

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN :MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Mémoire de fin d'études

THEME

**Le Lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des
ressources humaines**

Cas de la branche carburants de Naftal(SPA)

Présenté par:BOUDJANA Sara

Encadré par:Pr MESSAID.KADRI Amina

ANNEE: 2012-2013

Re m e r c i e m e n t s

Nous tenons à remercier tous ce qui ont contribué à la réalisation de ce travail ;

Je remercie Mme KADRI d'avoir accepté l'encadrement de ce mémoire, pour la confiance qu'elle m' a accordée tout au long de la réalisation de cette étude, pour son apport malgré son calendrier très chargé.

Je remercie également tous les enseignants de l'ENSM ,une infinie reconnaissance à monsieur le directeur des études de l'école A.AZZOUZ

A Mer Y. BENDAOUZ ,mon tuteur au niveau de l'organisme d'accueil qui m'a beaucoup aidé avec ses conseils et orientations.

A Mer M. SAADANI pour la patience qu'il a eu pour relire ce travail.

Je remercie également tous les employés de la DRH de la branche carburants de Naftal (SPA) qui ont eu l'amabilité de me recevoir et la patience de répondre à mes questions.

A mes chers parents ,mon mari , ma petite fille Arwa ,mes sœurs ainsi que mon frère qui m'ont soutenu et aidé à reprendre mes études , à tenir le coup quand cela fut difficile et dur ,leur présence était une source permanente d'ambition et de courage.

Résumé:

La fonction "Ressources Humaines" était pendant longtemps délaissée au profit de la fonction de production et celle des finances. L'évolution de l'environnement auquel les entreprises sont confrontées et la rivalité concurrentielle l'ont promue à une fonction stratégique. Les ressources humaines ont acquies ainsi une dimension stratégique et se sont trouvées placées au cœur des politiques de développement de l'organisation. Nous avons essayé, à travers notre étude, d'appréhender la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines au niveau de la branche carburants de Naftal SPA, notre étude s'inscrit dans le cadre conceptuel descriptif analytique ; elle concerne les principales pratiques et relations de la DRH avec sa direction. Conscient de la mission de la DRH, le top management, intègre dans sa politique, le développement permanent du capital humain comme axe stratégique important au même rang que l'investissement dans les fonctions métiers de l'entreprise . Néanmoins, une certaine culture, les pratiques de l'entreprise et la difficulté de mesurer le retour sur investissement de cette fonction ,alourdissent et freinent l'ambition affichée par la direction de promouvoir cette fonction d'une fonction de support à une fonction stratégique.

Mots clés : Stratégie, GRH ,Top management, Naftal, fonction de support, pratiques RH.

ملخص البحث:

لم يول مسؤولو الشركات لوظيفة الموارد البشرية سابقاً أهمية كبرى مقارنة مع الوظيفة المالية والوظيفة الإنتاجية بيد أن تطور محيط المؤسسات وشدة المنافسة دفع المسؤولين للاهتمام بالبعد الاستراتيجي للموارد البشرية حيث أصبحت أساساً لوضع سياسات واستراتيجيات المؤسسة على المدى البعيد و نالت مكانة بسبب صعوبة الحصول عليها من طرف المنافسين . من خلال هذا البحث حاولنا فهم العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لمؤسسة نפטال فرع الوقود، وهذا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتعلّق أساساً بدراسة ممارسات وعلاقة وظيفة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة. توصلنا إلى أنه بالرغم من وعي الإدارة للمهمة الموكلة لهذه الوظيفة وإدراجها ضمن المحاور الاستراتيجية الأساسية للمؤسسة إلا أن ثقافة وممارسات المؤسسة وكذا صعوبة تقييم مردودية هذه الوظيفة تعرقل وتنشط إرادة الإدارة لترقية هذه الوظيفة إلى وظيفة استراتيجية.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية،تسيير الموارد البشرية، الإدارة، نפטال،وظيفة دعم،ممارسات الموارد البشرية.

Abstract :

The "Human Resources" function has been neglected for long time in favor of the production function and that of finances. The environmental change in which companies are facing competitive rivalry and this is why the function has been promoted to a strategic one. Human resources have acquired as well a strategic dimension and have found themselves placed at the center of development policies of the organization. We try, through this study, to understand the relationship between business strategy and human resource management at "La Branche carburants de Naftal SPA", our study is in the conceptual, descriptive and analytical context of the managerial literature, it concerns the main practices and relationships of the HRD with its direction . Aware of the accomplishment of the HRD mission the top management, integrates in its policy, the constant development of human capital as an important strategic area at the same rank as the investment in business functions . However a certain culture, business and the difficulties in measuring the return on investment of this function, delay and hold back the stated ambition of the direction to focus efforts on the human capital in the center of the business strategy.

Key words: strategy, human resource management, top management, Naftal, support function ,HR practices

SOMMAIRE

Introduction	2
Chapitre 1: Méthodologie de la recherche & présentation del'organisme d'accueil	5
Section 1: Méthodologie de la recherche	6
Section 2: Présentation de la branche carburants	11
Chapitre 2: Le lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines	21
Section 1: Evolution de la fonction ressources humaines	22
Section 2: Le lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources Humaines dans la littérature managériale	27
Section 3: Le Lien entre la stratégie d'entreprise et grh au niveau de Naftal	31
Chapitre 3: Le rôle de la DRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise	38
Section 1: Présentation de la DRH au niveau de Naftal/ branche carburants	39
Section 2: La déclinaison de la stratégie de la branche en stratégie RH	40
Section 3: La mise en œuvre de la stratégie RH	41
Conclusion	57
Bibliographie	
Annexes	

Liste des figures:

N°	Titre	page
1	Déclinaison de la stratégie de l'entreprise Naftal Spa	34
2	Déclinaison de la stratégie RH au niveau de la branche carburants de Naftal Spa	35
3	Répartition d'employés prévus pour la formation par métiers pour la période 2010-2012	46
4	Les budgets alloués à la formation dans le domaine techniques et maintenance, hygiène et sécurité et l'exploitation pour la période 2010-2012	47
5	Répartition du nombre de recours aux organismes formateurs selon leurs positionnement	48
6	Répartition des modes de recrutement pour la période de 2010-2012	53

Liste des tableaux:

N°	Titre	page
1	L'organisation de NAFTAL	15
2	Moyens matériels de la branche carburants de Naftal	17
3	L'évolution de la fonction GRH en Algérie	26
4	budgets alloués à la formation par rapport à la masse salariale pour la période 2010-2012	45

INTRODUCTION

Introduction

L'environnement auquel sont confrontées les entreprises est caractérisé par un vaste mouvement de mondialisation. Celles-ci essaient d'intégrer dans leur vision les mutations, rapides et profondes, qui s'opèrent dans cet environnement imprévisible et incertain. L'économie algérienne quant à elle est passée d'une économie planifiée où le secteur privé avait une place très réduite, et été strictement contrôlé, à une économie ouverte qui met progressivement en place des règles d'économie de marché qui favorisent l'initiative privée.

La concurrence menace les organisations, celles-ci doivent impérativement pour leur survie, élaborer une stratégie leur permettant de détenir un avantage concurrentiel sur leur rivales. La stratégie organisationnelle s'est basée pendant longtemps sur les ressources matérielles et financières. Celles-ci généraient des valeurs immédiates à l'entreprise. Or la rivalité concurrentielle requiert des ressources difficilement détenues par les concurrents, d'où l'importance accordée à la place de la ressource humaine dans la politique générale de l'entreprise.

La fonction ressources humaines qui s'est limitée pendant longtemps à l'activité d'embauche et au contrôle a pris de l'ampleur avec le temps, et s'est développée en fonction de gestion des ressources humaines ayant pour principale mission de mettre en adéquation les emplois de l'organisation avec les ressources humaines disponibles ou prévisibles pour pouvoir créer, produire aux bénéfices des organisations dans le cadre d'un contexte environnemental, économique et de gestion.

Plusieurs recherches ont tenté d'approfondir la compréhension de la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines, la littérature sur la gestion des ressources met en exergue l'existence d'une interaction entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines. En 1989 Guérin, Le louarn et Wils ont expliqué la variation des pratiques de gestion des ressources humaines par rapport à la stratégie d'organisation, Besseyre des Horts en 1988, Réale et Dufour en 2006 ont discuté le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, en 2001 Becker, Huseld, Ulrich, a tenté d'expliquer comment la structure RH peut-elle faciliter la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Prahalad et Hamel en (1990), ont mis l'accent sur le besoin d'investir dans le capital humain à long terme. Selon Guérin et Wils (2006) le lien entre la stratégie et la GRH s'explique par un double processus, le premier aligne la stratégie RH à celle de l'organisation à court terme, le

Introduction

deuxième vise la contribution aux choix stratégiques futurs par le biais de l'investissement dans le capital humain.

Dans le présent travail, nous essayerons d'apporter une réponse à la problématique suivante:

"Comment est appréhendé le lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines au niveau de la branche carburants de Naftal Spa"

Pour pouvoir répondre à la problématique nous l'avons déclinée en deux sous –questions:

- ◆ la stratégie RH se découle-t-elle- de la stratégie globale de l'entreprise au sein de la branche carburants de Naftal Spa?
- ◆ quel est le rôle de la DRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise?

Afin de faciliter la réponse aux questions soulevées ci-haut, nous avons émis deux hypothèses, dont nous allons confirmer ou infirmer à l'issue de notre analyse .

Hypothèse 1: La stratégie RH est une simple déclinaison de la stratégie d'entreprise.

Hypothèse 2:Le principal rôle de la DRH consiste à soutenir et faciliter la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Notre travail est subdivisé en trois chapitres, le premier relatif à la méthodologie de recherche et la présentation de l'organisme d'accueil, le deuxième concerne la nature du lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines, le troisième porte sur le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Nous reprenons dans notre conclusion générale les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus dans notre mémoire et dans le quel nous avons tenté de proposer des solutions aux problèmes constatés.

CHAPITRE 1:
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE
& PRESENTATION
DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons la méthodologie adoptée pour la réalisation de la présente étude, nous soulignerons également, l'intérêt du sujet et délimiterons le champ de notre étude et exposons les techniques de collecte de données .

La deuxième section comprendra la présentation générale de l'entreprise; nous présenterons en premier lieu l'entreprise NAFTAL (spa), et ce, pour mieux situer la structure "Carburants" au sein de la quelle notre stage s'est déroulé.

SECTION 1: METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE:

Dans cette partie de travail, nous justifions notre choix du sujet, ainsi que les différentes techniques utilisées pour la collecte de données.

1. Objet du sujet:

Nous essayerons, à travers notre étude, d'appréhender la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines, en expliquant le rôle du facteur humain en tant que véritable source de valeur, celle qui va générer toutes les autres ressources dont la pérennité de l'entreprise en nécessite.

Notre étude s'inscrit dans le cadre conceptuel descriptif analytique de la littérature managériale, elle concerne les principales pratiques et relations de la DRH avec sa direction.

En adoptant cette approche, notre recherche tentera de mettre au clair la réalité de la gestion stratégique des ressources humaines, en expliquant la source de la dimension stratégique de la ressource humaine au niveau des organisations, et ce, en nous basant sur l'évolution de la fonction RH.

Nous tenterons de mettre en évidence la relation entre la planification stratégique et le capital humain.

2. Intérêt du sujet:

L'intérêt du thème réside dans ce qui suit:

- attirer l'attention sur l'importance des ressources humaines dans le processus de développement de toute entreprise,
- mettre en évidence, l'action de planification stratégique des ressources humaines dans la réalité algérienne.
- cerner les différentes contraintes à l'origine du dysfonctionnement de la fonction RH, notamment celles engendrant un déficit en matière de soutien de la DRH à la stratégie.
- Vérifier la concordance du discours du top management, présentant la ressource humaine comme variable au cœur de la stratégie d'entreprise avec la place qui lui réellement accordée.

3. Choix du sujet:

Le choix du thème est justifié notamment par :

- l'importance et la valeur ajoutée du thème à notre formation, particulièrement aux enseignements suivis relatifs au management.
- la rareté des études universitaires algériennes ayant traité la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines.
- l'importance du facteur humain en tant qu'élément stratégique du développement d'entreprise qui permet de doter celle-ci d'un avantage concurrentiel sur son marché concurrentiel.
- la compréhension de la perception que se font les entreprises algériennes notamment , Naftal qui a son poids dans le secteur public ,du rôle réel de la ressource humaine.
- l'importance du thème de recherche, thème qui offre à la fois des perspectives au plan professionnel et au plan de recherche scientifique.

4. Méthodologie de recherche:

Avant de présenter notre méthodologie de recherche ainsi que les outils dont nous avons eu recours pour la réalisation de la présente étude nous délimitons notre champ d'étude dans ce qui suit:

4.1 Délimitation du champ d'étude:

Si nous n'avons pas délimité et circonscrit cette étude dans un contexte donné, ce travail n'aurait sans doute pas pu être réalisé.

C'est la raison pour laquelle nous avons déterminé, dans un premier temps ,notre lieu de stage de trois mois, l'entreprise au sein de laquelle nous avons analysé notre thématique.

L'analyse du : "Lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines : le cas de la branche carburants de Naftal Spa "

Notre étude a été menée au sein de la branche carburants de Dar el Beida à Alger, plus précisément au niveau de la direction des ressources humaines de la branche.

Pour concrétiser cette analyse et obtenir des données essentielles à sa réalisation, nous nous sommes rapprochés aux employés de la direction RH .

4.2 Démarche méthodologique:

La méthode signifie l'ensemble des démarches et procédés raisonnés pour répondre à la question de notre étude, nous nous sommes inspirés de la recherche théorique dans la littérature managériale sur la gestion des ressources humaines pour expliquer la place de cette fonction dans la stratégie d'entreprise. Pour cela nous nous sommes référés à des données bibliographiques .

En parallèle, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès des responsables de la DRH, l'analyse des documents internes à l'entreprise et l'observation tout au long de notre présence au niveau de l'entreprise.

4.2.1 L'approche théorique:

Comme déjà signalé plus haut, notre étude s'inscrit dans un cadre descriptif analytique. Elle a pour objet de définir la relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise.

Dans une partie de notre étude nous expliquerons comment la fonction RH a évolué dans le temps, comment elle se définit actuellement et quelle est sa principale mission avant de clarifier la nature de sa relation avec la stratégie d'entreprise.

4.2.2 L'approche empirique:

Pour répondre aux questions soulevées ci-dessus, nous avons du réalisé des entretiens avec le DRH, les chefs de départements ainsi que les chefs de services.

C'est ainsi que nous avons réalisé 6 entrevues et ce en fonction de la disponibilité des responsables. Les entretiens se sont déroulés au niveau du siège de l'entreprise. Chaque entretien a duré 45 minutes en moyenne.

4.3 Les techniques de collecte de données:

Plusieurs techniques d'investigations nous ont aidé à voir accord à la réalisation de ce travail., la revue de littérature, le guide d'entretien, les observations

ainsi que l'analyse des documents interne à l'entreprise auxquels nous avons pu avoir accès.

4.3.1 *La recherche documentaire:*

En dépit de notre focalisation sur la partie empirique de la présente étude ,nous sommes conscients et convaincus que toute production scientifique démarre des précédents travaux portant sur le même champ de recherche,

Nous nous sommes basées ainsi principalement sur la consultation des ouvrages, articles, mémoires et thèses et plusieurs études en rapport avec notre sujet.

Tous les documents consultés dans le cadre de ce travail, ont été indiqués sur la bibliographie de ce travail.

Cet outil nous a facilité la compréhension du sujet, et ce n'est qu'à la suite de cette étape que nous avons eu recours aux autres outils de collecte de données, les entretiens et l'observation et l'analyse des documents internes à l'entreprise.

4.3.2 *L'entretien:*

L'entretien est un outil de collecte des données qualitatives très utilisé dans les recherches scientifiques relevant du domaine de management auquel nous avons eu recours également.

"L'entretien est une technique destinée à collecter ,dans la perspective de leur analyse ,les données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus"¹

Nous avons réalisé des entrevues avec les responsables RH et ce en fonction de leur disponibilité.

Le guide d'entretien nous a permis de nous entretenir avec le DRH et son assistant, le chef de département "Emploi", le chef de département "Formation" ainsi que les chefs de services: formation, emploi et planification, compétences et performances.

Les questionnaires se sont déroulés au niveau de la direction Ressources humaines de l'entreprise. Chaque entretien a duré 50 minutes en moyenne durant lesquels nous avons posé des questions semi directives pour laisser l'enquêté donner le maximum d'informations relatives à notre problématique.

¹ THIETART Raymond_Alain,2007,p 241,Méthodes de recherche en management, Dunod. Paris

Le nombre des responsables RH avec lesquels nous nous sommes entretenus ,nous a facilité la tâche de vérification des réponses ,qui présentaient un bon niveau de concordance.

4.3.3 L'observation:

Cet outil est défini comme suit :¹

"L'observation est un mode de collecte de données, par lequel le chercheur observe de lui-même ,de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps limitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens ou le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution"

Tout au long de notre présence, nous avons observé des faits ,des pratiques et des réalités non écrits dans des documents officiels, et sur lesquels nous ne pouvions pas poser de questions directes, et /ou nous n'aurions pas pu avoir des réponses pertinentes de toute façon, notamment pour :

- la délégation de pouvoir au sein de la DRH,
- l'équité en matière de recrutement, promotions et sanctions,
- le niveau d'instruction des employés,
- le respect de l'endroit de travail,
- le volume des tâches routinières de la direction RH,
- les conditions de travail,
- la motivation des collaborateurs.

¹ Op.cit,p 244

SECTION2 : PRESENTATION DE LA BRANCHE CARBURANTS

Notre stage a eu lieu au sein de la structure opérationnelle de l'entreprise Naftal SPA, en l'occurrence : la branche carburants.

1. Présentation de l'entreprise Naftal:

Nous procédons à mettre au clair le domaine d'activité, l'organisation et l'évolution organisationnelle de Naftal spa:

1.1 Domaine d'activité:

Les entreprises multinationales dominaient le marché algérien en matière de distribution et commercialisation des produits pétroliers en Algérie

Le projet de nationalisation à incité l'Etat à se recentrer sur ce métier stratégique .

Naftal ¹ est une société par actions (SPA) au capital social de 15 650 000 000 DA. Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe Sonatrach, elle est rattachée à l'activité commercialisation. Elle a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

Elle intervient également dans le domaine de :

1. l'enfûtage des GPL,
2. la formulation des bitumes ,
3. la distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ,
4. le transport des produits pétroliers,
5. pour assurer la disponibilité des produits sur tout le territoire, Naftal met à contribution plusieurs modes de transport ,
6. le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries,
7. le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts.
8. la route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

¹Site officiel de l'entreprise Naftal SPA

A l'ère de la mondialisation, Naftal a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation par ligne de produit (bitumes, lubrifiants, réseau, logistique, GPL, pneumatique, Aviation, Marine).

Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

Les produits de Naftal sont destinés pour deux catégories de clients:

- des particuliers: Carburants terre ,GPL, Lubrifiants, Pneumatiques, Sirghaz, Stations-Service
- des professionnels: Aviation ,Marine ,Bitumes ,Produits Spéciaux.

1.2 Evolution organisationnelle¹ :

L'organisation de l'entreprise a évolué et changé avec le temps :

1983 : Intégration du projet GPL / carburants de SONATRACH à NAFTAL.

1984 : Création de 48 unités NAFTAL de distribution multi produits à partir de :

17 districts CLP, et 14 districts GPL(UND).

- Redéfinition des missions des 4 districts logistique en unités de maintenance (UNM).
- Regroupement et organisation des activités de transit en 4 unités portuaires (UNP).
- Intégration de la société « ALRID » à NAFTAL.

1987 : Séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers en deux entités :

- **NAFTAL** : Chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers.
- **NAFTEC** : Chargée de la production (traitement de la matière première pétrole).

1989 : Décentralisation des œuvres sociales et culturelles de l'entreprise.

1990 : Décentralisation et informatisation de l'activité : (stocks / ventes / clients).

1992 : Consolidation de certaines unités **NAFTAL** de distribution suivant les études de flux produit.

- 9 unités rattachées.

¹ Document interne à l'entreprise

- Il existe actuellement 39 unités **NAFTAL** de distribution.

1996 : Décentralisation de l'activité (coûts prix).

Dissolution de la direction du commerce extérieur.

1997 :

- Création de la direction de la protection du patrimoine (DPP).
- Création de « structures de sûreté interne » au niveau des unités.
- Dissolution des unités **NAFTAL** portuaire.

1998 :

- Création de la « Cellule Sécurité Industrielle ».
- Création de la direction « Audit et Systèmes ».
- Dissolution des directions CLEB, GPL, AVM.
- Création des divisions CLEB, GPL et AVM.
- Création Unité Base de vie.

1999 :

- Création du poste « Attaché de Direction » chargé de la communication.
- Création et organisation, structure « archives centrales ».
- Transfert des activités END et LOG vers les divisions CLPB et GPL.
- Rattachement de l'UNM Sud à l'unité Base l'UND Ouargla.
- Rattachement de l'UND Boumerdes à l'UND Alger.
- Rattachement d'UNM Centre et Est à la division CLPB.
- Rattachement d'UNM Ouest à la division GPL.
- Création projet « Systèmes de flux de trésorerie » relevant de la direction centrale Audit et Systèmes.
- Création d'un comité technique « passage aux années 2000 des systèmes informatiques ».

2002 :

- Création de la direction exécutive système d'information et procédure.
- Création de la direction centrale sécurité industrielle et environnement.
- Création de la direction exécutive stratégie et économie.
- Création de la direction centrale recherche et développement.

2003 :

- NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation de sa macrostructure qui s'articule autour des principales structures :
- La direction générale.
- Les structures fonctionnelles.
- Les structures opérationnelles
- Création de la branche « Activité Internationale ».
- Création de la branche « Commerciale », regroupant les activités de marge libre.

2004:

- Création de la division réseau.
- Création de la branche "Lubrifiants et Pneumatiques".
- Création de la direction centrale Marketing.
- Création de la branche Commercialisation.

2005 :

- Dissolution de la direction centrale Marketing.
- Actualisation de la macrostructure de NAFTAL (SPA).
- Modification de l'organisation de la direction administration générale.
- Réorganisation de la branche commercialisation.

2006 :

- Projet de dissolution de LPB et son intégration avec la branche commercialisation.
- Aménagement de l'organisation de la branche commercialisation.

1.3 L'organisation de la société Naftal:

Le tableau illustre l'organisation de l'entreprise Naftal qui s'ordonne sous forme de directions opérationnelles et directions fonctionnelle (annexe 1).

Tableau 1: L'organisation de NAFTAL

Structure	Mission
Direction Générale	- le management et le pilotage stratégique.
Directions Opérationnelles.	-au nombre de trois, elles exercent les activités et métiers de la société de manière décentralisée.
Directions Fonctionnelles.	- l'élaboration des stratégies et politiques de la société. - la coordination et la cohérence d'ensemble. - l'expertise et l'appui aux structures opérationnelles.

Source : Documents internes à NAFTAL

2. Présentation de la branche carburants de Naftal (SPA):¹

La **Branche Carburants** est l'une des trois branches de Naftal. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants Aviation, Marine et terre (carburants, fuel oil, méthmix, Essences Super, normal et sans plomb, Gasoil, A72, white spirit) ainsi que les lubrifiants et graisses aviation et marine (annexe 2).

2.1 Principales missions de la branche Carburants :

Les missions des directions opérationnelles de la branche Carburants dans ses activités Aviation et Marine sont de :

- superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport des carburants Aviation et Marine, sur les aéroports et ports où la BC/AVM est présente,
- assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client,
- assurer la maintenance des installations et des moyens de distribution,
- assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.

¹ Document interne à Naftal

Les missions des directions opérationnelles de la branche Carburants dans ses activités de gestion de stockage des infrastructures sont:

- superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison des carburants terre au niveau des dépôts primaires et secondaires.
- assurer la préservation de la conformité du produit de son approvisionnement jusqu'à sa livraison ou son ravitaillement, conformément aux exigences son client (Branche Commercialisation).
- assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution.
- assurer une qualité de service répondant aux attentes de la Branche Commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'Entreprise.
- assurer la livraison des carburants terre au niveau des districts de Batna, Béchar et Ouargla.

2. 2 Produits Commercialisés :

La branche carburants prend en charge la commercialisation:

2.1.1 Par l'activité Aviation:

- Le Carburéacteur Jet-A1 destiné aux avions turboréacteurs.
- L'essence Avgas-100 LL, destinée aux moteurs d'avions à pistons (à hélices).
- Les Lubrifiants Aviation.
- Les Produits spéciaux (Méthmix et autres).

2.2.2 Par l'activité Marine:

- Les Fuels-oil Bunker C de haute viscosité (HS & LS), issus des importations et destinés aux navires de gros tonnages (moteurs lents).
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des Raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides.
- Les Inter Fuel-oils de différentes viscosités, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-Oil.
- Le Gas-oil.

- Les lubrifiants et produits spéciaux Marine.

2.1.3 Par l'activité GIS :

- Le Gas-oil, utilisé dans les véhicules, engins et machines à moteur diesel ainsi que les besoins domestiques (éclairage, chauffage, etc.).
- Les essences utilisées dans les véhicules et engins à moteurs thermiques ou les moteurs à combustion interne à allumage commandé.

2.3 MOYENS HUMAINS ET MATERIELS:

Afin d'accomplir sa mission à bien ,la branche carburants se dote de:

2.3.1 Moyens humains :

La Branche Carburants dispose d'un effectif de 5427 agents, opérant dans les activités prévues dans son organisation toutes catégories confondues, répartis comme suit :

- Cadres supérieurs : 164
- Cadres : 1596
- Maîtrise : 2342
- Exécutants : 1325

2.3.2 Moyens matériels:

Tableau 2: Moyens matériels de la branche carburants de Naftal

	AVIATION	MARINE	TERRE
Capacités de stockage	54. 131 M 3	99. 000 M 3	367.489 M 3
Moyens matériels	*Tracteurs routiers *Semi-remorques citernes *Camions avitailleurs. *Système Hydrant (livraisons par pipe via des oléo serveurs) *Oléo serveurs, *Serviceurs.	*Barges de capacité de 2 000 tonnes *Barges de capacité de 1 000 tonnes *Camions citernes *Bras de chargement *Camions pour la livraison des lubrifiants. *Vedettes	*Pipe Line *Camions citernes

Source: Document interne à l'entreprise

2.3.3 Infrastructures de la branche carburants :

elles se décomposent par activité comme suit:

Activité Aviation : 29 Centres et Dépôts opérationnels,

Activité Marine : 06 Centres Marine opérationnels,

Activité GIS : 46 Dépôts Opérationnels,

Notre étude s'inscrit dans le cadre conceptuel descriptif analytique, afin de pouvoir appréhender le lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines nous avons utilisé des outils qui nous ont permis de collecter les données :à savoir :l'analyse des documents internes à l'entreprise, les entretiens, et l'observation .

Naftal est une entreprise ayant un poids dans le secteur des hydrocarbures qui domine le secteur économique en Algérie et disposant de moyens humains et matériels importants, a suscité notre intérêt en tant que futurs managers.

CHAPITRE 2:

LE LIEN ENTRE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La stratégie d'entreprise nécessite un déploiement de différentes ressources, matérielles et financières d'un côté et humaines de l'autre. Ces dernières, semblent être une clé importante de la réussite de l'entreprise et de sa pérennité.

Dans les débats managériaux actuels, la gestion des ressources humaines est associée au concept "stratégie", les directions ressources humaines sont sollicitées pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

La relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs, certains la considèrent comme étant une fonction de support, qui a pour mission de soutenir les activités de base de l'entreprise et donc sa stratégie, d'autres l'ont promue au rang d'une fonction fondamentale, créatrice de valeurs.

Nous essayerons dans ce chapitre de cerner les motivations d'une gestion des ressources humaines au sein des organisations. En quoi consiste- elle? Comment a-t-elle évolué et quelle relation existe-t-il entre la GRH et la stratégie au niveau des entreprises algériennes?

Pour cela nous suivrons l'évolution de la gestion des ressources humaines à travers le monde et plus particulièrement en Algérie, la définition de la GRH, la stratégie et la nature de la relation entre la fonction RH et la stratégie d'entreprise dans la littérature managériale.

Nous monterons aussi la place accordée à la direction RH lors de l'élaboration de la stratégie au niveau de la branche carburants de Naftal SPA.

SECTION 1: EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES:

La fonction "Ressources Humaines" occupe une place importante dans toutes les organisations, cette position se justifie par l'ampleur qu'elle a prise à travers son évolution avec le temps;

1.1 L'évolution de la fonction RH à travers le monde:

Les premières manufactures ont suscité les regroupements de salariés, et généré des problèmes de gestion du personnel dans les usines.

De nouvelles difficultés d'organisation de travail, de sélection, de formation et de contrôle de production sont apparues.

Le phénomène d'industrialisation a provoqué quant à lui des problèmes sociaux et a été à l'origine de la création des postes de "secrétaire au bien-être" qui avaient pour principale mission de résoudre les problèmes de l'environnement malsain (Alis & al, 2011).

Avec la révolution industrielle du 20^{ème} siècle, Taylor (1856-1915) apporta du nouveau en matière d'organisation de travail: la spécialisation des tâches. En 1912, il publia les principes d'organisation scientifique de travail et mita en place les principes de divisions horizontale et verticale de travail et accorda l'importance à la formation des ouvriers et à la discipline.

En continuité avec les travaux de Taylor, Fayol définit six grandes fonctions dans l'entreprise dont cinq tâches importantes relèvent du dirigeant.

L'évolution et la performance des outils de l'organisation scientifique du travail ont rationalisé l'exploitation des travailleurs (Boyer & al, 1988).

L'apparition du mouvement syndical et l'évolution du taylorisme sont à l'origine de la création des services du personnel en 1912, qui assuraient un rôle administratif et disciplinaire et avaient comme principales tâches ¹ :

- d'entretenir des relations avec les syndicats.
- d'administrer les droits des salariés.
- de veiller à l'adaptation de ceux-ci aux progrès technologiques.
- de régler les problèmes d'évaluation, rémunération et de communication.

¹Alis & al, ibid.

Durant la période 1920-1950, l'importance accordée aux relations humaines s'est accentuée suite au développement de son courant. Les expériences menées par "Elton Mayo" visant à expliquer la productivité par les conditions de travail des employés ont connu un succès. Il en a résulté que l'intérêt accordé aux ouvrières a eu pour conséquence une plus forte motivation de leur part, motivation que l'écoute à travers les entretiens a renforcé. Ces résultats¹, se sont répercutés profondément sur la fonction gestion des ressources humaines.

La fonction RH s'est encore développée entre les années 1960 et 1970, la préoccupation majeure des responsables RH devint la satisfaction, l'implication et la motivation des employés. Durant les années 70, la nécessité d'accorder une attention plus accrue aux RH se fait plus pressante au moment où, les organisations se retrouvèrent menacées, compte tenu du poids des marchés internationaux.

Durant les années 80, la logique de culture qui privilégie l'humain à la structure a pris toute son ampleur et c'est postérieurement que la gestion du personnel s'est substituée à la gestion des ressources humaines.

Après les années 80, la fonction RH s'est dotée d'une place similaire celle de la production et des finances, "*le responsable du service des ressources humaines se voit souvent appeler directeur des ressources humaines et les relations industrielles se rattachent à ce service. La GRH voit son rôle se transformer, quelques autres mots clés s'imposent: Planification stratégique, qualité de vie au travail, Partenariat, flexibilité, culture de l'entreprise*"²...

Nous mettons l'accent sur les principales évolutions de cette même fonction par période, durant:

1850-1900: La fonction du personnel n'existait pas de façon formelle, le recrutement était assuré directement par le superviseur ou l'employeur, la paie et la comptabilité furent centralisées et rattachées à la direction.

Notons que les employeurs devaient faire face durant cette période à des problèmes sociaux avec la révolution industrielle.

C'est ainsi que sont nés les postes de secrétaire social dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle.³

¹ Qui diffèrent des résultats des travaux pionniers de Taylor.

² ALIS David, BESSEYERE DES HORTS Charles-Henri, CHEVALIER Françoise, FABI Bruno, PERETTI Jean-Marie, 2011, p17, GRH une approche internationale, édition de Boeck, Belgique.

³ Alis & al, ibid

1900-1940: La fonction "Personnel" apparut de manière formelle au sein des organisations, les secrétariats sociaux en services de personnels, dont le statut fut secondaire et les tâches se limitèrent à la rémunération, l'acquisition & l'évaluation des travailleurs. Les services personnel ont pu améliorer l'environnement de travail et satisfaire les besoins des travailleurs.

Après les études de Taylor et E. Mayo, le besoin du service personnel s'est trouvé accentué.

1940-1960: L'activité "Relations industrielles" apparut avec une émergence du courant syndical.

La fonction personnel s'est développée et restructurée avec l'apparition des associations de professionnels en RH.

Durant cette période, la formation et les avantages sociaux se sont dotés d'une priorité comparativement aux autres activités.

1960-1980: La fonction RH et les relations industrielles arrivèrent à maturation avec une diminution corrélative du pouvoir de l'activité relations industrielles.

Pendant cette période, la législation du travail a pris son ampleur, l'informatique et le traitement de la paie se sont développés. Les gestionnaires en RH ont amélioré leur compétences,

Les sciences du comportement et l'approche systémique¹ ont influé positivement sur l'amélioration des relations humaines.

1980-2000: La fonction RH s'est dotée du même statut que les autres fonctions de l'organisation. Les gestionnaires RH étaient préoccupés par la position de la retraite anticipée, la gestion des carrières, la motivation, l'emploi, la productivité, les changements technologiques, le recyclage, la santé et sécurité.

De nombreux services spécialistes en RH se sont développés au niveau des grandes organisations.

2000-2010 : C'est la période durant laquelle les rôles de la fonction RH ont connu des changements: les postes de responsables GRH requéraient l'acquisition de nouvelles compétences.

¹ Méthode scientifique qui traite tout système comme une composition de plusieurs éléments en interrelation.

1.2 Evolution de la fonction RH en Algérie:

La fonction RH en Algérie a évolué et changé avec le temps ,cela est dû principalement à l'histoire de notre pays,le tableau ci-dessous illustre l'évolution de cette fonction dans le temps:

Tableau 3: L'évolution de la fonction GRH en Algérie.

Année	La fonction RH
Les années 60	<p><i>"Les années soixantes,consacrées essentiellement à la construction de l'Etat et de ses institutions de base.</i></p> <p><i>La GRH,dans un tel contexte avait pour objectif de combler les cases vides des organigrammes,sans trop se focaliser sur la qualité,d'assurer au mieux la fonction administration et de préserver l'appareil de formation ."</i></p>
Les années 70	<p><i>"Elles sont marquées par la mise en œuvre d'une volonté étatique de construction de l'économie, centrée sur le développement d'une industrie lourde. C'est la période des investissements massifs, de création de grandes sociétés nationales puissantes qui produisent, recrutent, distribuent des revenus, transportent, soignent, construisent les crèches et les logements. Le chômage ne constitue pas de problème. Pour les postes techniques, de vastes programmes de formation sont mis en place pour combler les déficits éventuels. Des centres universitaires sont réalisés. Le Ministère de l'Energie crée ses propres Instituts de formation rattachés à Sonatrach.</i></p> <p><i>En matière de gestion des Ressources Humaines, la fonction est alors vue comme une fonction sociale complète, comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) autant que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc.)"</i></p>
Les années 80	<p><i>"La dynamique d'autonomie de la période précédente est freinée.La loi du statut général du travailleur est promulguée. Par son biais ,l'état propriétaire des entreprises publiques algériennes et premier employeur du pays,entend regler de manière uniforme les relations qui l'unissent à ses employés.Autant dire que toute la politique de gestion de l'entreprise lui échappe, puis qu'elle est élaborée à l'extérieur,il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est dotée durant la période concernée, d'un certain nombre d'instruments,d'outils et de méthodes de gestion."</i></p>

<p>Les années 90</p>	<p><i>" L'Etat se désengage de toute responsabilité directe que lui conférait la propriété des entreprises.</i></p> <p><i>Le Statut Général du Travailleur est aboli. Des lois sociales nouvelles, celles de 1990, sont édictées, par lesquelles l'Etat se contente de définir les règles du jeu et de fixer les grandes limites. Aux partenaires sociaux de codifier, de donner corps à leurs relations dans un cadre totalement négocié. Par ailleurs, la concertation sociale, à tous les niveaux, est devenue une pratique largement mise en œuvre et a souvent permis de concilier les aspirations de chacun des partenaires sociaux. On observe une tendance très nette au dialogue et à la négociation et, de ce fait, il y a un recul assez marqué des conflits collectifs de travail (de 126 conflits au 2ème semestre 1997 à 87 au 1er semestre 1998).</i></p> <p><i>Il faut cependant remarquer que se superpose au cadre de négociation et de dialogue en Entreprise celui de la Tripartite, (cadre regroupant : le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat) qui tend à se substituer au dialogue plus décentralisé, pour énoncer des orientations et des décisions concernant le monde du travail.</i></p> <p><i>Ce qui est, en quelque sorte, un mouvement contraire à celui voulu par la nouvelle législation du travail et porte donc des germes de « désresponsabilisation » des partenaires concernés."</i></p>
<p>Les années 90- aujourd'hui</p>	<p><i>"Un retrait de l'Etat avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public économique, exception faite des entreprises dites stratégiques, la dégradation, voire la pénurie d'emploi, les premières mesures effectives de compression d'effectifs, l'institution de l'assurance chômage, le recentrage des entreprises publiques sur leurs métiers de base avec son corollaire de délestage d'activités accessoires, la gestion «centralisée» des salaires, ont amené l'entreprise et, à travers elle la fonction Ressources Humaines, à accorder un intérêt particulier (compétitivité oblige, liée à la concurrence naissante se développant un peu plus chaque jour), à la détermination d'effectifs normatifs et à un suivi pointilleux de la gestion maîtrisée des salaires.</i></p> <p><i>La focalisation sur ces deux éléments, n'empêche pas la fonction Ressources Humaines d'intervenir sur d'autres thématiques et segments d'activités, mettant ainsi en évidence son rôle qualitatif au sein des entreprises."</i></p>

Source: DALI Abdelaziz,2006,p 13-20,La GRH en Algérie,Vuibet.France

**SECTION 2:LE LIEN ENTRE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA LITTERATURE
MANAGERIALE:**

Nous avons exposé ci-dessus l'évolution de la fonction de gestion des ressources humaines et montré comment elle a dépassé sa dimension administrative qui s'est transformée réellement en dimension stratégique.

Avant d'examiner le lien entre la gestion des ressources humaines et la stratégie organisationnelle ,nous avons cru bon de définir la fonction de GRH et le concept de stratégie.

2.1 La stratégie d'entreprise:

L'entreprise se développe dans un environnement de plus en plus concurrentiel et en perpétuelle évolution d'où la la nécessité pour elle de tracer une perspective à long terme qui lui garantira une survie.

Aussi est –il impératif, pour mieux optimiser toute action sur elle, de ne point isoler l'entreprise de son environnement et de l'appréhender dans sa réalité complexe en d'autres termes dans les multiples rapports qu'elle entretient avec son milieu aussi bien interne qu'externe.

Cela n'est possible qu'après avoir établi un diagnostic; outil d'analyse par excellence qui mesure la capacité de l'entreprise face à la concurrence dans un environnement donné (diagnostic externe) et fait ressortir sa compétence (son degré de performance) et ses potentialités (diagnostic interne).

Cette analyse préalable permet à l'entreprise de saisir les opportunités de son environnement et éviter ses menaces. Le diagnostic interne lui permet de recenser ses ressources pour ses choix stratégiques, dont la ressources humaine.

La stratégie est définie comme:

*" Un ensemble constitué par les réflexions, les décisions,les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux,puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités, en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts"*¹

¹ MARCHESNAY Michel,2004,p21,Management stratégique, les édition de L'Adreg .France

2.2 La fonction GRH au sein de l'entreprise:

La gestion des ressources humaines consiste en des pratiques s'exerçant au niveau de l'entreprise dans le but de lui fournir en quantité et qualité les ressources humaines nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs dans un environnement concurrentiel.

*"La GRH consiste en des mesures (Politiques, procédures,...) et des activités (Recrutement, formation, administration,...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation."*¹

La formation, la rémunération, le recrutement, la gestion des carrières, l'évaluation des compétences, l'analyse des emplois se pratiquent aujourd'hui au niveau des entreprises afin de permettre à la GRH d'accomplir sa mission.

Cette fonction est souvent régie par des textes normatifs et légaux, facilitant ses tâches et relations avec son environnement externe et interne.

L'évolution de la fonction RH nous amène à aborder le lien entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines dans la littérature managériale.

2.3 L'approche "Top-Down":

La logique de la relation descendante entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines est facile à concevoir.

Une fois la stratégie d'entreprise formulée, la fonction ressource humaine est appelée à déterminer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie. C'est ainsi que la DRH a pour mission de définir son propre plan d'actions conformément aux orientations stratégiques de sorte à garantir la disponibilité des ressources nécessaires lors de la mise en œuvre de la stratégie.

Le "Balanced score card (BSC)"² (Becker & al, 2001) est un outil facilitant la vérification des résultats partiels comparativement aux premiers objectifs.

Le modèle du BSC permet de décliner les orientations stratégiques de l'organisation en objectifs opérationnels pour l'ensemble des activités de l'entreprise (GILBERT, 2007)

¹ ALIS David, BESSEYERE DES HORTS Charles-Henri, CHEVALIER Françoise, FABI Bruno, PERETTI Jean-Marie, op.cit, p20.

² Proposé par Kaplan et Norton en 2001, le BSC est un modèle facilitant la mission de pilotage aux entreprises en intégrant quatre dimensions. Les objectifs financiers, commerciaux, de production et de ressources humaines découlent de la stratégie d'entreprise.

Ce courant accorde la position "support" à la fonction RH parmi les autres fonctions support, qui ont pour mission de soutenir les fonctions métier de l'organisation et faciliter ainsi la mise en œuvre de la stratégie déjà formalisée. (BESSEYRE Des Horts, 2007)

" De façon générique, plusieurs auteurs ont essayé de formaliser cette approche. Ainsi Besseyre des Horts (1987), Schuler et Jackson (1987) ou plus récemment Bamberger & Meshoulan (2000) proposent des grilles d'analyse qui traduisent à priori des choix de mobilisation des compétences et des outils RH selon telle ou telle stratégie concurrentielle. A titre d'illustration, dans le cas d'une stratégie basée sur la recherche d'innovation, Bamberger et Meshoulan recommandent des emplois à large contenu et enrichis, des équipes de travail très autonomes, de nombreuses communications internes, un système de coordination basé essentiellement sur les valeurs partagées de la culture d'entreprise, un système de rémunération ayant comme base les performances individuelles et collectives." ¹

2.4 L'approche "Bottom-Up":

Tel que l'a expliquée ARCIMOLES Charles-Henri: *" La théorie des ressources (Ressources based view) s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés. Constatant que les écarts intra sectoriels de performance sont plus importants que les écarts intersectoriels, l'idée est d'apporter une explication par l'hétérogénéité observée des ressources possédées par les entreprises concurrentes. Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère que c'est bien la détection et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d'assurer un développement durable » ².*

L'entreprise peut créer un avantage concurrentiel sur son marché si elle arrive à identifier, protéger, exploiter, créer ses propres ressources rares.

En 1990 Hamel et Prahalad sont allés loin, ils parlent de "cœur de compétences". Selon ces deux auteurs, la synergie entre les technologies et la spécialisation dans le domaine de production procure un niveau d'expertise qui va au-delà des capacités des concurrents, à savoir, le cœur de compétences.

¹ LE BOULAIRE Martine, RETOUR Didier, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH, revue de gestion des ressources humaines, N°70, 2008, Paris, P5

² D'ARCIMOLES Charles-Henri, Création de valeur : Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, ALLOUCHE José, Encyclopédie des ressources humaines, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 2006, P 234-243.

Grant en 1991, Javidan en 1998 et d'autres chercheurs ont mené des études dans le but était de mettre au clair la logique de la théorie des ressources et proposer des outils méthodologiques facilitant à l'entreprise la définition de ses compétences clés .

2.5 Stratégie et GRH, le double processus:

Le double processus d'alignement et d'investissement de Guérin et Wils explique aussi la relation entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines.

Selon ces deux auteurs, la stratégie RH est à la fois une planification d'actions à conduire en matière de RH à court terme ,conformément aux orientations stratégiques de l'entreprise,et une planification d'actions à conduire en matière de RH, sur le long terme visant l'investissement dans le capital humain de l'entreprise.

Par le biais du processus d'alignement, la stratégie des ressources humaines découle de la stratégie d'entreprise et prend une position réactive dans le sens où elle permet d'assurer la disponibilité de ces ressources en temps opportun.

En se focalisant sur le développement continu des ressources humaines, les actions RH alimentent et bâtissent la stratégie organisationnelle future qui se base sur le capital humain principalement. Les actions RH visent le long terme et sont de nature proactive dans le processus d'investissement.

*" Le processus d'investissement est le même que le processus d'alignement, mais les analyses sont beaucoup plus larges et visionnaires puisqu'elles portent sur le long terme et qu'aucune décision stratégique n'a encore été prise tant sur le plan de la stratégie externe (stratégie compétitive, par exemple) que sur celui de la stratégie interne (structure ou changement technologique, par exemple). Il s'appuie donc sur une «vision» de ce que sera l'organisation de demain et du rôle qu'y joueront les ressources humaines. Cela permettra de se faire une idée des futurs besoins en ressources humaines et d'envisager aujourd'hui, en les intégrant à la stratégie RH, les actions qui transformeront cette main- d'œuvre (par exemple ses valeurs, ses compétences ou ses comportements) et seront à la source des avantages concurrentiels de demain "*¹

¹ GUERIN Gilles , WILS Thierry, La gestion stratégique des ressources humaines, Gestion, n° 2, 2002, Montréal,p4.

SECTION 3 . LIEN ENTRE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE ET GRH AU NIVEAU DE NAFTAL:

3.1 Outils d'analyse:

Cette partie d'étude a nécessité la combinaison de deux techniques de collecte de données : des documents internes à l'entreprise et des entretiens semi directs.

Les documents internes à Naftal se composent de l'organigramme de la société Sonatrach ,de celui de Naftal SPA ainsi que de la note d'orientations stratégiques émanant de cette même entreprise.

A propos de ce qui est des entretiens, nous les avons menés au sein de la direction ressources humaines de la branche Carburants de Naftal.

L'objectif derrière l'utilisation de ces deux outils méthodologiques est de comprendre la nature de la relation entre la stratégie et la GRH d'une part, et de pouvoir décrire la nature de cette relation d'autre part.

Afin d'avoir une première idée sur la base de la formulation des politiques et plans d'actions de la DRH, nous nous sommes entretenue avec le DRH et les chefs de départements. Ces entretiens (annexe 4), nous ont permis d'élaborer une première présentation de la relation exposée dans ce qui suit:

3.2 Processus du lien :

En dépit de l'autonomie financière de la société Naftal SPA; sa branche carburants n'est pas totalement indépendante en matière de politique,elle exécute dans ce domaine les orientations stratégiques de la direction générale de Naftal Spa qui découlent de celles de la direction de la société Sonatrach.

D'une part, la direction exécutive stratégie,planification,et économie de la société Naftal Spa(Annexe 1)dresse les grands axes stratégiques en conformité avec les orientations de Sonatrach¹, et ce pour toutes les structures de l'entreprise; les directions excécutives et les trois branches,dont la branche carburants .

Les directeurs des branches participent à l'élaboration de ces axes stratégiques ; ils définissent et proposent les politiques et les objectifs à atteindre relatifs à leurs activités.

¹ Sonatrach est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées.

Une fois la stratégie élaborée, une notification est communiquée auprès de toutes les structures sous forme de note d'orientations stratégiques qui s'étalent sur une période de 05 ans en général.

Les orientations stratégiques de Naftal ont tendance à se maintenir pour une longue période; Cela signifie que d'une période à une autre, il n'y a pas de changements significatifs en matière d'orientations stratégiques.

Cela est dû à plusieurs raisons à notre avis; l'une d'elles est liée au premier actionnaire de Naftal SPA; l'Etat avec ses orientations politiques tend à favoriser le maintien d'une certaine stabilité de l'activité Carburant puisque celle-ci est principalement un service public. Ce mode de fonctionnement est d'un certain point de vue en contradiction avec les logiques économiques mais il reste tout de même tolérable pour la stabilité socioéconomique du pays.

Seulement cela n'empêche pas la DESP¹ de s'adapter aux priorités de l'entreprise et du secteur et changements de l'environnement, c'est la raison pour laquelle, la note d'orientations stratégiques est communiquée chaque année aux directeurs Exécutifs ainsi aux directeurs des trois branches.

La note d'orientations stratégiques indique clairement la déclinaison des principaux axes stratégiques de Naftal sous forme d'objectifs stratégiques par activités principales, à savoir:

- la commercialisation,
- la production,
- l'approvisionnement,
- le transport,
- la maintenance,
- l'organisation,
- la gestion des Ressources Humaines,
- les investissements,
- les finances & Comptabilité,
- le juridique,
- les procédures et contrôle de gestion,
- les systèmes d'information,

¹ La direction exécutive stratégie et planification de l'entreprise Naftal SPA.

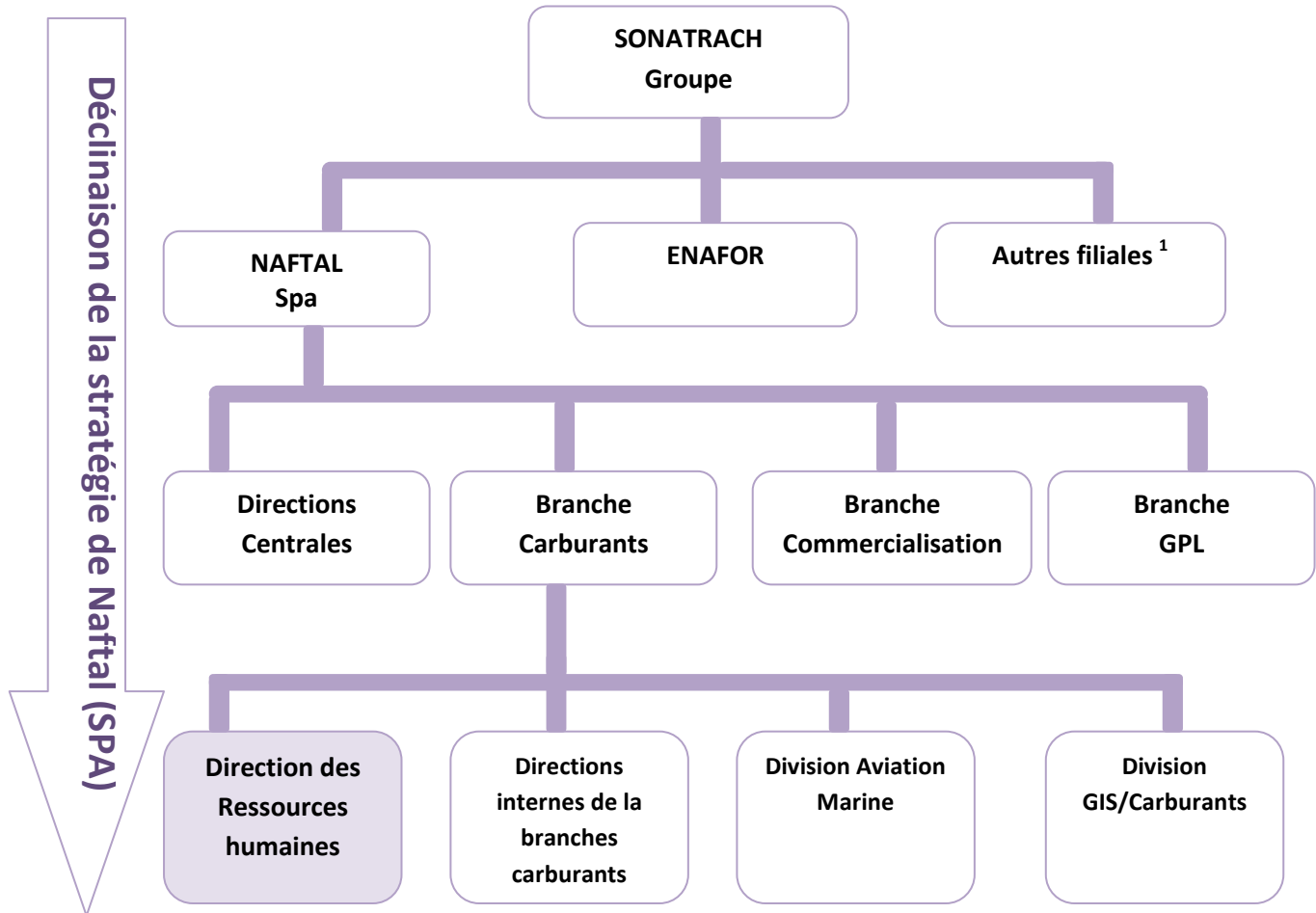
- la santé, sécurité, environnement & qualité,
- l'audit,
- la communication,
- le partenariat,
- les affaires Sociales et Culturelles.

Le directeur de la branche carburants prend en charge la diffusion de cette note auprès des directeurs de structures internes de la branche;ces derniers la transmettent,quant à eux, aux chefs de départements,chefs d'équipe et chefs de service.

Tous les chefs de services au niveaux de la DRH détiennent cette note; ils l'interprètent et essayent de l'intégrer dans leurs plans d'actions .

Dans le but de mieux comprendre ce lien du type Top-Down, ci-dessous nous présentons un schéma qui synthétise notre analyse décrite plus haut:

Figure 1: Déclinaison de la stratégie de l'entreprise Naftal Spa



Source: Elaborée par l'étudiante

¹ Le groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international; 105 sociétés sont présentes en Algérie et 49 autres à travers le monde (ENAFOR, ENAGEO, ENSP, ENTP, ENGTP, GCB, ENAC, SAFIR, Tassili Airlines, Groupe ASMIDAL...)

Malgré l'existence d'une direction d'études et planification qui a pour principale mission de ¹ ;

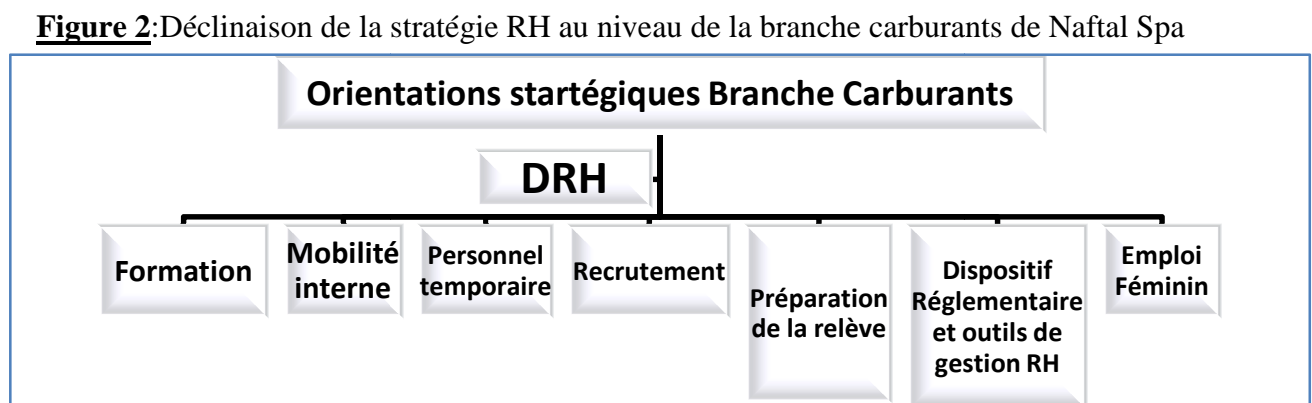
- Participer à la définition de la stratégie générale de la Société en matière de la Planification,
- Proposer et mettre en oeuvre des actions et mesures pour l'optimisation du fonctionnement des structures de la Branche en matière d'organisation,
- Veiller à l'élaboration et à la diffusion des décisions internes de la Branche.

Nous n'avons pas trouvé au niveau de la DRH un document officiel émanant de cette dernière en matière d'orientations stratégiques de la branche.

La branche carburants de Naftal se fixe des objectifs annuels à atteindre, spécifiques à la nature de son activité, les objectifs ne sont pas néanmoins formalisés et/ou communiqués ,et cela se répercute sur le fonctionnement régulier de l'organisation engendrant des dysfonctionnements et une lenteur dans le travail au sein de la DRH.

3.2 La déclinaison des orientations stratégiques de l'entreprise jusqu'au niveau RH :

Les orientations stratégiques de l'entreprise se déclinent jusqu'au niveau RH, afin de pouvoir concrétiser ces orientations; la note d'orientations communique et précise aussi les sous-orientations stratégiques des différentes fonctions de la DRH indiquée sur le schéma-si dessous:



Source: Document interne à l'entreprise

¹ Document Interne à Naftal ,branche Carburants

Il ressort de ce premier niveau d'analyse que la fonction de gestion des ressources humaines au niveau de la branche carburants de Naftal Spa, est appelée à soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise dans un sens d'alignement vertical en interprétant la politique générale de l'entreprise dans les plans d'actions pluriannuels de la DRH, et dans un deuxième sens d'alignement horizontal. Il est attendu de cette fonction de soutenir les autres fonctions dans leurs missions, et ce en adéquation parfaite avec la stratégie d'entreprise.

Le capital humain est présenté dans les discours des responsables et collaborateurs de l'entreprise comme étant un atout et richesse pour l'entreprise, néanmoins nous avons constaté que la place accordée à cette fonction dans la phase de l'élaboration de la stratégie d'entreprise demeure minime.

La perception de cette fonction par le top management reste toujours un cout à minimiser.

Les préoccupations et les besoins des responsables RH ne sont pas perçus comme actions stratégiques visant le développement de l'entreprise qu'il faudra valoriser, mais plutôt comme des budgets alloués qu'il faudra rationnellement minimiser.

CHAPITRE 3:

LE ROLE DE LA DRH DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

La stratégie consiste en un ensemble de décisions et d'actions ayant pour mission d'orienter sur le long terme les activités de l'entreprise. Elle a pour but de fixer à l'entreprise les voies de son développement afin de soutenir sa pérennité.

Néanmoins, l'entreprise n'est pas à l'abri des incertitudes de son environnement ; la valeur de la stratégie réside dans l'orientation et la structuration des différentes activités de l'entreprise en se déclinant au niveau opérationnel. Une stratégie bien définie n'engendre pas forcément une performance pour l'entreprise si elle n'est pas correctement mise en œuvre.

Comme toute concrétisation de toute activité d'entreprise, la mise en œuvre de la stratégie relève avant tout du travail du capital humain ; d'où l'importance de la gestion des ressources humaines dans la mise en place de la stratégie d'entreprise.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse de quelques pratiques de gestion au niveau de la DRH de la branche carburants de Naftal ainsi de quelques bilans dans le but est de comprendre le degré d'alignement de la stratégie RH à celle de l'entreprise et d'appréhender aussi le rôle de cette direction dans la réalisation de la stratégie d'entreprise: à savoir trouver des réponses aux questions suivantes:

Par quels moyens et pratiques la DRH peut-elle favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise? Comment est organisée la fonction ressources humaines au regard de la stratégie déployée? Comment-pouvons nous interpréter cette relation à partir de l'analyse des bilans de la DRH ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons exploité les résultats de nos guides d'entretien effectués auprès des responsables de la DRH, nos constatations de l'analyse des documents internes à l'entreprise ainsi que nos observations tout au long de notre stage pratique.

SECTION 1: PRESENTATION DE LA DRH AU NIVEAU DE NAFTAL/ BRANCHE CARBURANT:

1. Missions de la DRH:

La DRH au niveau de la branche carburants de Naftal occupe une place importante; son directeur en collaboration avec ses départements a pour missions de¹:

- participer à la définition de la stratégie générale de la Société en matière des ressources humaines,
- définir les politiques Ressources humaines en adéquation avec la stratégie générale RH de la Société,
- mettre à disposition, pour les structures de la Branche carburants, les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs assignés,
- assurer les études des conditions et relations du travail,
- veiller à la stricte application des textes législatifs et réglementaires régissant les relations et aux conditions du travail ,
- élaborer et veiller à la mise en œuvre du plan de formation de la Branche conformément au processus maîtrise des ressources relevant du système de management de la qualité,
- veiller à la bonne gestion prévisionnelle des emplois (effectif et budget) et des compétences de la Branche,
- veiller à la bonne gestion administrative des cadres supérieurs,
- veiller à la bonne gestion de l'activité contrôle de gestion des ressources humaines et de l'administration du personnel,
- veiller à l'élaboration et diffusion, dans les délais, des rapports et bilans d'activités périodiques relevant de sa direction,
- disposer et fournir des documents et informations concernant son activité,
- contribuer à l'amélioration du système management qualité ,
- piloter le processus maîtrise des ressources humaines en sa qualité de propriétaire,
- valider tous les actes de gestion ressources humaines informatisés.

2. Organisation de la DRH:

La direction RH, comprend 04 départements et un service : (annexe 3)

- Le **département emploi**, trois services;

¹ Document interne à l'entreprise

Le service emploi et planification ,compétences et performances et la gestion des carrières

- Le **département relations de travail** comprend deux services, service relations de travail et conditions de travail,
- Le **département formation** s'organise en deux services, le service formation et le service évaluation développement,
- Le **département contrôle de gestion**,
- Le **service de gestion des cadres supérieurs**.

SECTION 2: LA DECLINAISON DE LA STRATEGIE DE LA BRANCHE EN STRATEGIE RH:

Les objectifs stratégiques de la direction RH découlent de la stratégie globale de l'entreprise.

1. Stratégie de la branche:

Naftal, acteur principal du marché domestique de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national et l'approvisionnement régulier de ce marché

Evoluant dans un environnement concurrentiel, Naftal a développé une vision stratégique et élaboré son propre plan d'actions en la matière ¹:

1. Développement de l'infrastructure de distribution pour faire face à la croissance de la demande en produits pétroliers ;
2. Modernisation des systèmes de gestion (numérisation et automatisation des opérations; solutions informatiques) et des installations de distribution (technologie, mesurage, sécurité, contrôle...);
3. Attribution d'une importance accrue au volet HSE (sécurité, environnement, mise en conformité, certification, délocalisation, télésurveillance, programme de sensibilisation) ;
4. Rationalisation et optimisation et réduction des coûts (rentabilité, compétitivité, optimisation des flux des produits, choix des investissements) ;
5. Développement des carburants propres (GPL/vrac et GPL/C pour faire face au déclin des GPL conditionnés, promotion du GNV...);
6. Mise à niveau des ressources humaines (formation ciblée et adaptée aux besoins des

¹ Extrait d'un document interne à l'entreprise.

métiers de l'entreprise mais aussi pour accompagner le développement des infrastructures et la modernisation des systèmes de gestion, développement des compétences métiers, élévation du niveau d'instruction, culture de sécurité).

2. Les orientations stratégiques RH:

Le volet Ressources humaines est une partie intégrante de la stratégie d'entreprise; les objectifs stratégiques de Naftal ne peuvent se réaliser que si le facteur RH est pris en compte de manière rationnelle.

Dans le but d'analyser le degré de l'ancrage et /ou le rôle de la fonction RH dans la mise en place de la stratégie de la branche, nous commencerons dans ce chapitre d'abord par énumérer les actions à mener en matière de RH

Selon le DRH de la branche; les actions à maintenir en matière de ressources humaines, ont pour objectifs de ¹:

- d'optimiser et rationaliser les ressources disponibles tout en maintenant l'effort de recentrage sur les fonctions cœur de métier;
- Anticiper les besoins en recrutement/formation pour assurer à terme une allocation optimale des ressources;
- Considérer la mobilité interne comme piste privilégiée pour satisfaire les besoins notamment ceux qui nécessitent une expérience et une intégration rapide;
- Privilégier la sous-traitance pour les activités auxiliaires de l'entreprise et limiter le recrutement externe, essentiellement aux métiers liés à l'exploitation;
- Poursuivre le programme d'induction pour les nouvelles recrues afin de faciliter leur intégration;
- Poursuivre la professionnalisation des fonctions RH, SPE, Finances, hygiène et sécurité, juridique pour moderniser les modes de gestion et les pratiques au regards des standards internationaux en la matière;
- Poursuivre les efforts de formation dans les métiers clés afin d'assurer un développement constant des compétences.

SECTION 3:LA MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE RH

Chaque cinq ans la direction générale au niveau de NAFTAL fixe des orientations stratégiques auxquelles la DRH se doit d'appliquer.

¹ Extrait d'un document interne à l'entreprise.

Le directeur RH ,ne peut seul assurer l'atteinte des objectifs stratégiques assignés en matière de RH; aussi mobilise-t-il tous ses départements à cette fin; Tous les services sont appelés à soutenir la concrétisation de la vision stratégique de toute l'entreprise.

Dans la présente étude, en traitant le rôle de la DRH dans la mise en œuvre de la stratégie; nous nous focaliserons particulièrement sur l'analyse de quelques plans d'actions de la DRH .

Cette concentration d'analyse ne nous empêche pas dans un premier temps d'aborder quelques pratiques RH au niveau de cette même entreprise à savoir, la formation, le recrutement et la gestion des carrières, celles qui représentent les principaux leviers de la gestion des ressources humaines.

La prise en considération de ces fonctions est appréhendée dans une vision holistique¹ de la gestion des ressources humaines ,cela revient à dire que ces activités font partie intégrante des autres pratiques RH et sont en interaction permanente avec elles.

1. La formation:

Le département formation, comprend deux services: le service formation et le service évaluation et développement .

Il a pour mission d'assurer la formation des employés de la branche dans les meilleures conditions, afin d'accomplir cette mission le département formation procède à : (annexe 5)

1.1 La Préparation de la formation:

A partir des orientations stratégiques de la société naftal de chéraga définies par sa direction générale ,et le plan à moyen terme de l'entreprise²(PMTE), le chef de département formation fixe les principales actions qui vont guider les choix en matière de formation ;

Le service formation procède au lancement de la campagne d'identification des besoins auprès des structures internes de la branche en rappelant les priorités stratégiques en matière de formation .

Le chef de service formation , fixe ainsi sa politique de formation , celle-ci présente:

- ✓ Les objectifs que la société veut atteindre par le biais de la formation,
- ✓ Les modalités d'organisation :pédagogique, calendrier, planification...
- ✓ Les responsabilités des différents acteurs impliqués,

¹ L'holistique est ce qui relève de l'holisme, une tendance ou une doctrine qui analyse les phénomènes du point de vue des multiples interactions qui les caractérisent.

² A la clôture de chaque année le département emploi et formation procèdent à l'établissement des prévisions sur cinq ans en nombre et budgets pour la direction exécutive RH de l'entreprise NAFTAL.

Les prévisions représentent une majoration du nombre d'employés formés ou recrutés l'année passée (Le nombre d'employés multiplié par le taux de majoration).

- ✓ Les conditions de réussite et d'évaluation,
- ✓ Le budget.

Le budget prévisionnel comporte:

- ✓ Les couts pédagogiques de la formation,
- ✓ Le cout estimé des salaires de stagiaires,
- ✓ Les versements fiscalisés obligatoires,
- ✓ Les frais de déplacement et d'hébergement induits,
- ✓ Le couts des équipement dédiés à la formation.

1.2 La collecte et analyse des besoins en formation:

Après la réception des fiches d'expression de besoins Individuels et collectifs (annexe 8) et les fiches d'évaluation des compétences individuelles (annexe 9) issues du processus d'évaluation des compétences, le service formation procède à l'analyse des besoins en formation en se basant sur les critères suivants:

- ✓ La fonction de l'agent,
- ✓ La date de recrutement,
- ✓ La structure d'affectation,
- ✓ La formation déjà suivie.

Une fois les besoins collectés ,le responsable de formation arbitre et retient les actions correspondant aux priorités de la société définit dans sa politique de formation.

Une fois les besoins en formation analysés, la DRH par l'entremise de son département formation procède à l'établissement du plan de formation ¹(annexe 10).

C'est dans l'une de ces trois catégories d'objectifs que sont classées les actions retenues par le service formation dans le plan de formation, selon leurs finalités:

- actions d'adaptation au poste de travail,
- actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi,
- actions de développement des compétences.

¹ Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de la société; c'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés: la direction, les responsables impliqués dans sa construction, le service formation et les futurs stagiaires. Il décrit les objectifs à atteindre par formation, les actions à mettre en œuvre ,la planification et le chiffrage, il a pour objet de définir les prévisions de la formation de la branche carburants.

Les objectifs de formation décrivent les résultats attendus de la formation , et sont exprimés en terme de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir.

Le responsable formation choisit le type d'actions adéquat pour atteindre l'objectif: Actions en interne, en externe, ou intra-société.

Il lance des appels d'offres et traite ensuite les réponses.

1.3 Réalisation et suivi du plan de formation:

Après la validation du plan de formation par la direction exécutive de Naftal SPA, le service formation de la branche procède à :

- a) consolider les plannings de formation des organismes externes et des centres de formation NAFTAL(CFK,CFO)¹,
- b) établir le planning formation de la branche,
- c) procéder au lancement des appels d'offres et les consultations des fournisseurs, puis inscription des agents prévus aux formations conformément à la procédure de passation des marchés en vigueur au sein du groupe Sonatrach,
- d) envoyer les plannings des formations aux structures concernées,
- e) établir le bilan de formation.

Le service formation organise les actions de formation retenues et assure la gestion administrative du plan: Déclarations légales, demandes de prise en charge des structures et les conventions de stage avec les organismes.

1.4 L'évaluation du plan de formation:

Le service évaluations et développement du département "formation" doit rendre compte des résultats obtenus des investissements mobilisés en formation. Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation et évalue ensuite le plan de formation:

- ◆ est-il bien inscrit dans la politique de la société?
- ◆ les résultats quantitatifs et qualitatifs (nombre de salariés formés ,nombre d'actions, dépenses) sont ils satisfaisants?
- ◆ le budget a-t-il été maîtrisé?

¹ Centres de formation de Constantine et Oran interne à Naftal

Deux types d'évaluation sont recensés, il s'agit de l'évaluation de la formation à chaud et de l'évaluation de la formation froide, et ce conformément à l'instruction de travail évaluation des actions de formation à chaud et à froid:

A/ L'évaluation de la formation à chaud :s'effectue à travers un questionnaires (Annexe 11)cette fiche d'évaluation vise à mesurer le niveaux de satisfaction des stagiaires du contenu de l'action de formation et l'évaluation des acquis,

B/ L'évaluation de la formation à froid: s'effectue à travers une fiche (Annexe 12),cette fiche vise à vérifier et évaluer les effets de la formation sur les comportements professionnels en situation de travail.

1.5 Analyse des plans de formation:

Nous procédons dans ce qui suit à l'analyse de quelques bilans relevant du département formation:

A. Budgets alloués à la formation:

Tableau 4 : budgets alloués à la formation par rapport à la masse salariale pour la période :
2010-2012

Année/montants en DA	Masse salariale	Budgets de formation	Taux
2010	5 426 561 000	150 295 000	3%
2011	6 115 405 000	145 801 000	2%
2012	7 711 667 000	144 540 000	2%

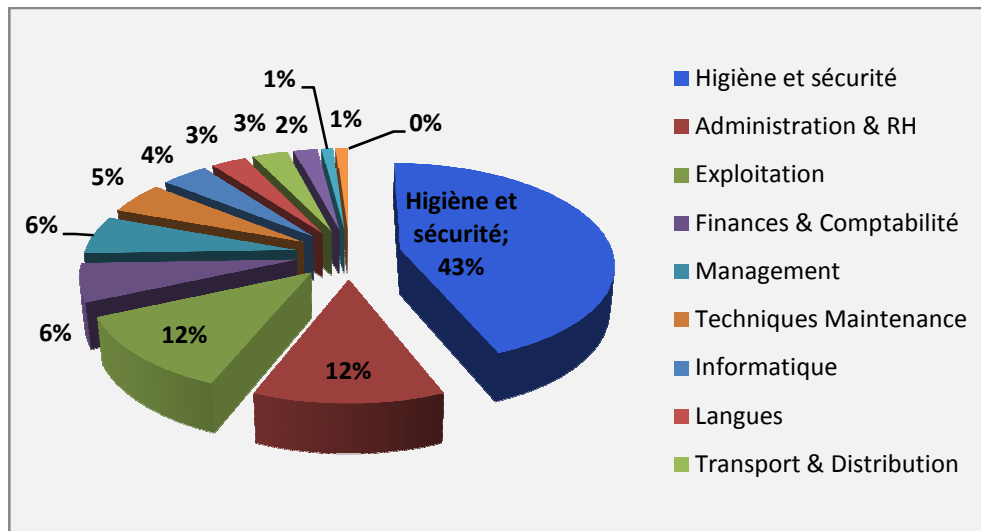
Source: Documents internes à l'entreprise

L'état algérien pousse l'entreprise à former son personnel; chaque entreprise est tenue par la loi de verser 1% de sa masse salariale pour la formation des employés et 1% pour l'apprentissage. Durant les 3 dernières années; Naftal a dépensé entre 2% et 3% de sa masse salariale à la formation.

C'est un taux quand même faible qui se limite au respect de la réglementation en vigueur.

B. Population à Former:

Figure 3 : Répartition d'employés prévus pour la formation par métiers pour la période 2010-2012



Source: Plans de formation de la branche carburants de Naftal 2010-2012

Les plans de formation élaborés par le département formation en matière d'effectifs prévus pour la formation, nous montrent clairement l'importance de la proportion des employés à former dans le domaine hygiène et sécurité (**43%** du total population à former) suivie de l'exploitation (**12%**) pour la période 2010-2012.

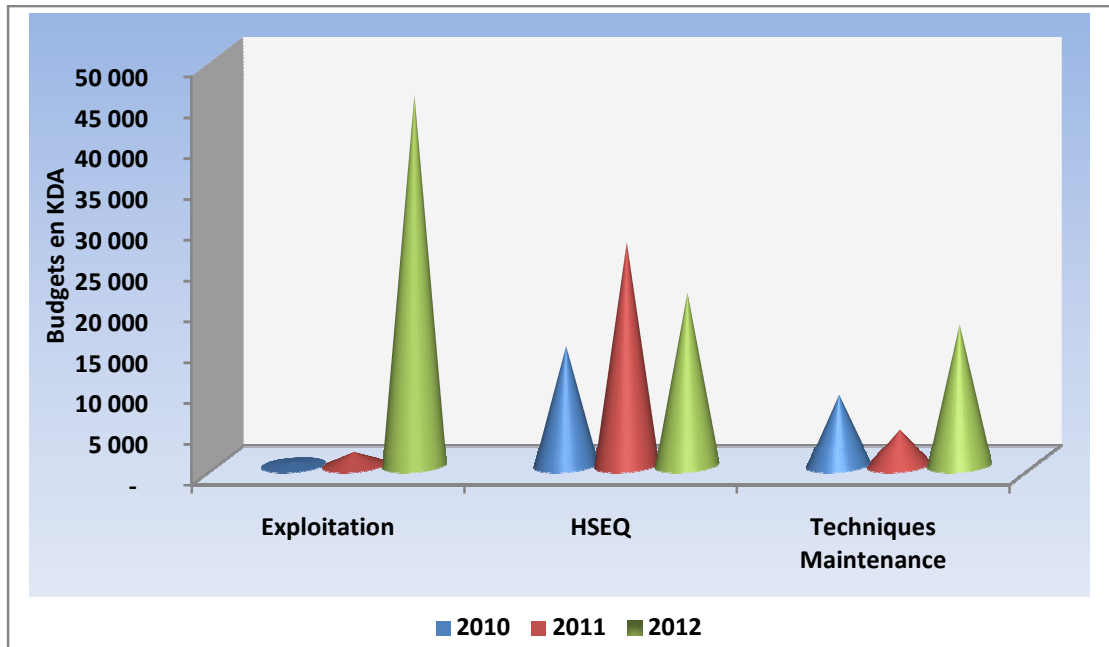
A ce propos, les besoins exprimés en formation et leurs traductions en plans de formation sont en adéquation avec les orientations de l'entreprise en matière de renforcement des compétences dans ses fonctions cœur de métier.

Nous estimons que l'action de poursuivre la professionnalisation du personnel dans les fonctions de soutien était partiellement maintenue; l'activité RH s'est dotée d'une importante proportion (**12%**) durant ses trois dernières années, en revanche d'autres fonctions; n'ont pas été favorisées en terme de la planification de formations telles que: la planification, commercialisation, juridique et l'informatique.

Cela se justifie principalement par la faible demande en la matière, le plan traduit les besoins individuels et collectifs exprimés par les structures internes.

C. Budgets par domaines de formation :

Figure 4 :Les budgets alloués à la formation dans le domaine techniques et maintenance, hygiène et sécurité et l'exploitation pour la période 2010-2012



Source: Plans de formation de la branche carburants de Naftal 2010-2012

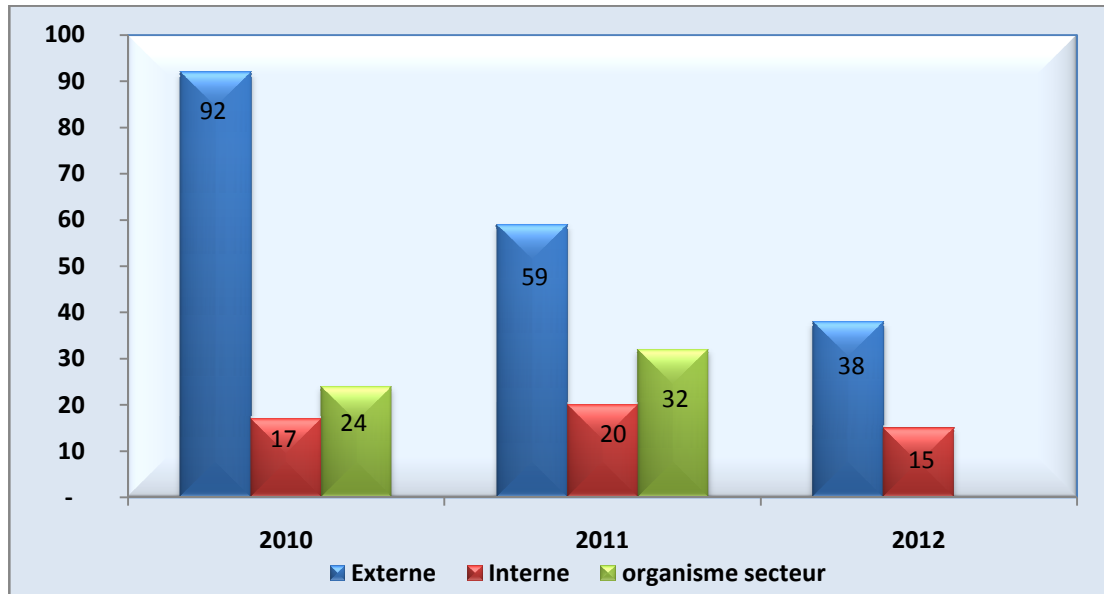
Les histogrammes nous indiquent une croissance considérable durant la période 2010 - 2012 pour les trois métiers de base de la branche carburants en terme de budgets alloués à la formation.

Nous notons une augmentation de (31%) pour l'hygiène et sécurité,(50%) pour la fonction techniques et maintenance et (99%) pour l'exploitation.

Ce qui pourrait s'expliquer par le besoin de renforcer les compétences clés de l'entreprise par le biais de la formation et la volonté de soutenir ces actions à travers l'effort financier qui a connu une augmentation notamment pour l'exploitation.

D. Proportion des organismes formateurs:

Figure 5 : Répartition du nombre de recours aux organismes formateurs selon leur positionnement.



Source: Plans de formation de la branche carburants de Naftal 2010-2012

Dans le but de rationaliser l'action de formation par la réduction de ses coûts en terme d'argent et temps, la politique de formation de l'entreprise tend davantage vers le recours aux organismes de formation internes à l'entreprise et du secteur que la formation au sein de ceux externes.

Nous constatons de la figure, et contrairement à cette orientation que le recours aux organismes formateurs externes a détenu la proportion la plus élevée ces trois dernières années (64%) ; les centres de formation internes à l'entreprise et son secteur ne peuvent pas assurer toutes les formations à leurs niveaux, à cause de:

- Leur capacité d'accueil : les infrastructures sont limitées en terme d'accueil,
- La non actualisation des thèmes de formation,
- Le traitement des fiches d'évaluation des fournisseurs.

Les domaines dans lesquels ils peuvent intervenir demeurent limités comparativement aux besoins exprimés.

Néanmoins nous remarquons la baisse (59%) du recours aux centres de formation externes d'une année à une autre pour la période 2010 à 2012; il y a des efforts en matière de recours aux centres externes.

2. L'emploi:

Le département emploi a pour mission de doter l'entreprise en ressources humaines nécessaires en temps opportun, il mobilise ses deux services pour l'accomplir:

2.1 Le recrutement:

Dans ce qui suit nous mettons au clair les différentes étapes entretenues au niveau de la branche en matière de recrutement opérées en réponse aux besoins exprimés en recrutement, par les différentes structures de l'entreprise, et prenant en compte les orientations stratégiques dont nous avons pu conclure des résultats de nos entretiens avec le chef de département "emploi" et le chef de service "emploi et planification" (annexe 6).

Il y a lieu de préciser que la procédure de recrutement, s'étend jusqu'à l'installation de la nouvelle recrue dans la société.

A. Les conditions Préalables aux actions de recrutement:

Préalablement au lancement de tout processus de recrutement, le service emploi et planification:

1. vérifie la vacance de poste dans l'organigramme de la structure ayant exprimé le besoin, que ce soit à titre temporaire ou permanent ou pour pourvoir un poste nouvellement créé.
2. veille au respect des circulaires et notes d'orientations stratégiques de la direction générale et de la direction exécutive des ressources humaines relative au recrutement.

B. Expression des besoins en recrutement:

Le besoin en recrutement est formulé par la structure dont l'organigramme présente des postes vacants à travers une demande de pourvoi à des postes et ce, par l'utilisation d'un formulaire .

La structure qui exprime son besoin en recrutement, par une demande, doit préciser:

- L'identification des postes à pourvoir;
- Les critères de sélection;
- La nature de recrutement (temporaire ou permanent)

Une fois la demande établie et visée ,elle est adressée au chef de service emploi et planification.

C. L'analyse des besoins en recrutement:

L'analyse de la demande de pourvoi de poste consiste en un contrôle:

- du besoin effectif en personnel pour combler un poste vacant existant dans l'organisation de la structure concernée;
- de la conformité aux règles de gestion et procédures en la matière, au sein de la société.

Cette analyse relève des prérogatives du service emploi et planification en collaboration avec le service relations de travail.

La DERH quant à elle ,analyse les besoins en recrutement des postes relevant des structures de la branche carburants déclarés vacants.

D. La prospection des candidatures:

La prospection des candidatures consiste à chercher des candidats susceptibles d'occuper les postes à pourvoir.

La prospection peut être interne ou externe.

Toutefois ,conformément aux dispositions réglementaires en vigueur au sein de la société, la prospection s'opère d'abord en interne.

➤ **La prospection Interne:**

Les postes vacants sont prioritairement proposés aux salariés de l'entreprise, par les opérations de l'appel à candidature interne et la bourse d'emploi.

La déclaration des postes vacants est du ressort du DRH pour les postes de niveaux exécution, maîtrise , et cadres.

En ce qui concerne les postes d'encadrement supérieur , l'annonce est élaborée et diffusée par la direction ERH et ce ,au plus tard, une semaine à compter de la date de réception de la note portant pourvoi des postes et de la structure concernée.

La vacance de poste est diffusée par voie électronique (intranet) sur le portail Naftal et par affichage.

La durée de validité de l'annonce est de trente jours à compter de la date de sa diffusion.

Au terme du délai de validité de l'annonce interne si aucune candidature n'a été recueillie ou si les candidatures du personnel de la société, ne répondent pas aux critères de la sélection, le service emploi procède à un avis d'appel au recrutement externe.

Le recours au recrutement externe est soumis à la direction exécutive des ressources humaines pour étude et approbation.

➤ **La prospection Externe:**

La prospection externe au niveau de la branche carburants de naftal, s'effectue suivant les étapes décrites ci-dessous:

1. Le Recueil des candidatures:

- ❖ les services en charge des ressources humaines procèdent d'abord par la consultation du fichier de l'agence nationale de l'emploi en vue de trouver les candidatures potentielles¹;
- ❖ l'exploitation des demandes d'emploi reçues et recensées au niveau des structures de la société et/ou celles enregistrées par intranet sur le site Naftal;
- ❖ autres (stagiaires, apprentis, contrats avec les centres de formation et universités);
- ❖ lancement d'avis d'offre d'emploi par voie de presse.

2. L'annonce Externe:

L'annonce d'emploi contient une description détaillée du poste à pourvoir, dont notamment:

- ❖ L'intitulé,
- ❖ Les missions,
- ❖ Le profil recherché, formation, expérience, âge, compétences requises,
- ❖ Les pièces constituant le dossier de candidatures,
- ❖ La date limite de transmission ou dépôt des candidatures.

La direction communication et relations publiques est la seule structure habilitée à insérer l'annonce dans les quotidiens à large diffusion, et ce, après réception de la demande soit par les directions des ressources humaines en ce qui concerne les postes relevant des structures de siège.

¹ Conformément à l'instruction gouvernementale du 14 mars 2004 .

E. La pré sélection:

Avant la sélection définitive des candidatures jugées recevables, il est procédé, à une présélection effectuée sur la base d'une analyse des dossiers de recrutement reçus (demande d'emploi et CV).

Cette opération permet de retenir les candidats répondant aux critères d'accès au poste.(Diplôme, âge, expérience etc ...)

Les candidats présélectionnés sont convoqués pour subir les tests de sélection.

Les candidats ne répondant pas aux critères de présélection, sont informés par écrit .

F . La sélection:

La sélection a pour but de choisir les meilleurs candidats pouvant occuper les postes déclarés vacants . Elle se fait en plusieurs étapes:

1. L'accueil des candidats:

Les candidats présélectionnés sont reçus au niveau de la direction ressources humaines.

Chaque postulant doit remplir un formulaire de candidature .

2. La passation des tests:

Pour mieux mesurer l'adéquation profil par candidat et profil par poste à pourvoir, il est fait usage de tests professionnels et psychotechniques.

3. L'entretien d'évaluation:

L'entretien permet d'approfondir la vérification de l'adéquation profil par poste et profil par candidat à travers l'appréciation de ses aptitudes et compétences à occuper le poste à pourvoir.

Le candidat est reçu en commission pour entretien. Celle-ci est composée, à l'issue de l'entretien, les candidats seront classés par ordre de mérite.

G. Décision de recrutement:

La commission d'évaluation procède à un classement des candidatures par ordre de mérite. Le choix de candidats répondant aux besoins, s'effectue sur la base des résultats obtenus lors des différentes phases de sélection(entretiens et tests d'évaluation).

H. La signature du contrat de travail:

Le contrat de travail est un acte juridique écrit et signé entre la branche carburants et l'employé.

I. Mise en induction des nouvelles recrues:

Chaque nouvel embauché bénéficie d'un programme d'induction consistant en une imprégnation dans différentes structures, nécessaires à la prise en charge des tâches qui lui sont assignées.

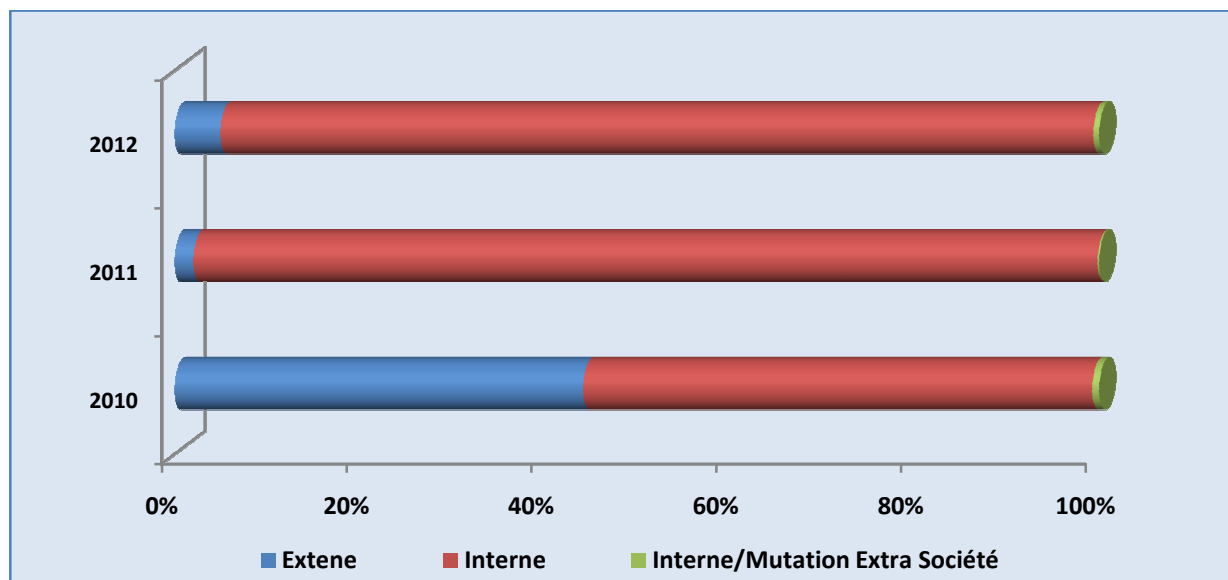
Un programme de formation pour la catégorie cadres est suivi au niveau des centres de formation de NAFTAL pour les nouvelles recrues. Dont les buts sont de:

- faire connaître les activités et des métiers de NAFTAL,
- vulgariser les métiers de base et faire connaître les produits pétroliers, les installations et infrastructures de stockage et de distribution ainsi que les procédures et systèmes d'exploitation en vigueur à NAFTAL,
- d'intégration les nouveaux recrues dans la stratégie de la société.

J. Analyse des bilans de recrutement:

Nous procédons dans ce qui suit à l'analyse des bilans de recrutement (Annexe 13) pour les trois dernières années.

Figure 6: Répartition des modes de recrutement pour la période de 2010-2012



Source: bilans de recrutement

Les barres nous montrent la proportion du recrutement interne qui a dépassé largement celle du recrutement externe, nous pensons que ceci est justifié notamment par la politique de recrutement interne à Naftal qui vise à privilégier le recrutement interne.

Le département emploi se retrouve dans l'obligation d'appliquer les instructions en la matière tout en satisfaisant les besoins exprimés par les différentes structures .

2.2 **Compétences et performances:**

Dans le but d'appréhender la gestion des compétences au sein de la branche ,nous nous sommes entretenus avec le chef de département "emploi " et le chef de service "compétences et performances"(annexe 7).

Le service Compétences et performances au niveau de la branche a pour mission de:

- proposer les améliorations en matière de compétences par le biais de la formation, du recrutement et/ou de la mobilité .
- le lancement (la préparation et la diffusion) de la campagne d'évaluation des compétences et performances au niveau des directions du sièges, les centres aviation et marine, les UNM et les districts relève des responsabilités du service compétences et performances aussi.

Pour ce faire ,le service compétences et performances organise des séances de sensibilisations au bénéfice des cadres supérieurs et chefs de services des structures concernées¹ dans le but de leur expliquer les techniques pratiques d'une évaluation des compétences.

Le processus d'évaluation des compétences débute donc après le renseignement des fiches d'évaluation des compétences et performances (annexe 9), le chef de service prend en charge l'analyse de ces dernières une fois qu'elles sont collectées et dégage par la suite l'écart en matière de:

- ❖ formation Initiale,
- ❖ formation professionnelle,
- ❖ expérience professionnelle.

Après avoir analysé les fiches; le chef de service :

- exploite les résultats de l'évaluation sur le plan de formation ,
- propose de promouvoir quelques employés ,
- propose d'offrir de nouveaux postes sur la bourse d'emploi...

Et en finir par établir un bilan de l'évaluation des compétences et performances .

¹ Ceux qui seront désignés comme évaluateurs du personnel relevant de leur hiérarchie.

Il va sans dire que la stratégie nécessite une allocation de ressources matérielles et immatérielles, le besoin s'accroît durant la phase de son déploiement, d'où l'extrême importance de la mission de la DRH, en matière de mise à disposition des ressources humaines nécessaires pour toutes les structures internes à l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs assignés.

Afin de pouvoir satisfaire les besoins en RH des différentes structures en qualité et quantité, la direction des ressources humaines entame la phase de planification d'actions RH par les besoins exprimés par ces structures, notamment pour la formation et le recrutement .

La planification des actions à entretenir en matière de RH au niveau de la branche carburants de Naftal facilite la mise œuvre de la stratégie d'organisation; les plans d'actions opérationnels RH interprètent les objectifs stratégiques de l'entreprise tout en intégrant les besoins des autres structures.

La stratégie RH est alignée sur celle de l'entreprise, plutôt qu'elle soit un acteur pleinement impliqué dans sa définition. Néanmoins, cet alignement n'est pas toujours évident dans le cas où les objectifs stratégiques de l'organisation ne reflètent pas les besoins internes à l'entreprise et/ou compte tenu des difficultés rencontrées. C'est ce qui s'est avéré dans notre analyse des plans de recrutement et formation mentionnée plus haut.

CONCLUSION

Les mutations profondes qui s'opèrent dans l'environnement mondial et national des organisations ont amené toutes les entreprises à élaborer des stratégies visant à améliorer leur performance et à assurer leur pérennité .

Dés les années 80 les indicateurs de la performance organisationnelle se sont déplacés des indicateurs matériels (financiers et de production) vers des indicateurs immatériels permettant à l'entreprise de s'approprier d'un avantage concurrentiel .

Les ressources humaines ont acquis ainsi une dimension stratégique et se sont trouvées placées au cœur des politiques de développement de l'organisation ,d'autant plus que les ressources matérielles peuvent facilement être détenues par les concurrents contrairement à celles immatérielles intangibles.

La place accordée au capital humain dans la stratégie d'entreprise a fait l'objet de discussions managériales, la relation entre la gestion des ressources humaines et la stratégie a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs.

C'est précisément sur cette interrelation que notre étude a porté. Nous avons essayé d'apporter notre contribution à la description de quelques pratiques RH et à l'analyse des plans d'actions de la direction des ressources humaines au niveau du troisième chapitre de la présente étude pour analyser plus en détails la relation entre la stratégie d'entreprise et la GRH, tout en adoptant un cadre conceptuel descriptif analytique.

Synthèse et analyse des résultats:

Notre travail qui tente d'appréhender la nature de la relation entre la stratégie d'entreprise et la DRH, et que nous avons effectué au sein de la direction des ressources humaines de la branche carburants de Naftal SPA, nous a abouti aux constatations suivantes:

- L'existence d'une volonté réelle du top management de promouvoir la fonction RH, d'une fonction accomplissant une mission administrative à une fonction stratégique soutenant et répondant aux orientations stratégiques de l'organisation.

- l'intégration de la politique du développement du capital humain comme axe stratégique ayant une importance compatible à celle accordée aux fonctions métiers de l'entreprise dans les orientations stratégiques de l'entreprise.
- la déclinaison de la stratégie d'entreprise jusqu'au niveau ressources humaines.
- la qualification de la principale mission de la direction des ressources humaines de stratégie dans les documents officiels de l'entreprise, dans le sens où elle veille à doter les structures de l'entreprise en ressources humaines qualitatives nécessaires.
- l'importance accordée par la direction à la mise à jour des documents officiels de la DRH facilitant la prise de décisions stratégiques .
- l'importance de la mission de la DRH dans le développement du capital humain de l'entreprise et la gestion du savoir individuel et collectif sur le moyen et long terme.

Néanmoins ,une certaine culture, les pratiques de l'entreprise et la difficulté de mesurer le retour sur investissement de cette fonction, alourdissent et freinent l'ambition affichée par la direction de placer le capital humain au centre de la stratégie d'entreprise. Cette réalité aura sans doute une répercussion négative sur la gestion stratégique des ressources humaines, la mise en œuvre de la stratégie et le développement de l'entreprise. Ainsi nous nous ne manquerons pas de noter que:

- L'activité de la branche carburants est à caractère public économique ,assurant une activité commerciale dans le secteur public. Ce secteur affiche toujours un déficit en matière de nouveaux modes de management se basant sur l'innovation, la gestion des talents ,la gestion des compétences qui sont au cœur de la gestion stratégique des ressources humaines.
- La structure RH est totalement dépendante de la direction en matière de décisions stratégiques. Toute action à entreprendre ou décision à prendre doit être validée et approuvée par la direction de la branche.
- Les décisions en matière d'identification de procédés et modes de gestion RH, l'allocation de ressources financières pour la DRH ,relèvent de la mission de la direction. La DRH est sollicitée pour mener à bien la gestion des ressources humaines en respectant les procédures et moyens qui lui sont décidés.

- Les plans de formation ,recrutement sont validés par le directeur de branche et le directeur RH.
- La contribution limitée des responsables RH à la mission de détermination des politiques de l'entreprise engendre des problèmes de perceptions d'ordre stratégique; pendant que nous utilisons le terme d'orientation stratégique lors des entretiens, les chefs de services nous parlaient d'instructions à appliquer.
- la gestion courante des ressources humaines ,occupe la grande part de charge de travail ,au détriment du travail de planification, de réflexion et d'analyse; compte tenu de la lourdeur des procédures administratives bureaucratiques.
- les efforts de l'entreprise orientés vers l'élévation du niveau d'instruction de toutes les catégories socioprofessionnelles n'ont pas abouti à des résultats significatifs. En effet, le service "performance et compétences" affronte des difficultés majeures lors de l'analyse des fiches d'évaluation des compétences mal renseignées par des cadres.
- l'absence d'orientations stratégiques en matière d'amélioration des conditions de travail est une source de démotivation pour les employés.
- la dépendance financière de la DRH à la direction en matière de financement limite les plans d'action RH.

Sont autant de raisons pour lesquelles la mission de la direction des ressources humaines demeure davantage de faciliter et soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise plutôt qu'une mission de contribuer à son élaboration .
Nous concluons, de ce qui précède, que nos deux hypothèses sont validées.

La GRH au niveau de la branche carburants de Naftal, assurant une mission indispensable pour le développement de l'entreprise nécessite de lui accorder plus d'intérêts.

Pour cela nous suggérons:

- de se pencher davantage sur le renforcement de l'autonomie de la direction des ressources humaines en terme de décisions et choix des politiques à adopter,
- d'intégrer les difficultés et les besoins des différents services de la DRH lors de l'élaboration de la stratégie d'entreprise,

- de faire participer les collaborateurs (toutes catégories confondues) de la DRH au choix des politiques de gestion des ressources humaines dans le but de les faire adhérer et mener à bien les projets relevant de leur structure,
- de déléguer plus des pouvoirs du directeur RH aux chefs de départements et aux chefs de services relevant de cette même structure,
- d'accorder plus d'importance aux tâches de planification stratégique et analyse en créant un service assurant cette mission,
- de valoriser et apprécier les compétences professionnelles des collaborateurs de la direction des ressources humaines,
- d'accorder plus d'importance à l'amélioration des conditions de travail comme source de motivation,
- d'allouer plus de ressources financières aux actions de formation.

Difficultés et limites de l'enquête

Nous sommes conscients que malgré nos efforts pour cerner les facteurs de la problématique exposée et notre bonne volonté, notre travail présente des insuffisances et des limites. Bien des points nécessitent un approfondissement et les hypothèses de vérification émises demandent à être consolidées par une vérification. Mais c'est là une caractéristique générale de toute recherche scientifique.

La contrainte majeure que nous avons rencontrée est l'absence d'un cadre théorique d'un modèle quantitatif qui nous permet de vérifier le lien entre la stratégie d'entreprise et la GRH sur terrain, il était difficile pour nous d'appréhender le lien sans s'appuyer sur des outils quantitatifs, ainsi que:

- des difficultés de mesurer la performance de la fonction pour vérifier réellement si la GRH est créatrice de valeur ou pas et si elle est en totale harmonie avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
- le positionnement de l'organisme d'accueil, en l'occurrence la branche carburants de Naftal Spa dans le groupe Sonatrach¹, nous a compliqué le travail notamment que nous traitons un thème portant sur la stratégie dont la maîtrise de son élaboration relève principalement du top management.
- l'absence de recherche portant sur la même thématique dans le contexte algérien.

¹ Tel que nous avons développé dans le deuxième chapitre.

- la disponibilité des responsables; compte tenu de leurs quotidiennes tâches et les réunions qui ne se déroulaient pas au niveau de la branche, à la partie des entretiens nous a requis plus de temps.
- le temps accordé pour la réalisation de ce travail; c'est la raison pour laquelle nous nous sommes limités à l'analyse de quelques pratiques et plans relevant de la direction RH.

Mais ce travail initié dans le cadre du Master en Management des organisations ouvre des perspectives de développements futurs qui viendront répondre aux questions laissées en suspend.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages:

1. ALIS David, BESSEYERE DES HORTS Charles-Henri, CHEVALIER Françoise, FABI Bruno, PERETTI Jean-Marie, 2011, GRH une approche internationale, Boeck. Belgique
2. BAMBERGER P, MESHOULAN I, 2000, Human Resource Strategy, Sage Publications. Les Etats Unis d'Amérique
3. BECKER Brian, HUSELID Mark, ULIRICH Dave, 2001, The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance, Harvard business school press .Les Etats Unis d'Amérique
4. BOYER L, POIREE M, SALAIN,1988,Précis d'organisation et de gestion de la production, éditions d'organisation. Paris
5. DUMOULIN Régis, GUIEU Gilles, MESCHI Pierre-Xavier, TANNERY Franck, 2010, La stratégie de A à Z, Dunod . Paris
6. MAGAKIAN Jean-Louis, PAYAUD Marielle Audrey,2010,100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Bréal. Paris
7. MAGAKIAN Jean-Louis, BARMAYER Christoph, BOUZIAT Xavier, HOUNOUNOU Albéric, 2003,50 Fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal. Paris
8. MARCHESNAY Michel, 2004, Management stratégique, les édition de L'Adreg .France
9. PERETTI Jean-Marie, 2009, Gestion des ressources humaines, Vuibert. Paris
- 10.REAL Yves, DUFOUR Bruno, 2006,le DRH stratège, Eyrolles éditions d'organisation .Paris
- 11.VERRIER Gilles, 2012 , stratégie et RH ,Dunod. Paris
- 12.YANAT Zahir, ALINE Scouarnec,2006, Perspectives sur la GRH au Maghreb, vuibet.France

Articles et revues:

1. DALI Abdelaziz, la GRH en Algérie, perspectives sur la GRH au Maghreb ,2006. France
2. D'ARCIMOLES Charles-Henri, Diagnostic financier ressources humaines et création de valeur, encyclopédie des Ressources Humaines, n°2,2006 . Paris

3. GRANT Robert McQueen, the resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, California Management Review,n°33,1991. Les Etats Unis d'Amérique
4. GUERIN Gilles , WILS Thierry ,la gestion stratégique des ressources humaines, gestion, n° 2, 2002. Montréal
5. JAVIDAN Mansour, Core competence : what does it mean in practice, Long Range Planning n°1,1998. Les Etats Unis d'Amérique
6. LE BOULAIRE Martine, RETOUR Didier, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise :quel est le rôle de la fonction RH , gestion des ressources humaines, n°70,2008.Paris.
7. POZZEBON Silvana, GOSSELIN Alain, CHENEVERT Denis, SILVANA Pozzebon, COIQUAUD Urwana, La gestion des ressources humaines d'hier à demain, gestion, n°3, 2007. Montréal
8. PRAHALAD Coimbatore Krishnarao , HAMEL Gary, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, n°68, 1990,Les Etats Unis d'Amérique
9. SCHULER Randall , SUSAN Jackson,.Linking competitive strategies with human resource management practices, The academy of management executive, n°3 ,1997. Paris
- 10.SCOUARNEC Aline, Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH , Management & Avenir, n° 4, 2005.Paris

Mémoires de Magister et Master:

1. HOUGHLAOUENE Samir, Stratégie de distribution d'un groupe pétrolier intégré le cas du groupe Sonatrach et sa filiale de distribution Naftal, mémoire de magister, université de M'hamed Bouguerra faculté des hydrocarbures et de la chimie, Boumerdes, 2006.
2. Branvin Karine, Caby Cédric, Ellassrioui Yasmina, Nicolas Pehou-Mays et Vigna Cinzia: comment la direction des ressources humaines peut-elle être un des acteurs majeurs de la compétitivité et de la différenciation de l'entreprise ?, mémoire

mba, management des ressources humaines, université de paris dauphine, paris,2006.

3. OUCIEF Raouf: La gestion des ressources humaines dans la stratégie de développement de l'entreprise le cas du processus de modernisation de sonatrach (promos), mémoire de magister, université d'Alger faculté des sciences humaines et sociales département de sociologie, Alger, 2002

Documents Internes à l'organisme d'accueil:

1. Bilans de recrutement 2010-2012
2. Fiche d'évaluation de la formation à chaud
3. Fiche d'évaluation de la formation à froid
4. Fiches d'évaluation des compétences individuelles
5. Fiches d'expression des besoins Individuels en formation
6. Manuel du système de management intégré, qualité, sécurité et environnement.
7. Note d'orientations stratégiques de Naftal SPA,2009.
8. Organigramme de la branche carburants de la société NAFTAL.SPA
9. Organigramme de la direction des ressources humaines de la branche carburants de la société NAFTAL.SPA
10. Plan de formation
11. Plans de formation,2010-2012
12. Recueil Des Postes De Travail

Rapports et documents institutionnels:

1. GILBERT Patrick, 2007, *Evaluation et pilotage de la performance RH*, Etude Entreprise & Personnel
2. BESSEYERE DES HORTS Charles-Henri, 2007, Les quatre chantiers du DRH

sites web :

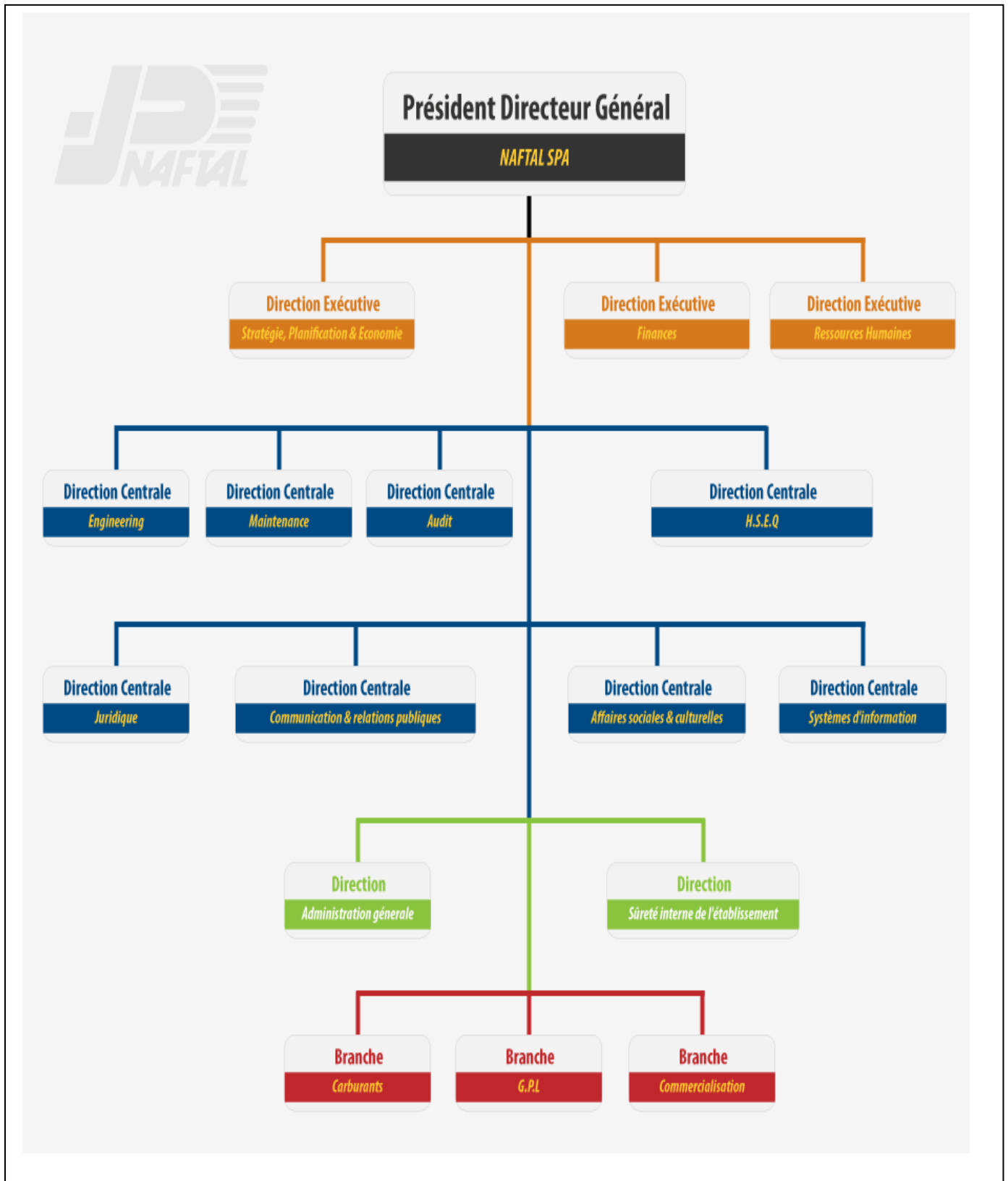
1. <http://www2.naftal.dz/fr/>,consulté le 01/mai/2012 à 15:00 heure.
2. <http://www.sonatrach.com/>,consulté le 05/avril/2012 à 9:00 heure.
3. <http://www.rhinfo.com/>,consulté le 02/avril/2012 à 9:00 heure.746
4. <http://www.strategie-aims.com/> ,consulté le 22/mars/2012 à 9:00 heure.

ANNEXES

Liste des annexes:

Annexe	Page
L'organigramme de l'entreprise Naftal SPA	b
L'organigramme de la branche carburants	c
L'organigramme de la DRH de la branche carburants de Naftal	d
Entretien 1	e
Entretien 2	f
Entretien 3	g
Entretien 4	h
Fiches d'expression des besoins Individuels en formation	i
Fiches d'évaluation des compétences individuelles	j
Plan de formation	k
Fiche d'évaluation de la formation à chaud	l
Fiche d'évaluation de la formation à froid	m
Bilans de recrutement 2010-2012	o

Annexe 1: L'organigramme de l'entreprise Naftal SPA



Annexe 2: L'organigramme de la branche carburants

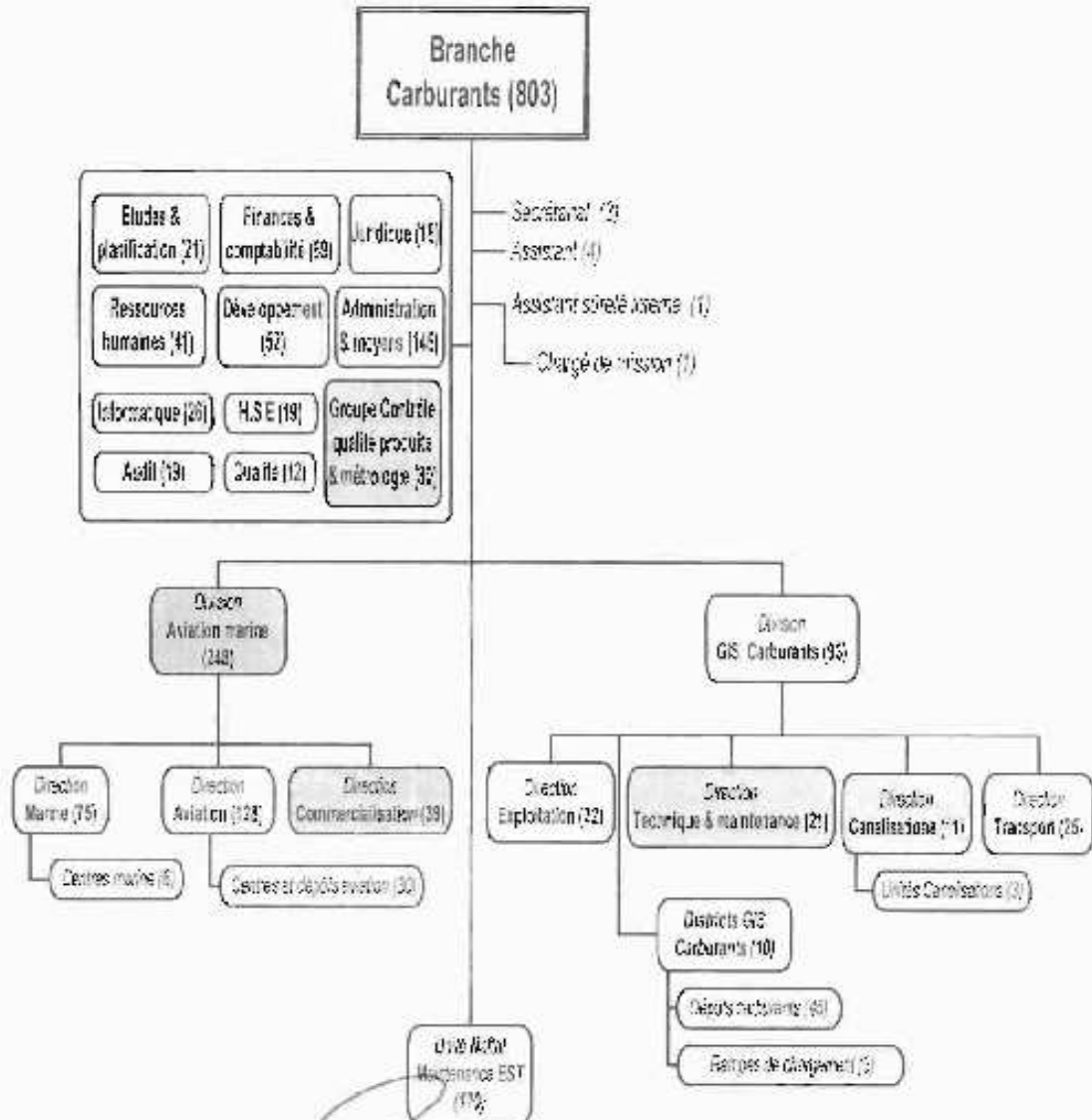


Annexe III à la décision n° S.768R41 DG.

Classement : Br.CBR
Référence : 500000

Page 1 de 1

Organigramme Branche Carburants



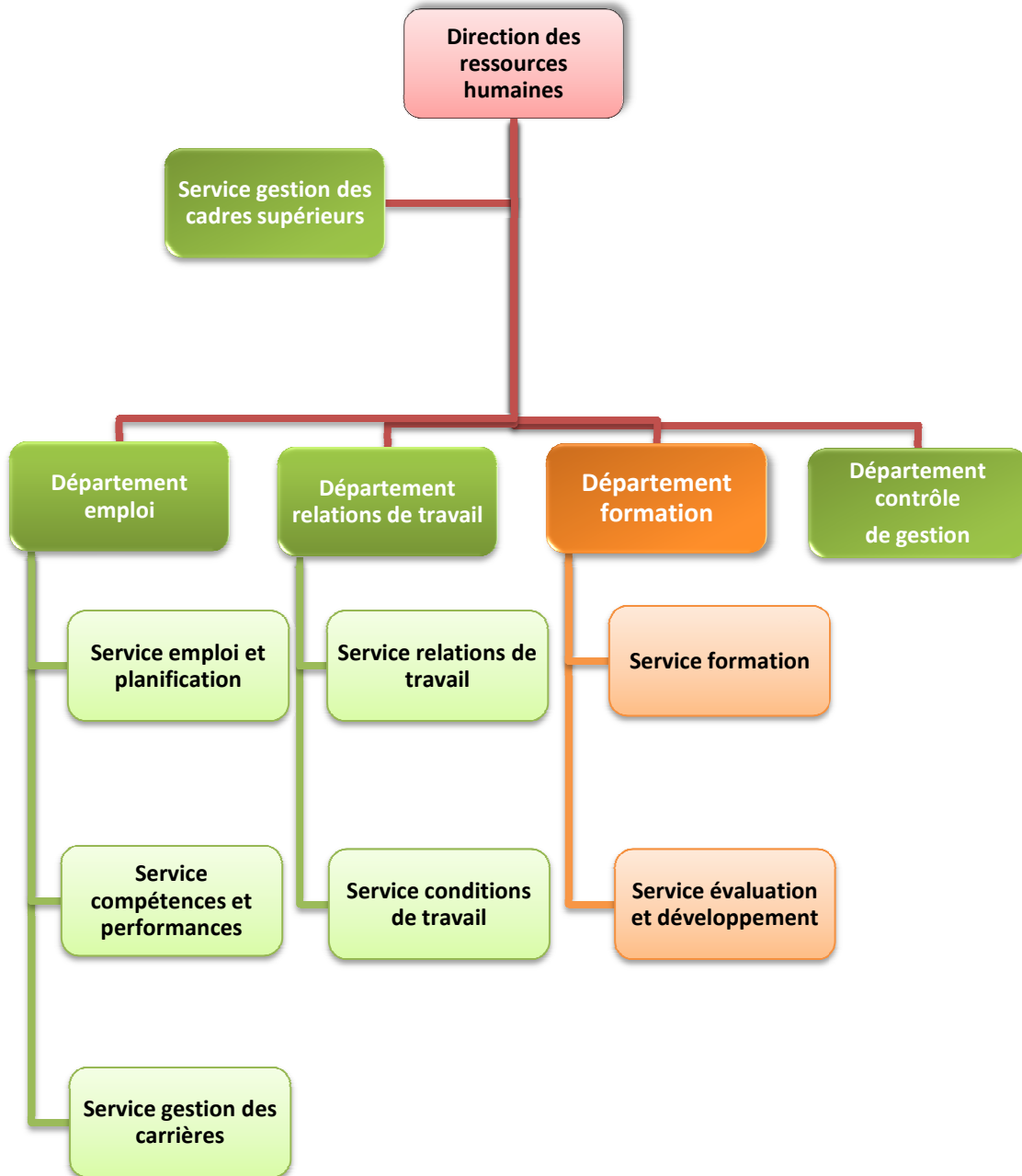
Fait à Chéraga, le 11 OCT. 2012

Le Président Directeur Général

S. AKHETCHE



Annexe 3: *L'organigramme de la DRH de la branche Carbutants*



Annexe 4:

Guide d'entretien 1: (Thème: Elaboration de la stratégie RH)

1. Existe -il une stratégie formalisée au sein de Naftal?depuis quand?
2. La stratégie de l'entreprise est-elle communiquée?par quels moyens?
3. Comment prend en charge la branche carburants les orientations stratégiques de la société Naftal?
4. Comment est conçue la stratégie de la branche carburants de Naftal?
5. En quoi consiste cette stratégie,quels étaient les principax axes stratégiques ces trois dernières années?
6. Est-ce que vous étiez sollicités pour l'élaboration de cette stratégie?expliquez?
7. Comment elle se décline,à quels niveaux ?
8. La déclinaison de la stratégie jusqu'au niveau RH est-elle en harmonie avec vos préoccupations au niveau de la branche? Précisez?
9. Comment assurez -vous sa mise en ouvre à votre niveau?
- 10.Pensez-vous que le personnel de votre direction nécessite des efforts particuliers en matière de formation?
- 11.En tant que responsable comment vous jugez la qualité et le contenu des documents internes à la direction RH de l'entreprise ?ex: fiches de postes ?

Annexe 5:

Guide d'entretien 2: (Thème : Mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise par la DRH)

1. Une des priorités de l'entreprise est de se focaliser sur ses fonctions cœur de métier, comment pourriez -vous satisfaire ce besoin à votre niveau? par quels moyens le département "formation" répond à cette préoccupation de l'entreprise ?
2. Comment de département "formation" peut assurer pour la branche carburants une allocation optimale des ressources?
3. Quelles sont les différentes étapes à suivre pour lancer une action de formation ?Expliquez?
4. Sur quelle base les besoins en formation sont identifiés?
5. Par quel moyens facilitez -vous l'intégration des nouvelles recrues?
6. En quoi consiste le programme d'induction? depuis quand existe -il et est ce qu'il est toujours maintenu?
7. Quelles sont les étapes à suivre pour l'élaboration du plan de formation, qu'est ce qu'il contient comme informations?
8. Durant ces 03 dernières années, est ce que le recours aux institutions internes à l'entreprise et au secteur d'activité a été privilégié? Pourquoi?
9. Accordez - vous une importance aux;
 - Fonctions de soutien
 - Fonctions de la DRHComment?

Annexe 6:

Guide d'entretien 3: (Thème: Mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise par la DRH)

1. Une des priorités de l'entreprise est de se focaliser sur ses fonctions cœur de métier, comment pourriez -vous satisfaire ce besoin à votre niveau? par quels moyens le département "emploi" répond à cette préoccupation de l'entreprise ?
2. Comment le département "emploi" peut assurer pour la branche carburants une allocation optimale des ressources?
3. Quelles sont les situations ,pour les quelles vous optez pour la mobilité interne?
4. Sur quelle base les besoins en recrutement sont identifiés?
5. Par quel moyens facilitez -vous l'intégration des nouvelles recrues?
6. Comment assurez-vous la concordance entre les besoins identifiés par les structures internes et les objectifs pluriannuels de chaque activité?
7. Est-ce que le relèvement des niveaux académiques exigibles au recrutement est une des préoccupations du département emploi? Si oui comment se concrétisent vos efforts en la matière?
8. Quels sont les métiers ou les situations pour les quelles vous procédez au recrutement externe? En quoi consiste sa procédure?

Annexe 7:

Guide d'entretien 4: (Thème: Mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise par la DRH)

1. Une des priorités de l'entreprise est de se focaliser sur ses fonctions - cœur de métier, comment pourriez -vous satisfaire ce besoin à votre niveau? par quels moyens le service "performances et compétences" répond à cette préoccupation de l'entreprise ?
2. Comment le service "performances et compétences" peut assurer pour la branche carburant une allocation optimale des ressources?
3. Sur quelle base les écarts en compétences sont dégagés?
4. Quelles sont les étapes nécessaires à suivre pour la réalisation du processus "gestion des compétences"?
5. Quelles sont les principales difficultés que vous-rencontrez en matière de gestion des compétences?

Annexe 8:

 BC/AVM	Fiche d'Expression des Besoins en Formation	ERQ MR 04 02 Page 01 de 01
---	---	-------------------------------

BRANCHE CARBURANTS

Direction d'Activité /Structure:

Exercice : 20....

1- L'AGENT EVALUE	
Nom.....Prénom :	sexe : <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Date de naissance :	Date de recrutement :
Poste occupé :	Date d'occupation :
Catégorie socioprofessionnelle :	<input type="checkbox"/> Cadre* <input type="checkbox"/> Maîtrise* <input type="checkbox"/> Exécution*
Niveau ou Diplôme le plus élevé :	
Structure et lieu de travail :	

2 - LA FONCTION DE L'AGENT (selon la fiche de poste) :			
Les principales missions / tâches Ou compétences clés	Totalement maîtrisées	Partiellement maîtrisées	Non maîtrisées

3. ACTION DE FORMATION PROPOSEE :		
Intitulé formation	Durée	Objectif
Formation :	
Séminaires :		

L'Agent :

Le Responsable Hiérarchique :

Le Directeur :

Nom & Prénom:.....

Nom & Prénom :.....

Fonction :.....

Fonction:.....

Date:.....

Date:.....

Visa:.....

Visa:.....

4. Décision Finale de la Structure Formation :			
Intitulé de la Formation	Durée	Type de Formation	Résultats attendus de la formation

Commentaires et Observations :

Date :


Direction Ressources Humaines

Nom & Prénom :

Fonction :

Visa :

Annexe 9:

	Fiche d'Evaluation des Compétences et performances	ERQ MR 1 Page 1/
Personnel Maîtrise & Exécution		
IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ		
Nom : Prénom :	Age : ans	Fonction : N.C:
Structure :		
Compétences	Niveau de compétence	(1) (2)
	A B C D E	
1- Facultés d'adaptation aux nouvelles tâches		
2- Assimilation et respect des consignes		
3- Disponibilité (Assiduité)		
4- Esprit d'équipe		
Performances	Niveau de performance	(1) (2)
	A B C D E	
• Légende et mode de notation :		
Niveaux d'Evaluation	Système de Notation (Nbr. de Points)	
A : Très satisfaisant	de : 90	à : 100
B : Satisfaisant	de : 80	à : 89
C : Peu satisfaisant	de : 70	à : 79
D : Faible	de : 60	à : 69
E : Très Faible	Inférieure à 60	
Observation : Les cases (1) et (2) sont réservées aux services de la DRH.		
Edition : Octobre 2011		

Annexe 10:

	PLAN FORMATION BRANCHE CARBURANTS	Page
--	--	------------

N°	Domaine de formation	Thème de la formation	C		M		E		Effectif Prévu			Durée (Jrs)	Organisme	Coût en KDA
			M	F	M	F	M	F	M	F	Total			
01														
02														
03														
04														
05														
06														
07														
08														
09														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
SOUS TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

Annexe 11:

 Branche Carburants	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	ERQ MR 03 03 page 2/2 verso
---	---	--------------------------------

Avis de l'agent sur l'appréciation du responsable hiérarchique

Satisfait Peu Satisfait Non Satisfait

Commentaire :

Date : _____ Signature _____

Avis du responsable hiérarchique :(*)

Date : _____ Nom et Signature _____

Avis technique du responsable activité formation (DERH / Branche)

Date : _____ Nom et Signature _____

(*) NB:

N° d'ordre	Responsable Hiérarchique	Evaluateur
1-	Directeur d'Activité (Siège / Branche)	Chef de département
2-	Chef de Centre Aviation / Marine	Chef de Sce ou Chef de Section
3-	Chef de dépôt Aviation	Chef de Dépôt Aviation

Edite, le 15.04.2006

Annexe 12:

 Branche Carburants	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	ERQ MR 03 03 page 1/2 recto
---	---	--------------------------------

1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT

Nom & Prénom : Age : ans
 Fonction : Structure :
 Niveau d'instruction / Diplôme:.....

2 - ACTION DE FORMATION

A- Intitulé de la Formation :
 B- Organisme Formateur :

C- Sanction :

Diplôme

Certificat

Attestation

Autres(Préciser):.....

3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Avant Formation	Après Formation		
Objectif de la formation	Atteinte d'objectif		
	Totalement Atteint	Partiellement Atteint	Non Atteint

Date : Signature de l'évaluateur (*)

Edité, le 15.04.2006



FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID

ERQ MR 03 03
page 2/2 verso

Avis de l'agent sur l'appréciation du responsable hiérarchique

Satisfait Peu Satisfait Non Satisfait

Commentaire :

Date :

Signature

Avis du responsable hiérarchique :(*)

Date :

Nom et Signature

Avis technique du responsable activité formation (DRH / Branche)

Date :

Nom et Signature

(*) NB:

N° d'ordre	Responsable Hiérarchique	Evaluateur
1-	Directeur d'Activité (Siège/Branche)	Chef de département
2-	Chef de Centre Aviation/Marine	Chef de Sec ou Chef de Section
3-	Chef de dépôt Aviation	Chef de Dépôt Aviation

Edité, le 15.04.2006

Annexe 13:

Bilans de recrutement 2010-2012 2010

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	44	31	69	144
	F	0	28	5	1	34
	T	0	72	36	70	178
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	2	0	0	2
	T	0	2	1	0	3
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	3	22	33	40	98
	F	0	13	7	1	21
	T	3	35	40	41	119
Permanisation	H	0	7	51	26	84
	F	0	15	4	0	19
	T	0	22	55	26	103
TOTAL	H	3	73	116	135	327
	F	0	58	16	2	76
	T	3	131	132	137	403

2011

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	11	3	1	15
	F	0	8	0	1	9
	T	0	19	3	2	24
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	0	1	0	1
	T	0	0	2	0	2
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	3	14	4	1	22
	F	0	4	2	0	6
	T	3	18	6	1	28
Permanisation	H	0	44	254	702	1 000
	F	0	37	44	48	129
	T	0	81	298	750	1 129
TOTAL	H	3	69	262	704	1 038
	F	0	49	47	49	145
	T	3	118	309	753	1 183

2012

Entrées	SEXE	CS	C	M	E	Total
Recrutement	H	0	6	0	0	6
	F	0	2	0	0	2
	T	0	8	0	0	8
Mutation Extra Société	H	0	0	1	0	1
	F	0	0	0	0	0
	T	0	0	1	0	1
Mutation Extra Activité (Branches,Directions)	H	4	10	4	9	27
	F	0	2	0	0	2
	T	4	12	4	9	29
Permanisation	H	0	53	27	8	88
	F	0	34	2	0	36
	T	0	87	29	8	124
TOTAL	H	4	69	32	17	122
	F	0	38	2	0	40
	T	4	107	34	17	162