

تنمية المهارات في المشاريع الجزائية الصغيرة والمتوسطة ، دراسة تجريبية على عينة من  
الشركات المتخصصة في تصنيع الأدوات المنزلية البلاستيكية

**Le développement des compétences au sein de la PME algérienne, étude  
empiriques sur un échantillon d'entreprises spécialisées dans la fabrication des  
articles ménagers en plastique**

**Skills development in the Algerian SME, empirical study on a sample of  
companies specializing in manufacture of plastic household items**

**AMARI Salaheddine Sofiane<sup>\*1</sup>, HADDAD Hafida<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup> Maître de conférences « A », École Nationale Polytechnique d'Oran,  
Email, [salaheddine.amari@enp-oran.dz](mailto:salaheddine.amari@enp-oran.dz)**

**<sup>2</sup> Maître de conférences "A", École Nationale Polytechnique d'Oran,  
Email, [haddadh777@yahoo.fr](mailto:haddadh777@yahoo.fr)**

Reçu le: 25 /06/2020

Accepté le: 04/07/2022

Publié le: 28/12/2022

#### Résumé :

L'objectif de cet article est de montrer la manière avec laquelle les compétences sont développées au sein d'un échantillon d'entreprises évoluant dans le secteur de la plasturgie de la région oranaise et plus précisément la branche des articles ménagers. Les entreprises questionnées évoquent l'absence de centres de formation dans la plasturgie. Cette absence n'est pas tellement préjudiciable d'une part car elle les contraint à se centrer sur l'apprentissage (la formation sur le tas, ce que certains chercheurs appellent aussi la formation on-the-job), et d'autre part elle permet aux salariés de mieux s'adapter à des situations nouvelles et changeantes

\* AMARI Salaheddine Sofiane Email, [salaheddine.amari@enp-oran.dz](mailto:salaheddine.amari@enp-oran.dz).

**Mots clés :** apprentissage, compétence, développement des compétences, formation, plastique.

**Abstract:**

The aims of this paper is to show the way in which skills are developed within a sample of firms operating in the plastics sector of the Oran region and more specifically the household goods sector.

The firms questioned mention the lack of training centers in the plastics industry. This absence is not so harmful on

the one hand because it forces them to focus on learning on-the-job training, , and on the other hand it allows employees to better adapt to new and changing situations.

**Keywords :** learning, skill, skill development, training, plastic

ملخص:

الهدف من هذه المقالة هو إظهار الطريقة التي يتم بها تطوير المهارات داخل عينة من الشركات العاملة في قطاع البلاستيك في منطقة وهران وبشكل أكثر تحديدا في قطاع السلع المنزلية. وذكرت الشركات المستجدة عدم وجود مراكز تدريب في صناعة البلاستيك. هذا الغياب ليس ضلرا جدا من ناحية لأنه يجبرهم على التركيز على التعلم (التدريب أثناء العمل ، ما يسميه بعض الباحثين أيضا التدريب أثناء العمل) ، ومن ناحية أخرى إنها تتيح للموظفين التكيف بشكل أفضل مع المواقف الجديدة والمتغيرة.

الكلمات المفتاحية: التعلم ، الكفاءات ، تنمية المهارات ، التدريب ، البلاستيك

## Introduction :

Le développement des compétences est au centre des débats actuels que ce soit en management stratégique ou en management des ressources humaines. Pour le premier, il s'agit d'attirer, de protéger, et surtout de développer toutes les compétences qui peuvent agir sur la compétitivité de l'entreprise et de lui garantir un avantage concurrentiel. (Arrègle.J-L&., 2000). Pour le second, il s'agit de se focaliser sur les compétences individuelles des salariés afin de leurs permettre d'agir et avec succès face des évènements imprévus. (Zarifian.P., 2001). Les débats ont évolué et la place des compétences a fait l'objet de nouvelles interrogations. En effet, de nos jours toutes les entreprises savent que le développement de leur capital compétence constitue un atout important pour leur évolution, ainsi que des individus qui y travaillent et de ce fait plusieurs entreprise sse sont engagées dans cette démarche. « ***Développer les compétences apparaît donc, en substance, comme une réponse adaptée à des nécessités de nature économique*** ». (Dejoux.C., 2001). P 136-137). Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétence. (Benchemam F, 2015). Même si l'entreprise à un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre (Dejoux.C., 2001). Dans le cadre de l'économie algérienne, et suite à l'ouverture du marché et des bouleversements majeurs que connaît l'économie, l'entreprise algérienne en quête de performance est contrainte d'adapter ses performances et ses facteurs de production avec le cours de l'économie mondiale. En effet, avec l'émergence de l'économie des savoirs et des technologies de l'information et de la communication, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, ainsi que les ressources humaines devront être flexibles. Cette dernière, c'est-à-dire la ressource humaine devra prendre une nouvelle dimension pour devenir un élément important dans la stratégie

de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'embaucher, de faire travailler à une tâche bien définie et de payer les hommes dont l'entreprise a besoin, mais de requalifier, de former, et de développer les compétences du personnel. Dans ce nouveau contexte, comment l'entreprise algérienne procède pour développer les compétences de ces salariés ? Au centre des problématiques qu'engendre une telle question se trouve celle de l'existence d'une structure Rh. Existe-t-il donc, une cellule chargée du personnel et quel est son rôle dans le développement des compétences ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces deux questions nous avons émis deux hypothèses, à savoir :

**H1** : la formation est l'unique levier pour développer les compétences du personnel,

**H2** : les entreprises de taille moyenne ou importante disposent d'une structure Rh.

La vérification de ces deux hypothèses peut être construite à partir de l'analyse des résultats obtenus via notre enquête. Pour ce faire, nous avons adopté la démarche hypothético-déductive en adoptant une problématique de type descriptif explicatif. Pour cela nous sommes basés sur un questionnaire rempli avec des chefs d'entreprises ou des responsables Rh, ensuite nous avons développés des entretiens poussés avec les mêmes personnes.

## **1. Revue de littérature :**

L'importance accordée actuellement à la notion de compétence n'a pas toujours existé, c'est durant ces dernières années que cette notion est en train de se renforcer et de prendre une place de plus en plus importante au sein des entreprises, et dans les débats actuels. A vrai dire, cette notion de compétence n'a suscité l'intérêt des entreprises que récemment car dans de nombreuses entreprises et dans de nombreux pays, des efforts intenses étaient faits depuis fort longtemps afin de développer le potentiel et les compétences de leurs salariés. On note par exemple la création depuis longtemps des centres de formation et d'apprentissage. (Jouili. K, 2008), Mais la nouveauté, c'est dans l'importance accordée à

cette notion dans les différents débats, colloques. Par ailleurs, tout a commencé durant les années 1970 date à laquelle la *notion de compétence* a commencé à remplacer et à se substituer à l'ancienne notion en l'occurrence celle de *qualification*. Cette dernière n'était plus adéquate avec la situation économique et sociale. (Zarifian., 1999). En effet, la nouvelle situation économique qui régnait, caractérisée par des exigences fortes en matière de qualité, réactivité, innovation.... et la complexité croissante des situations de travail a poussé les organisations à chercher et trouver des formes nouvelles d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre qui soient plus ou moins souples par rapport aux anciennes. Ces formes ont émergé dans les années 80 et se sont amplifiées dans les années 90. Elles font partie du paysage quotidien de la gestion des entreprises. Le développement des TIC les a fait rebondir, le lien avec l'économie de la connaissance sert de trame aux orientations que prennent les débats en cours.

### **1.1 La compétence, une notion polysémique :**

Les discours sur la notion de compétence se sont développés en même temps dans plusieurs disciplines. Bien que divers champs théoriques emploient ce terme, sa définition n'y est pas de la même façon dans chacun d'eux. Par ailleurs, avant de chercher à définir le concept compétence il est important de comprendre la notion de qualification, car ces deux notions sont souvent confondues. En plus la qualification est souvent assimilée à la compétence. Ce « *concept de compétence, issu de disciplines comme la psychologie, la sociologie et la pédagogie, est devenu depuis quelques années le thème majeur de la GRH, en se substituant progressivement à la notion plus ancienne de qualification, qui organisait le fonctionnement des grilles de classification et de rémunération des entreprises* ». (Brunet, 2001). En effet, ces deux notions sont très proches, certains pays comme le nôtre c'est-à-dire l'Algérie, et même dans d'autres pays développés comme la France ou le Canada, on considère que la compétence ne peut être possédée ou développée qu'à l'extérieur du système scolaire.

Tandis que d'autres pays placent *explicitement les compétences au cœur des réformes de leur dispositif d'enseignement et de formation.* (Colardyn.D., 1996).

### **1.1.1 Définition de la qualification :**

*« La qualification est entendue comme la certification obtenue au sein du système éducatif formel et produite par celui-ci. Il s'agit donc de l'ensemble des diplômes, certificats et autres reconnaissances formelles comprises dans un sens strict ».* (Colardyn.D., 1996).

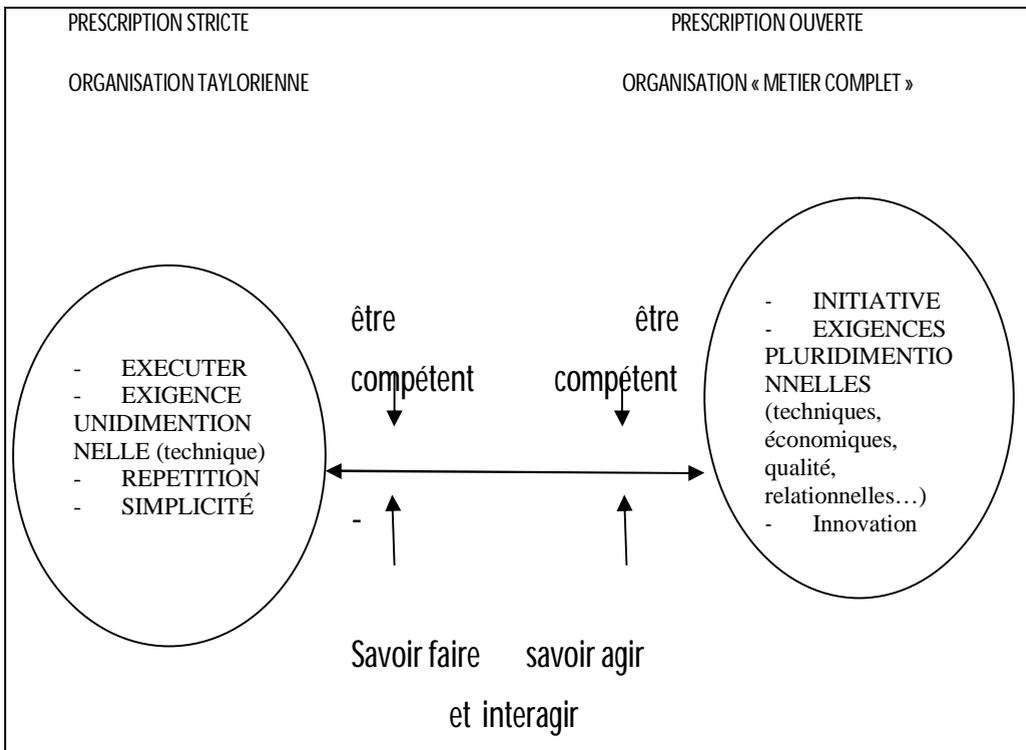
### **1.1.2 Définition de la compétence :**

Plusieurs auteurs ont essayé de définir cette notion de compétence, mais ces définitions restent pour le moins insuffisantes et incomplètes. Cette notion qui est *en voie de fabrication* est considérée comme *un mot éponge* qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (Le Boterf.G, 2000) (Gilbert .P., 1999).

Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être.

D'après les définitions qu'on a trouvées, celle qui nous avons choisie c'est la définition (Le Boterf, 2004) car elle nous semble très précise dans la mesure où elle cerne très bien cette notion. Ce dernier trouve que la notion de compétence n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. Pour bien illustrer ses propos ce dernier propose un schéma qui comporte deux types de situations : le premier pôle des situations de travail caractérisé par une prescription stricte, un travail simple et routinier, le second pôle des situations de travail caractérisé par une prescription ouverte, un travail complexe et évolutif

Figure 1 : Le curseur de la compétence



**Source :** Le Boterf, G. (2004), Construire les compétences individuelles et collectives, 3<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions d'organisation, P 65.

Lorsque le curseur de compétence est proche des situations de prescription stricte, la compétence est synonyme d'un savoir-faire. A l'opposé, lorsque ce curseur est proche des situations de prescription ouverte, la compétence est synonyme du savoir agir et réagir, c'est-à-dire savoir quoi faire au bon moment. Selon l'auteur, la notion de compétence permet de faire face avec succès aux imprévus et au complexe. Ces deux pôles de situations existent dans toutes les organisations, où les individus se trouvent parfois face à des situations simples et routinières qui nécessitent un simple savoir-faire, et parfois face à des situations complexes et tout à fait nouvelles faisant appel à la prise d'initiative. A partir de là, l'auteur

définit la compétence « comme un savoir-faire en situation de travail », soit comme « un savoir agir en situation de travail ». (Le Boterf, 2004)

## **2. Le développement des compétences :**

Une des caractéristiques de la notion de compétence est son caractère dynamique, en d'autres termes, ce n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe et se construit en permanence. En effet, on ne peut pas parler de compétence sans parler du processus qui pourra l'actualiser ou la développer. D'ailleurs, le capital ou le patrimoine de compétence d'un individu est en construction permanente et ceci par l'acquisition de nouvelles compétences, et le développement des compétences existantes.

### **2.1 Développement des compétences et formation traditionnelle :**

La notion de développement des compétences est plus large que celle de formation. Car, contrairement à la formation, il s'agit d'acquérir les compétences, les maintenir, et les développer en permanence.

Selon Wood, le développement des compétences est différent de celui de la formation traditionnelle car la problématique de la formation a évolué avec le passage à une préoccupation non seulement plus large mais avec de nouvelles exigences pour quatre raisons, à savoir :

#### **2.1.1 Développement des compétences et volonté individuelle :**

Le développement des compétences ne suppose pas une relation d'autorité entre les formateurs et les apprentis, autrement dit elle n'est pas imposée par l'encadrement, mais elle est un comportement entrepris par la personne qui veut développer ses compétences. Donc, le développement des compétences ne peut pas être présent dans un manuel pédagogique ou faire l'objet d'un plan de formation sous la responsabilité de quelqu'un. A noter que les

besoins et les moyens varient d'une entreprise à une autre. De ce fait, il est impossible de trouver un plan ou une méthode de développement qui soit universel.

### **2.1.2 Le développement des compétences et la formation classique :**

Le développement des compétences est considéré comme une nouveauté dans l'histoire de la formation. L'évolution de la pratique de la formation a connu trois phases : Une première phase, caractérisée par une nette séparation entre les activités de formation et les activités de travail, la formation étant considérée comme devant se réaliser avant l'immersion du travailleur dans le milieu social. Par. Une deuxième étape, marquée par l'apparition de la formation professionnelle continue, qui était consacrée non pas à l'intégration de nouveaux embauchés, mais aux individus qui y travaillent déjà, ceci dit que la formation doit intervenir sur le lieu même du travail, c'est-à-dire en accompagnant le travail. Par ailleurs, il ne faut pas oublier les actions d'immersion des nouvelles recrues.

Enfin, une troisième phase, qui a vu le jour suite à la crise économique, et à la dure concurrence que connaissent les entreprises. L'entreprise cherche à connaître les compétences existantes, et la manière avec laquelle elle peut les développer, d'où émerge la conception actuelle de la formation qui considère que la véritable acquisition des compétences n'intervient ni avant, ni même en même temps que le procès de travail, mais s'opère au cours même du travail et par son intermédiaire. (Levy-Leboyer.C., 1996)

### **2.1.3 Le développement des compétences et la gestion de carrières :**

ils ne sont pas séparés, et construisent une seule activité, car les décisions de mobilité ne concernent pas seulement la capacité individuelle à satisfaire une fonction tout à fait nouvelle, mais veulent lui permettre d'acquérir de l'expérience afin de développer des compétences jugées comme étant nécessaires. Ce n'est pas un hasard si le concept de développement a remplacé celui de formation. La gestion des compétences nécessite des

plans de formation, et elle se base sur un principe qui est la mobilité de l'individu tout au long de sa carrière. Cette mobilité lui permet d'acquérir et de profiter de cette expérience, et, par conséquent, d'en développer ses compétences. De ce point de vue, le développement des compétences nécessite un renouvellement des attitudes vis-à-vis du rôle, des modalités et des moyens de formation.

#### **2.1.4 Le développement des compétences et le fait d'« Apprendre à apprendre » :**

En effet, la compétence est un bâti qui se construit en permanence et, ce, tout au long de la vie professionnelle de l'individu, car sans apprentissage permanent, on ne peut pas développer ses compétences. Ce fait d'apprendre à apprendre permet à l'individu compétent, non seulement, d'affronter une situation ou un problème, mais aussi plusieurs situations ou problèmes qui n'ont rien en commun. D'après ce qu'on a cité, on peut dire que les mutations que connaissent actuellement les organisations, ne rejettent pas les compétences traditionnelles, mais insistent sur le fait de développer de nouvelles compétences, et cela ne peut se réaliser que si l'on donne une importance capitale au fait d'apprendre à apprendre en permanence, et d'une manière autonome.

#### **2.2 Développements des compétences et apprentissage :**

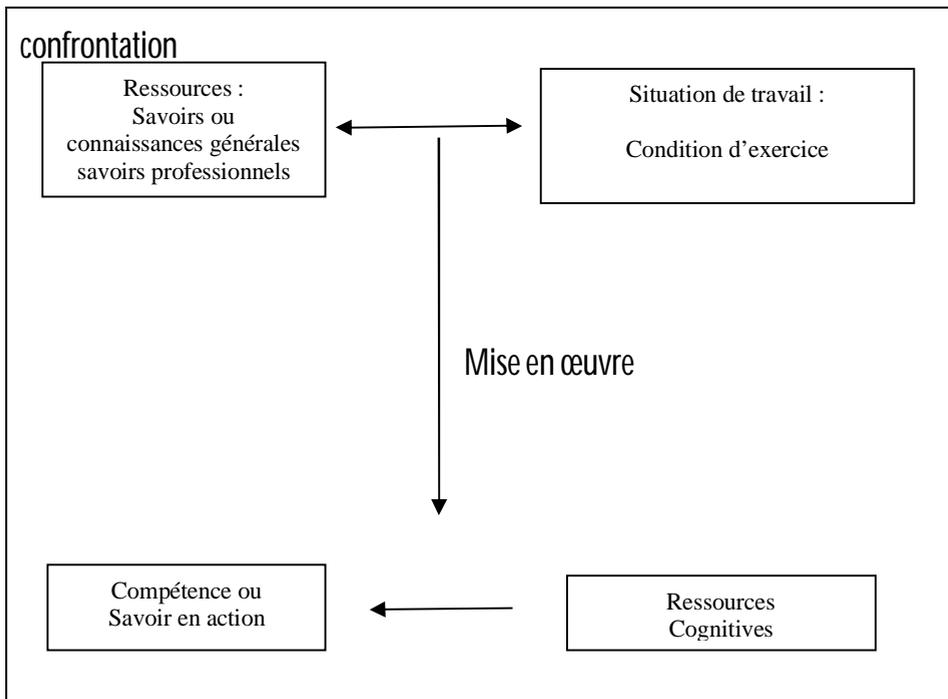
J. Barraud, P. Kittel, M. Moule, ont pu établir un schéma d'acquisition des compétences, et ceci en s'inspirant du schéma général du processus d'apprentissage de D. Camusso. La figure 02 montre les pré-requis à l'acquisition de la compétence (Barraud J., 2000), à savoir :

a- Il faut être face à une situation complexe, qui n'a pas été affrontée auparavant, et qui soit favorable à la mise en œuvre de la compétence,

b-Il faut que l'individu possède un certain nombre de ressources qui sont les connaissances, les savoirs, pour l'aider à affronter la situation rencontrée,

c-Il faut avoir une capacité cognitive suffisante pour arriver à combiner les différentes ressources, et par conséquent produire une compétence.

**Figure 02 : l'apprentissage appliqué à l'acquisition des compétences**



**Source :** Barraud J., P. Kittel P., et Moule M. (2000), La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation, Edition Dunod,P86

### 3.Étude empirique :

Cette partie sera consacrée à la méthodologie de recherche empruntée et au choix du terrain empirique.

### **3.1 La démarche de recherché :**

L'objectif de ce papier est d'essayer d'expliquer la manière avec laquelle les compétences sont développées au sein d'un échantillon d'entreprises opérantes dans le secteur de la plasturgie et plus précisément la branche des articles ménagers. A cet effet, nous avons adopté une démarche hypothético- déductive qui consiste à élaborer deux hypothèses et de les confronter ensuite aux données empiriques.

Nos deux hypothèses de recherche sont :

**H1** : la formation est l'unique levier pour développer les compétences du personnel,

**H2** : les entreprises de taille moyenne ou importante disposent d'une structure Rh.

***« Cette démarche consiste à construire au préalable à l'investigation empirique principale des hypothèses issues du cadre conceptuel choisi ».*** (Chatelin., 2004) P. 13).

Pour ce faire, nous avons opté pour un questionnaire composé de plusieurs types de questions, à savoir : des questions de type dichotomiques, quantitatives et qualitatives à réponse simple, des échelles d'aptitudes, des réponses fermées et de réponses ouvertes. Mais, le questionnaire n'était pas le seul moyen, nous avons eu recours aussi à des entretiens avec les dirigeants d'entreprises ou avec les responsables Rh.

### **3.2 Présentation de l'échantillon de recherche :**

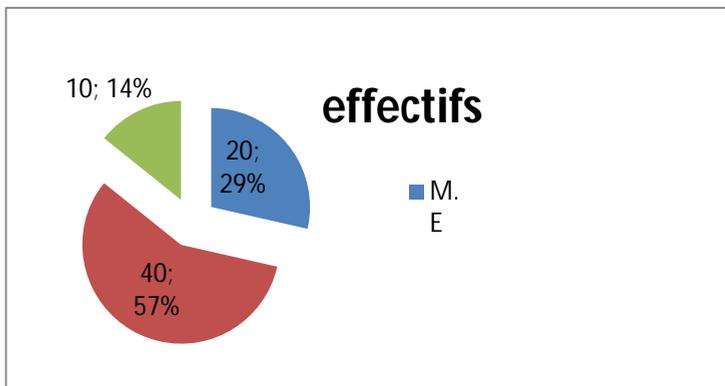
La branche des articles ménagers (secteur de la plasturgie) de la région oranaise représente quelques caractéristiques qui font d'elle un bon terrain afin de tester nos deux hypothèses de recherche :

- L'évolution rapide que connaît le secteur de la plasturgie d'une manière générale, et surtout la branche des articles ménagers,
- La forte concurrence que font face les entreprises spécialisées dans ce créneau d'activité,

- La concentration d'un nombre important d'entreprises dans cette région.

Notre échantillon est composé de soixante-dix entreprises, nous avons choisi une population composée de 93 entreprises, mais nous n'avons obtenus que 70 réponses, soit un taux de 75%. Notre échantillon regroupe des entreprises de taille moyenne ( Plast Paper, Etoile Plastique, Nova Plast, Sodeimap ,Fibros ..) ,des petites entreprises, et 10 micro entreprises dont Sipam composées de moins 9 salariés, le tout répartis comme suit :

**Figure 03 : Répartition des PME interrogées**



Source : Établis par les auteurs

### 3.3 Traitement et analyse des résultats :

**Test de fiabilité :** Nous allons vérifier la fiabilité du questionnaire, nous avons utilisé le coefficient ALPHA DE CRONBACH. Les résultats de ce coefficient sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau N° 1 : Résultats du test de coefficient ALPHA DE CRONBACH**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,854	70

**Source :** Résultats SPSS

Nous constatons du tableau ci-dessus que le coefficient de fiabilité ALPHA DE CRONBACH est supérieur à 0,6, où il est à 0,854, ce qui est un pourcentage fiable pour l'étude de terrain.

### **Relation effectifs/ fonction RH :**

La fonction Rh peut jouer un rôle très important dans le développement des compétences. Donc, il faut en premier lieu s'interroger sur son existence, sa finalité, et son impact sur les compétences.

**Tableau 02 : Existence d'une Structure RH**

	Effectifs	Pourcentage
Oui	60	85,7
Non	10	14,3
Total	70	100,0

**Source :** Établis par les auteurs

La majorité des entreprises disposent d'une structure chargée du personnel, soit 86% des entreprises questionnées. Le tri croisé réalisé entre le nombre de salariés et l'existence d'une structure chargée du personnel nous montre qu'il existe une relation positive entre les deux variables. Puisque toutes les entreprises de notre échantillon qui disposent d'une structure Rh sont soit de taille moyenne, soit d'une grande taille. Les entreprises qui ne disposent pas d'une structure Rh sont des TPE.

### **Tableau 03 : les missions de la structure Rh**

	Effectif	pourcentage
Recrutement et sélection	70	100
Formation et perfectionnement	30	43
Évaluation des performances	40	57
Gestion des carrières	50	71
Planification des actions Rh	50	71
Implantation des stratégies Rh	40	57
Évaluation des stratégies Rh	30	43

**Source :** Établis par les auteurs

A la question sur les missions de la fonction Rh, vient en premier lieu le recrutement et la sélection avec 100% des réponses, ensuite la gestion des carrières et la planification des stratégie Rh avec 71%, l'évaluation des performance et l'implantation des stratégies Rh avec 57%, et enfin, la formation/perfectionnement et l'évaluation des stratégie Rh avec 43%.

**Tableau 04: la fréquence du recours à des démarches d'anticipation des besoins**

	Fréquence	pourcentage
1	10	14
2	30	43
3	30	43
4	0	00
5	0	00
<b>Total</b>	70	100,0

**Source :** Établis par les auteurs

En utilisant l'échelle de Likert de 1 à 5, 1 étant pas du tout d'accord et 5 tout à fait d'accord ,nous constatons que l'anticipation des besoins pour notre échantillon n'est pas une priorité,

puisque 86% ne le font que souvent, voire parfois. Aucune entreprise ne le fait en permanence.

**Tableau 05 : la fréquence du recours à l'évaluation des salariés**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	40	57
Non	30	43
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Source :** Établis par les auteurs

Les résultats du tableau 04 montrent que 57% seulement des entreprises procèdent à une évaluation formelle via un questionnaire. Malgré le fait que celle-ci a un rôle important dans le développement des compétences, du moment qu'elle permet à l'entreprises de détecter les faiblesses des salariés et d'en proposer des plans de formation pour en remédier.

**Tableau 06 : la fréquence des entretiens avec les salariés**

	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Oui	30	43
Non	40	57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Source :** Établis par les auteurs

Quant aux entretiens avec les salariés, 57% ne procède jamais à des entretiens avec leur salarié. Seulement, 43% d'entre elles ont recours à cette pratique, cela est dû à la nature de composition de ces entreprises.

**Tableau 07 : l'existence des actions de formation au sein de l'entreprise**

	Fréquence	pourcentage
1	50	71
2	20	29
3	00	00
4	00	00
5	00	00
<b>Total</b>	70	100

**Source :** Établis par les auteurs

Ces résultats traduisent le fait que la formation ne constitue pas une priorité pour 71% questionnées. Des entretiens poussés avec les responsables Rh ont mis l'accent sur l'absence de centres de formation dans le domaine de la plasturgie. Les seules formations effectuées concernent le volet administratif.

**Tableau 08: le budget consacré à la formation par rapport à la masse salariale**

	Oui	pourcentage
Aucun	40	57
Moins de 1%	10	14
De 1% à moins 2 %	20	29
De 2% à moins 3%	00	00

**Source :** Établis par les auteurs

Les résultats obtenus montrent que même les entreprises qui font des efforts pour former leurs personnels ne participent que de moins de 2% par rapport à leurs masses salariales. Ce qui est peu, en comparaison avec d'autres secteurs d'activité. Ce faible pourcentage est lié à

**Le développement des compétences au sein de la PME Algérienne, étude empirique sur un échantillon d'entreprises spécialisées dans la fabrication des articles ménagers en plastique**

---

l'absence de centres de formation spécialisés dans les domaines techniques de la plasturgie sur le sol algérien.

Les résultats du tableau n°09 ci-dessous, nous montrent que seulement 28% de l'ensemble des entreprises, et 66% des entreprises qui organisent des actions de formation, jugent que les actions de formation ont un impact moyen et parfois très bon. A noter, que toutes ces formations concernent seulement le volet administratif.

**Tableau 09 : le degré de l'impact des actions de formation**

	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Assez-faible	00	00
Faible	00	00
Moyenne	10	14
Bonne	00	00
Très bonne	10	14
Valeur manquante	50	71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

**Source :** Établis par les auteurs

**Tableau 10: l'existence de compétences nécessaires sur le marché du travail**

	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	20	29
Non	50	71
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Source :** Établis par les auteurs

Le tableau 10 est révélateur de la difficulté rencontrée pas les entreprises pour trouver les compétences recherchées sur le marché. 71% des entreprises ont des difficultés pour recruter une main d'œuvre spécialisée dans le domaine de la plasturgie. Les profils les plus

difficiles à trouver sur le marché sont les techniciens, les moulistes, les électro mécaniciens..., et ceci, contrairement aux postes administratifs qui ne posent aucun problème sur le plan de la disponibilité.

### **Conclusion :**

L'objectif de ce papier était de savoir comment les PME algériennes spécialisées dans la fabrication des articles ménagers en plastique développent-elles les compétences de leurs salariés. Suite à l'investigation que nous avons menée via un questionnaire et complétée par quelques entretiens avec les responsables des entreprises, nous avons conclu que l'évolution rapide que subit le secteur en matière d'innovation et de concurrence contraint les entreprises présentes à développer les compétences de leurs salariés et en permanence. Cependant, un problème se pose pour les entreprises désireuses de développer les compétences de leurs salariés par le biais de la formation, qui est celui de l'absence de centre de formation. Cette absence a poussé ces entreprises à privilégier un autre levier, en l'occurrence l'apprentissage. En effet, les entreprises enquêtées donnent une très grande importance à l'apprentissage par la pratique ce qui permet au salarié de développer des « compétences incorporées » (Leplat.J., 2001). **« Les compétences incorporées permettent l'acquisition de compétences plus larges car elles fournissent aux activités de niveau supérieur, réglées sur les connaissances, des unités d'action rapidement disponibles »** (Leplat.J., 2001) P15. Donc, et par conséquent le levier le plus important pour le développement des compétences au sein de notre échantillon est l'apprentissage, ce qui **réfute notre première hypothèse** selon laquelle la formation est l'unique levier pour développer les compétences du personnel.

Il est à noter que la majorité des entreprises disposent d'une structure chargée du personnel, soit 86% des entreprises questionnées. Toutes les entreprises de notre échantillon qui disposent d'une structure Rh sont soit de taille moyenne, soit d'une grande taille. Les entreprises qui ne disposent pas d'une structure Rh sont des TPE. Ce qui nous permet de **confirmer notre deuxième hypothèse** selon laquelle les entreprises de taille moyenne ou importante disposent d'une structure Rh

Par ailleurs, nous tenons à signaler une limite importante dans notre travail qui est le faible nombre des entreprises de notre échantillon. Un nombre plus important aura sûrement des résultats plus fiables.

### **Liste Bibliographique**

- 1) Amari.S. (2011). la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage. le capital intellectuel dans les organisations arabes à l'ère de la mondialisation ». . Chlef.
- 2) Arrègle.J-L&. (2000). « L'approche « Ressource-Based-View » : A la croisée des chemins », In J.-L. Arrègle, Quélin (coord.), Le management stratégique des compétences. Paris: Ellipses Edition.
- 3) Aubert, J. G. (1993). Savoir et prévoir, les compétences en question ». Edition PUF.
- 4) Barraud J., P. K. (2000). La fonction ressources humaines : métiers, compétences et formation. Edition Dunod.
- 5) Batal.C. La gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 1, l'analyse des métiers, des emplois et des compétences. Paris: Editions d'organisation.
- 6) Beirendonck.L., V. (2004). Management des compétences. Bruxelles: Editions De Boeck,.
- 7) Benchemam F, & G. (2015). Gestion des ressources humaines. Lextenso éditions.
- 8) Boterf.G., L. (2003). Construire les compétences individuelles et collectives. . les éditions d'organisation.
- 9) Brunet, G. T. (2001). Compétence, l'emploi et des ressources humaines. édition Hatier.
- 10) Chatelin. (2004). Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. document de recherche n°2005-01 .
- 11) Colardyn.D. (1996). la gestion des compétences. . édition PUF.
- 12) Dejours.C. (2001). Les compétences au cœur de l'entreprise. Paris: Editions d'Organisation.

- 13) Gilbert .P., S. (1999). Evaluation des compétences et situations de gestion. Paris: Economica.
- 14) Jouili. K, C. J. (2008). JouAcquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques . . Revue internationale sur le travail et la société, 3 (2) , pp. 218-219.
- 15) Le Boterf, G. (2004). Construire les compétences individuelles et collectives . Paris: Editions d'organisation.
- 16) Le Boterf.G, L. (2000). construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Editions d'organisations.
- 17) Leplat.J. (2001). Compétence et ergonomie. In J. Leplat et M.Montmollin. Paris: Octares.
- 18) Levy-Leboyer.C. (1996). La gestion des compétences. . Les Éditions d'Organisation.
- 19) P., Z. Objectif compétence. Pour une nouvelle logique. 1999: éditions Liaisons.
- 20) Weiss.D. (1999). Les ressources humaines, . . Edition d'organisation.
- 21) Zarifian.P. (2001). Le modèle de la compétence . Paris: Editions Liaisons.