plasturgie est corrélée de manière significative et positive à leurs actions sur les compétences. Cela signifie que plus l'environnement de l'entreprise devient complexe et concurrentiel, plus la fonction RH doit agir sur les compétences pour faire face à cet environnement évolutif.

Nous avons constaté que certains sous-secteurs de la plasturgie subissent une forte concurrence, tandis que d'autres en subissent moins. Par conséquent, les entreprises qui évoluent dans des environnements très concurrentiels ont besoin de compétences plus pointues et spécifiques pour réussir. Il est important de souligner que la compétence est une notion en constante évolution, et qu'elle doit être renouvelée et perfectionnée en permanence pour répondre aux besoins de l'entreprise. Les compétences qui sont valables aujourd'hui ne seront peut-être pas utiles dans le futur.

Nous avons également confirmé que l'impact du potentiel technologique sur les compétences est significatif et positif. Les salariés doivent être en mesure de s'adapter aux changements technologiques pour réussir. Les entreprises doivent fournir les moyens nécessaires pour développer les compétences de leurs salariés afin qu'ils soient en mesure de s'adapter aux évolutions technologiques. En effet, le potentiel technologique ne suffit pas pour réussir ; les compétences requises pour bien exploiter ces technologies sont également nécessaires.

Enfin, nous avons confirmé que le niveau de maîtrise des salariés est corrélé de manière significative et positive aux actions de la fonction RH sur les compétences. La maîtrise des salariés est un indicateur important de leur potentiel humain et de leur capacité à prendre des initiatives, à s'impliquer et à être fidèles à l'entreprise. La compétence est le résultat d'une prise d'initiative face à des situations complexes et évolutives. Pour que cela soit possible, les salariés doivent être autonomes, et la fonction RH doit créer des opportunités pour qu'ils puissent développer leurs compétences.

Par ailleurs, il est important de souligner que la gestion des compétences est un enjeu crucial pour les entreprises de la plasturgie. En effet, dans un environnement en constante évolution, la

capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover dépend en grande partie de la qualité de ses ressources humaines et de leur niveau de compétence.

La fonction Rh doit donc être en mesure de développer et de gérer efficacement les compétences des salariés, en identifiant les besoins de l'entreprise en matière de compétences, en élaborant des plans de développement des compétences adaptés, en mettant en place des dispositifs de formation et de développement professionnel, et en assurant un suivi régulier de l'évolution des compétences des salariés.

En résumé, notre étude a confirmé l'importance de la gestion des compétences pour les entreprises de la plasturgie, et l'importance du rôle de la fonction Rh dans ce domaine. Les résultats de notre enquête montrent que l'intensité concurrentielle de l'environnement, l'impact du potentiel technologique et le niveau de maîtrise des salariés sont des facteurs clés qui influencent les actions de la fonction Rh sur les compétences. Il est donc crucial pour les entreprises de développer une stratégie de gestion des compétences efficace pour faire face aux défis de leur environnement en constante évolution.

## **6. Conclusion**

En guise de conclusion nous pouvons dire que :

L'environnement concurrentiel des entreprises du secteur de la plasturgie de la région d'Oran connaît une évolution plus ou moins rapide. Mais, cette évolution et cette intensité concurrentielle n'est pas la même pour toutes les entreprises de notre échantillon. En effet, il y'a des branches d'activités qui sont concurrentielles que d'autres. Cette évolution est considérée comme une pression qui pèse de plus en plus fort sur les entreprises de la plasturgie qui sont contraintes de développer les compétences de leurs salariés ou d'en créer de nouvelles et ceci dans le but de s'adapter de plus en plus vite afin rester compétitive.

La dimension du potentiel technologique connaît aussi une évolution importante que ce soit sur le plan du renouvellement des moyens technologique, ou que ce soit sur la fréquence du renouvellement se plaçant devant certains pays développés. En générale le secteur est dynamique sur le plan technologique. Les entreprises qui font recours à des machines de conception et de fabrication assistées par ordinateur ou à des automates programmables, ont du mal à trouver certaines compétences comme les électro mécaniciens, les moulistes, ou les opérateurs de maintenance par exemple, et par conséquent, elles favorisent la formation sur le tas du moment qu'il n'existe aucun centre de formation en Algérie dans le domaine de la plasturgie.

Dans la dimension du niveau de maîtrise des salariés, la plupart des problèmes rencontrés dans le processus de production sont d'origine humaine et sont dus principalement au non- respect des consignes de travail. Quant au niveau de maîtrise des salariés, il est jugé comme étant bon par la majorité des répondants.

Ce travail constitue un point de départ et non un aboutissement définitif, et il nécessite d'être poursuivi et explorer davantage, et ceci par la prise en compte de la branche et de la taille de l'entreprise.

## **7. Bibliographie:**

- Amari, S., & Mokhefi, A. (2016). *L'entreprise Publique Algérienne Entre La Logique De Poste Et La Logique De Compétence Cas De La Sonelgaz*. *Economie industrielle*, 6(2), 1-12.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2015). *Gestion des ressources humaines*. 5<sup>ème</sup>. Paris: Lextenso éditions.
- Dejoux C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC*. Paris: Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.
- Durand, T. (2006). *L'Alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*, 84-102.
- Emery, & Gonin. (2009). *Gérer les ressources humaines- Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Edition revue et augmentée.
- Eray F. (1999). *révis de développement des compétences*. Paris: Éditions LIAISONS.
- Geneviève, M. (2004). *Construction de compétences et environnement turbulent. Le cas d'équipes en charge de projets innovants*. *Revue Française de Gestion*, 30(149), 117-131.
- Gilbert, P., & Schmidt, G. (1999). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Paris: Edition Economica.
- Grimand, A. (2004). *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation*. IN *XVe Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal*.
- Hadidi, A. (2016). *1- Le Développement Des Compétences Un Levier De Performance De La Compétitivité Des Entreprises Algériennes*. *Economie industrielle*, 6(2), 12-25.
- Halimi, A., Benhammou, A., & Zitouni, S. (2016). *Soutenir Le Développement De Compétences Par La Conception D'une Politique De Formation*. *Revue des Etudes Economiques Approfondies*, 1(1), 90-132.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (1994). *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. *Revue Française de Gestion*(99).
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'organisations.
- Lecoer, E. (2008). *Gestion des compétences, le guide pratique*. Bruxelles: De Boeck.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines -Pilotage social et performances*. Paris: Edition Dunod.
- Mébariki M. (2007). *Ingénierie de formation, développement de la compétence par la formation professionnelle continue dans les organisations productives : suggestions et projet pour l'Algérie* ».
- Minet, F. (1995). *L'analyse de l'activité et la formation des compétences*. Editions L'Harmattan.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Edition Economica.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. édition Vuibert.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition*. In: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Eds.): *Dynamics of Competence-based Competition*. Oxford: Pergamon: 1-35 Documents.
- Tahari, K. (2007). *Investissement formation et logique de compétences dans les entreprises publique en Algérie* », in A. Lellou et autres. Edition DAR EL GHARBE.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris: éditions Liaisons.