

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

Mémoire en vue de l'obtention de diplôme de master en sciences de gestion

Option: Gestion des Ressources Humaines

Thème

**Le rôle du recrutement dans la recherche
des compétences,**

**Cas de la direction de distribution de la
SONELGAZ de Tizi-Ouzou**

Réalisé par :

- ✓ Mokhtari Slimane
- ✓ SIZINE Célia

Encadré par :
M^F YAHIAOUI Ammar

Membres de jury:

President: M^F FERRAT Merzouk, MAA, UMMTO.

Examineur : M^{me} LOUGAR Roza, MAA, UMMTO.

Rapporteur : M^F YAHIAOUI Ammar, MAA, UMMTO.

Date de la soutenance : .../03/2020

Promotion 2018-2019

Remerciements

Nous remercions notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous remercions notre encadreur, Mr. YAHIAOUI AMMAR, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

Nous remercions aussi notre encadreur, Mr. DAHLOUM HOCINE pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel de SONELGAZ.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à tous.

Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

Le bon Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la
force d'y croire, La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail à: Mes très chers parents, pour leur
patiences et bienveillance que

« Dieu les préserve » qui ont attendu et espérés
ma réussite, je leur témoigne mon respect et
beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils
ont fait pour moi et je rendrais jamais assez.

A Ma sœur Djamila, mes frères youcef, Smail, Djamel.

A tous mes proches, mes amis et

Surtout Liza, Adel, Aldjia, Massi.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Mokhtari Slimane

Dédicace

Je dédie ce travail avant tout,

Le bon Dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la
force d'y croire, La patience d'aller jusqu'au bout.

Je dédie ce modeste travail à: Mes très chers parents, pour leur
patiences et bienveillance que

« Dieu les préserve » qui ont attendu et espérés
ma réussite, je leur témoigne mon respect et
beaucoup de reconnaissances, pour tous qu'ils
ont fait pour moi et je rendrais jamais assez.

A Mes sœurs, mes frères et mes neveux et nièces que j'aime.

A tous mes proches, mes amis et surtout Jugurtha et Sihem.

A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.

A toute personne méritant mon respect.

Sizine Pélia

Liste des abréviations

AMC: Appareils de Mesure et de Contrôle

ANEM: Agence National de l'Emploi et de Main d'œuvre

CDD: Contrat à Durée Déterminée

CEEG : compagnie de ligneeering de l'électricité et du gaz

CEREQ : Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

DD : Direction de Distribution

DGSI : Division de Gestion des Systèmes Informatiques

DEE : Division Exploitation Electricité

DEET : Division d'Etudes et d'Exécution et Travaux

DEG : Division Exploitation Gaz

DG : La Direction Générale

DRC : Division des Relations Commerciales

DRH : Division des Ressources Humaines

DRH : Directeur/Direction des Ressources Humaines

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

ELIT : El Djazair Iformation Technologi

ETTERKIB : Société montage industriel

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

EPC: Engineering, Procurement and Construction

FOSC : Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles

GEAT: General Electric Algeria Turbines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRTE : Gestion du Réseau et de Transport de l'Electricité

GRTG : Gestion du Réseau et de Transport du Gaz

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

HYENCO : Hyunson Engineering et Construction

IFEG : l'Institut de Formation en Electricité et Gaz

ISO : International Standards Organisation

ISO 9001: Norme correspondant à la qualité du management et à la satisfaction du client.

INERGA : Filial Sonelgaz construction et control de bâtiment

KAHRIF : Société de travaux d'électrification rurale

KAHRAKIB : Société d'infrastructures et installations électriques Sonelgaz.

KANAGHAZ : Société de réalisation des réseaux gaz.

MUTEG : Mutuelle Générale des Travailleurs de l'industrie Electrique et Gazière

OS : Operateur du Système Electrique

RCN: Raccordement Client Nouveau

RH: Ressources Humaines

SDA: Société Distribution de l'électricité et du Gaz d'Alger

SDC: Société Distribution de l'électricité et du Gaz du Centre

SDE: Société Distribution de l'électricité et du Gaz de l'Est

SDO: Société Distribution de l'électricité et du Gaz de l'Ouest

SOPIEG : Société de Patrimoine Immobilier des industries Electrique et Gaze

SONELGAZ: Société Nationale de l'Electricité et du GAZ

SPA: Société Par Actions

SPE: Société Production d'Electricité

SPSS: Statistical Package for the Social Science

Sommaire

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Chapitre I : La gestion des ressources humaines

Introduction	4
Section01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	5
Section02 : Le processus de recrutement.....	12
Section03 : La notion de compétence.	23
Conclusion.....	29

Chapitre II : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Introduction	30
Section01 : Généralités sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	31
Section02 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	38
Section03 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le recrutement	43
Conclusion.....	54

Chapitre III : Le recrutement à travers une démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cas de la direction de distribution de la SONELGAZ

Introduction	55
Section01 : Présentation de la SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou.	56
Section02 : La gestion des ressources humaines cas SONELGAZ	66
Section03 : Etude analytique et interprétation des résultats	68
Conclusion.....	92
Conclusion générale	93

La gestion des ressources humaines est considérée comme étant l'élément le plus important de la stratégie de l'entreprise, qui est performante à la hauteur de la valorisation de ses ressources humaines, car elle permet de satisfaire toutes les exigences. Pour cela, l'entreprise est interpellée de manière à mettre en œuvre un système de gestion évolutif dans le cadre socioéconomique.

L'extension de toute entreprise repose sur la gestion des ressources humaines qui est un domaine de connaissance et d'action en pleine évolution, devenu très important aujourd'hui. Pour que l'entreprise soit compétitive elle doit parvenir à recruter et retenir des bons employés, développer des cadres et des dirigeants de talent, et faire évoluer les techniques de recrutements qui sont focalisées sur la compétence.

La bonne gestion des ressources humaines assure non seulement un climat de travail motivant et stimulant, mais aussi mobilise le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisation, maximise l'engagement des employés et assure leur adhésion à la mission.

En effet, le recrutement et à l'origine de toute gestion des ressources humaines, il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises.

En pratique, les actions de recrutement ont profondément connu une modification grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication qui mettent à la disposition de l'entreprise un marché de travail plein de compétences. Pour cela, la réflexion sur l'acquisition et le développement des compétences est aujourd'hui nécessaire pour pouvoir manager l'entreprise avec un état d'esprit orienté vers la recherche d'efficacité et de la performance d'une manière permanente.

Le recrutement s'inscrit comme un outil majeur d'une politique dynamique des ressources humaines, facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC ». Cette dernière est un facteur déterminant issu de l'évolution de la gestion des ressources humaines. L'enjeu principal de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est l'identification des besoins de l'entreprise à court, à moyen et à long terme et l'adaptation des compétences des ressources humaines dont elle dispose aux exigences de l'environnement interne et externe qui est en continuelle modification.

C'est dans cette optique que nous allons tenter de comprendre l'outil du recrutement, dédié à la recherche des compétences au niveau d'une entreprise algérienne ; en l'occurrence, la direction de distribution de SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou, lieu où on a mené notre enquête en liaison avec notre thème de recherche.

I/ La Problématique

Dans ce contexte, la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

-Quel est le rôle et la contribution du recrutement dans la recherche des compétences dans l'entreprise SONELGAZ ?

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

-Comment le management des ressources humaines via la pratique du recrutement contribuerait-il au choix des outils de recherche des compétences sur le marché du travail ?

-Le recrutement est-il perçu comme un outil de choix de compétence ?

-Est-ce que le recrutement influence positivement sur la réussite d'une démarche de GPEC ?

II/ Hypothèses

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous émettons deux hypothèses à vérifier :

-Le recrutement contribuerait dans la recherche des compétences.

-La GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée.

III/ Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ notre recherche s'est appuyée sur deux étapes. La première a porté sur une recherche documentaire, afférent à la gestion des ressources humaines et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La seconde, quant à elle, s'est focalisée sur une enquête de terrain. Cette dernière a été réalisée à SONELGAZ, elle consiste en à un questionnaire et des guides d'entretien qui ont porté sur une étude analytique et interprétative.

VI/ L'objet de recherche

Notre mémoire de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la ressource humaine dans l'entreprise et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence et son impact sur SONELGAZ.

V/ La Structure du travail

En tenant compte de notre problématique et des hypothèses de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre est intitulé le management des ressources humaines à travers trois sections. La première est consacrée aux généralités sur le management des ressources humaines. La seconde porte sur le processus de recrutement. La dernière est basée sur la notion de compétence.

Le deuxième chapitre est consacré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à travers trois sections. Généralités sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans sa première section. La seconde porte sur la démarche GPEC. La dernière est consacrée à la GPEC et le recrutement.

Le troisième chapitre est consacré au recrutement à travers une démarche GPEC avec travers trois sections. La première consiste à présenter l'entreprise SONELGAZ de la wilaya de Tizi-Ouzou. La seconde est consacrée à la gestion de la ressource humaine dans l'entreprise SONELGAZ. La dernière, quant à elle, reprend l'analyse des résultats.

Introduction

La gestion des ressources humaines, occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, elle constitue l'une des pratiques fondamentales de la gestion de l'entreprise, avant qu'elle devienne une discipline. Son rôle est de rechercher et d'obtenir les compétences des salariés dont l'organisation a besoin et à motiver les agents pour atteindre les objectifs planifiés. En ce sens, ces compétences contribuent largement à la réalisation des objectifs stratégiques des entreprises. La GRH est appelée à acquérir un personnel compétent, motivé et cohérent avec le projet d'entreprise. Ainsi, l'une de ses activités principales est le recrutement lequel est rattaché directement au thème spécifique de notre travail de recherche.

Le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de gestion qui s'inscrit soit dans une situation d'urgence, ou dans une situation planifiée, son objectif est de répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter les compétences recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.

Trois points essentiels permettent de traiter les différents éléments de ce chapitre. La première section présentera les concepts de base de la gestion des ressources humaines, dans laquelle sera présentée son évolution à travers des jalons historiques qui paraissent importants. Sa définition et ses objectifs. La deuxième section est consacrée aussi au cadre théorique dans lequel nous allons présenter le processus de recrutement, sa définition et objectifs, en expliquant ces étapes et l'évolution de recrutement à l'e-recrutement. Enfin, dans la troisième section sera présentée la notion de compétence, on débute par quelques définitions, suivi des catégories de compétence, des enjeux et des caractéristiques.

Section I : Généralités sur la GRH

La mise en place de la gestion des ressources humaines et l'amélioration de sa place et de son importance dans les entreprises émane d'un réel besoin de refonte de la gestion du personnel (qui est considéré comme une fonction administrative) et sa considération comme une fonction stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs.

I.1-Historique et évolution de la GRH

La gestion des ressources humaines est un processus qui a constamment évolué depuis son apparition. En fait, elle n'a pas toujours existé et s'est progressivement implantée et développée sous l'influence d'acteurs dans des conditions économiques et managériales et des contextes variés de l'entreprise. Son historique se résume comme suit:

1.1-La gestion du personnel à l'état embryonnaire

C'est au moyen âge que l'on a vu apparaître les premières relations entre salarié et employé à l'intérieur de l'institution née dans un phénomène urbain inconnu que l'on appelle la corporation. Il a fallût attendre jusqu'à la Révolution Industrielle pour voir apparaître « la fonction personnel ».

1.1.1-Avant la révolution industrielle

À cette époque, la fonction n'existait pas encore. C'est le superviseur qui se charge lui-même de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

1.1.2-La révolution industrielle

À l'issue de la révolution industrielle, les entreprises sont confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment qu'apparaît « la fonction personnel » dans l'entreprise. Dans un premier temps, son rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Cette fonction gère donc la main d'œuvre comme une variable d'adaptation. Le coût de cette variable doit être minimum. On est encore très loin de la notion de ressource humaine. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumis aux lois de l'échange économique du capitalisme. La dimension humaine s'efface devant l'objectif prioritaire que constitue l'optimisation de la production (Taylorisme-Organisation Scientifique du Travail).

1.2-La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités

L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Cette période se caractérise par :

1.2.1-La contribution de TAYLOR

Au début de l'époque industrielle, l'employeur embauchait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. Le rendement de la main d'œuvre était faible. TAYLOR est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'homme est réduit à la notion de machine. Cependant, dès l'application des méthodes de TAYLOR, divers problèmes humains sont apparus, déstabilisant les organisations : conflits, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, la conception tayloriste du travail.

Suite à ses problèmes, H. MUNSTERBERG a contribué à l'évolution de la fonction en y incorporant des facteurs tels que la fatigue, la monotonie et l'environnement.

1.2.2-MUNSTERBERG

La contribution essentielle de MUNSTERBERG fut d'avoir axé ses recherches sur l'analyse empirique et la validation stratégique que l'on retrouve aujourd'hui dans la GRH.

Au début du 20^{ème} siècle, les activités de la gestion du personnel se limitaient à l'embauche et au chronométrage mais peu à peu l'organisation a offert une aide aux employés pour régler leurs problèmes de logement, de soins médicaux, de loisirs et d'argent. Pour assumer ces nouveaux développements, les responsables du personnel de l'époque portaient le nom de « secrétaires de bien être ». De ce point de vue, l'année 1912 apparait comme étant la date probable de la naissance d'un service personnel.¹

1.2.3-Les années 1920

La gestion du personnel a progressé grâce à une situation économique favorable. Plusieurs compagnies se sont dotées des services du personnel. L'approche dite paternaliste connut alors son sommet dans les relations employeur/employés et des gestionnaires en personnel ont même été engagés, pour convaincre les employés de la générosité de l'employeur et ça jusqu'à la crise économique de 1929.

¹ SEKIOU.L, « gestion du personnel », 2^{ème} édition paris, page 214.

1.3-La réorientation des activités de la gestion du personnel

Elle se présente comme suit :

1.3.1-La contribution d'Elton Mayo

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, Elton MAYO, a conduit une série d'expériences, aux ateliers Hawthorne de la Western Electric (étude de HAWTHORNE), touchant l'influence des conditions de travail sur la productivité. Celles-ci mirent en cause la motivation au travail et donnèrent naissance au courant des Relations Humaines.

L'effet Hawthorne peut se résumer ainsi : ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux conditions humaines qui permet l'accroissement de la productivité. Ses études, qui réfutent la philosophie tayloriste de l'intérêt personnel, ont eu une influence profonde sur la gestion des ressources humaines « GRH ». ²

1.3.2-La grande dépression 1929

Durant l'année 1929, les activités de la GRH ont connu une réorientation à cause de la Grande Dépression consécutive à la crise économique, puisque plusieurs services du personnel furent éliminés, de ce fait les relations employeurs/ employé furent bouleversées.

1.3.3-La deuxième guerre mondiale 1939-1945

Durant cette période les charges des services de personnel se sont accrues avec l'organisation des ateliers de travail et le retour massif des femmes à l'usine. Elle met l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des salariés.

1.4-La consolidation des activités de la gestion du personnel

Cette période a connu une syndicalisation massive des salariés. Par conséquent, les spécialistes des relations collectives de travail ont occupé une place importante à l'intérieur des services de personnel, car ils avaient des relations privilégiées avec les représentants syndicaux et le concept utilisé alors pour décrire cela était celui de «relations industrielles ». Cette période se subdivise en deux.

1.4.1-L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950

Dès le lendemain de la deuxième guerre mondiale, on a assisté à de gros bouleversements. Le modèle Taylor a perdu de sa vitalité, ses six fonctions ne suffisaient

² SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition 2007, Belgique, page 06.

plus à transmettre une image réelle de l'organisation, il fallait donc une septième fonction : « La fonction sociale ».

Malgré ces bouleversements, l'ensemble des services de personnel a semblé connaître une évolution plutôt qu'une révolution. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des services de personnel sont multiples : la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe, l'amélioration des conditions de travail des salariés, la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés, la gestion organisationnelle, les progrès technologiques, etc.

Au cours de cette période, les premiers cours universitaires, association et centre institutionnel de relation industriel virent le jour.

1.4.2-Les années 1950

Dans les années 1950, durant la période d'après-guerre, la gestion du personnel n'a pas fait de pas de géant, mais elle a tout de même consolidé son importance dans l'organisation.

Le travail de Elton MAYO a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels L. MASLOW et F. HERZBERG, l'école des « relationnistes » les services de ressources humaines s'enrichissent de la pensée de cette école qui ont accordé de l'importance à la satisfaction de l'individu au travail, aux motivations des salariés, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion : programme de bien-être, plans de retraite, vacances, etc.

1.5-L'ère de la professionnalisation de la fonction RH

Durant les décennies 1960-1970, les aspects psychologiques qui sont liés à la satisfaction et à la motivation des salariés préoccupent davantage les responsables des services de personnel. Ce qui a eu pour conséquence une perte d'influence des relations industrielles au profit d'un rôle psychologique de la fonction personnel.

1.5.1-Les années 1960

Les années 1960 ont amené une révision de la part de la haute direction, une importance plus grande été accordée au membre de l'organisation qu'au gestionnaire lui-même. Les aspects de satisfaction et de motivation du personnel préoccupent davantage les responsables des services ressource humaine, laissant dominer le rôle psychologique de la fonction personnel.

1.5.2-Les années 1970

Ont vu poindre une ère de professionnalisation. Les gestionnaires des RH ont tenu à se donner une formation leur permettant d'assumer le mieux possible leurs responsabilités. Des cours, certificats et diplômes ont été créés pour répondre à ce nouveau besoin. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme « un investissement » ou une « ressource », voire comme « une opportunité stratégique », plutôt que comme une contrainte ou un « coût ». L'intelligence humaine est sollicitée. On parle « d'organisation qualifiante ». Les directions s'aperçoivent que le personnel est la condition de la réussite des organisations.

1.6-La maturité actuelle de la GRH

La gestion de personnel est devenue la fonction ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

1.6.1-Les années 1980

Durant les années 1980, les entreprises adoptent le concept de gestion des ressources humaines et délaissent celui de gestion de personnel puis il a évolué vers la gestion stratégique des RH. Dans cette perspective de gestion stratégique des ressources humaines, la conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation, mobiliser, motiver, développer et sur laquelle il faut investir. Les RH sont considérées alors comme étant à la base de l'avantage concurrentiel des entreprises.

Dans les entreprises, la fonction RH a eu le même statut que les autres fonctions (finance, production, etc.) dans la structure organisationnelle. Son rôle s'est transformé en un rôle stratégique en ayant sa place dans le comité de direction et en participant également aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cependant, «en réalité, les nombreuses stratégies de restructurations des coûts dans les organisations avec son lot de licenciements ont amené les responsables de GRH à jouer un rôle d'exécutant des décisions sur lesquels ils n'avaient pas beaucoup d'influence». ³

1.6.2-La GRH à l'heure actuelle

La fonction de GRH est appelée à se concentrer sur certaines activités qui sont considérées comme des activités stratégiques et gérer de nouveaux problèmes tels que la gestion de la carrière, la motivation et l'implication au travail, la productivité, le changement

³SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, op.cit. Page 08.

technologique, etc. C'est pour cette raison que les responsables des RH recourent aujourd'hui à l'externalisation de certaines activités qui leurs prennent beaucoup de temps. Les pratiques qui sont le plus externalisées sont les pratiques d'acquisition des RH et de la paie.

I.2-Définitions et objectifs de la gestion de ressources humaines

Pour mieux comprendre la GRH, nous allons donner en premier lieu la définition de la GRH, ensuite ses objectifs.

2.1-Définitions de la GRH

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques-unes d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources. ⁴

Selon Patrice ROUSSE (1996), la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.⁵

Robert LE DUFF (1988) a défini la gestion des Ressources Humaines comme l'une des fonctions de l'entreprise, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion. ⁶

⁴www.foad-mooc.auf.org > IMG > PDF > Cours GRH, consulté le 13/10/2019, 14 :26h

⁵SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, op.cit. Page 06.

⁶ LE DUFF.R, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999, page 1085-1086.

La GRH se définit, de façon générale comme une discipline ou un système qui contient différentes activités, la gestion efficace des ces dernières permet à l'organisation d'assurer la pertinence de ses ressources humaines. Elle s'inscrit dans le cadre du plan stratégique de l'organisation, qui définit les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour atteindre les objectifs fixés.

2.2-Les objectifs de la GRH

La gestion des ressources humaines poursuit plusieurs objectifs que nous pouvons résumer en objectifs fonctionnels et objectifs explicites.

2.2.1-Les objectifs fonctionnels de la GRH

- Attirer (recruter les candidats qualifiés) vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant de compétences, d'habiletés et de l'expérience en utilisant notamment une planification adéquate des ressources humaines.
- Conserver le personnel (garder les employés fournissant un rendement satisfaisant). Conservation des ressources humaines qualifiées et cela par l'élaboration de programmes qui favorisent la promotion interne et la gestion de la carrière.
- Développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) les compétences des employés notamment à travers les programmes de formation.
- Motiver, satisfaire (activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances) les employés. l'exemple de la pratique de rémunération incitative où l'entreprise peut recourir à l'utilisation de primes de rendement, à un système d'intéressement...
- Etre efficace (ou la recherche de la performance optimale). Cette efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation d'un personnel qualifié, l'augmentation de la productivité des salariés, la production de marchandise de bonne qualité, la diminution du roulement et de l'absentéisme des salariés.

Ces objectifs sont parfois incompatibles ; voire antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales.

2.2.2-Les objectifs explicites de la GRH

On trouve trois objectifs essentiels :

- *La planification des RH* : (L'analyse des besoins, la gestion prévisionnelle, la gestion stratégique). Cette activité, en amont du cycle de vie du salarié, consiste à analyser de

manière précise et prévisionnelle les besoins en emplois et en compétences, selon les orientations stratégiques de l'entreprise et les objectifs opérationnels qu'elle s'est fixée.

- *L'évaluation* : (l'analyse/évaluation des employés, l'évaluation individuelle des salariés : rendement, compétences, potentiel). Avant de lancer une campagne de recrutement, l'entreprise doit avoir une connaissance précise et analyser les emplois et postes de travail dont elle dispose et/ou dont elle a besoin dans un horizon donné, cette démarche constitue un socle indispensable pour les autres activités RH.
- *Le développement des RH* : (la gestion des compétences/formation, la gestion de carrière, la rémunération, la motivation).

L'objectif de maintien des salariés dans l'emploi passe par la valorisation des RH, la formation, la gestion des compétences et des carrières, la politique de rémunération, d'incitation et de mortifications non financières.

Section II : Le processus de recrutement

Le recrutement est au cœur des préoccupations des entreprises en raison notamment du fait que l'acquisition d'une main d'œuvre compétente, qualifiée et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise.

II.1-Définition du recrutement

Nous proposons un ensemble des définitions :

A l'origine, le recrutement désigne l'action de « faire des recrues », pour augmenter le potentiel militaire des armées. Le verbe recruter désigne : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ». Selon Jean GUYOT dans son livre « le recrutement méthodique du personnel », en (1983), l'acte de recruter est définie comme étant : « Mettre à la disposition des ateliers et des magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre et en qualification ».

Selon Jean-Marie PERETTI (2016) « Gestion des ressources humaines », le recrutement est une situation d'évaluation des compétences humaines dans le respect de règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. En ce sens, la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existante entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise.

Selon SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETT, ALIS, CHEVALIER (2007) :
Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherches, information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

II.2. Objectif du recrutement

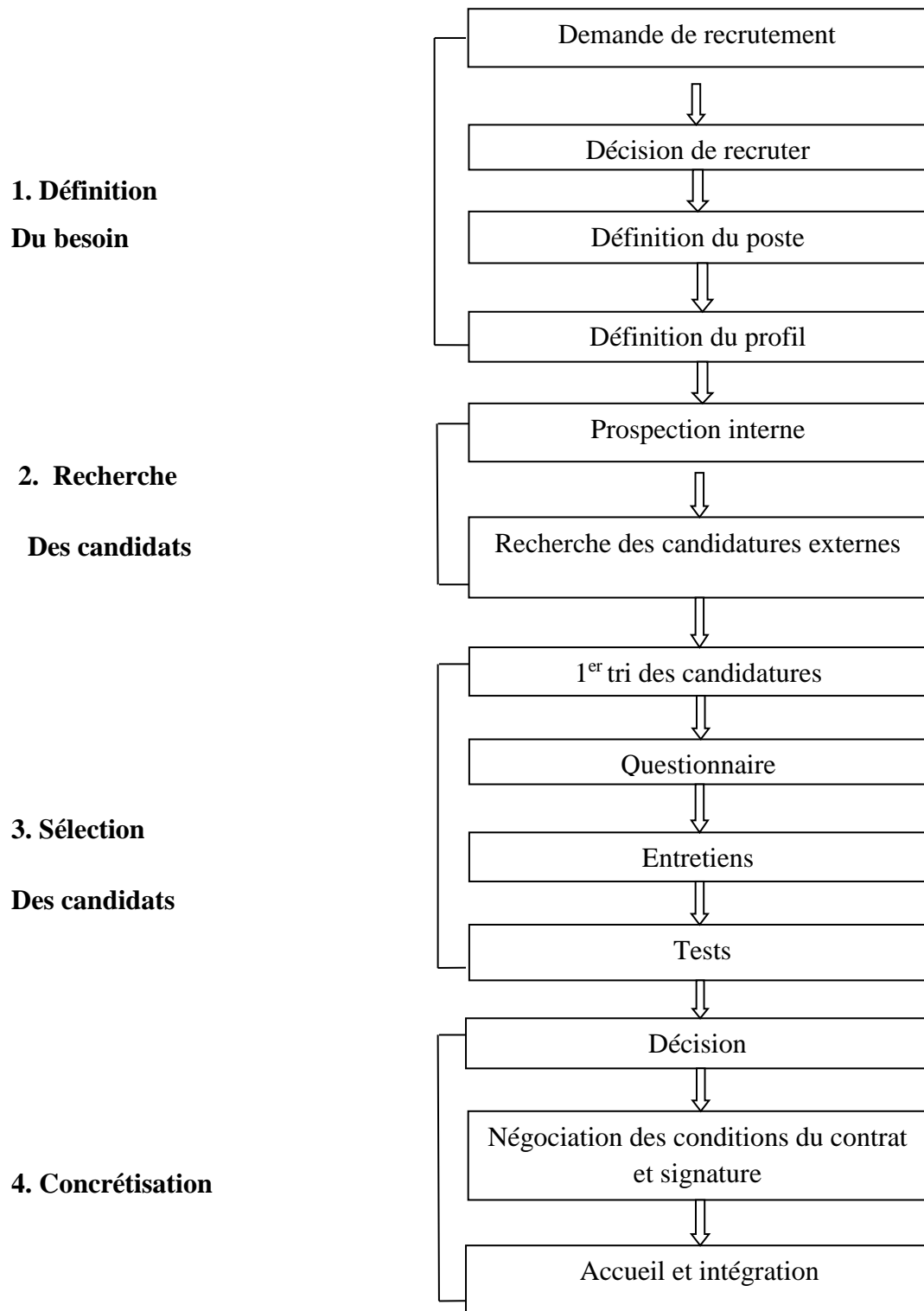
D'après Sekiou et al (Op Cité, 2007), le recrutement a cinq objectifs principaux présentés comme suit :

- Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de trouver des candidats de qualité où qu'ils se trouvent, car leurs compétences sont la pierre angulaire autour et à partir de laquelle s'articulent l'ensemble des activités de la GRH.
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants aux moindres coûts possibles.
- Augmenter la banque des candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et diverses sources utilisées.
- Contribuer à titre préventif, à l'établissement des programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.
- De mettre la bonne personne dans la bonne place et au bon moment.

II.3. Les étapes du processus de recrutement

Le recrutement est une démarche rationnelle visant à se procurer de nouveaux salariés, il doit pour cela suivre un certain nombre d'étapes en vue d'être efficace. Selon PERETTI. Jean-Marie, les étapes du recrutement peuvent être résumées dans le schéma de la page suivante :

Figure N°01: Les étapes du processus de recrutement



Source : PERETTI. J-M, « Gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition, 2016 Paris, page 62.

3.1-Etape (1) : Définition du besoin recrutement

La première étape du processus de recrutement consiste dans la demande de recrutement, la prise de la décision de recruter et la définition du poste et du profil.

3.1.1-Demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou un besoin supplémentaire. La demande fait l'objet d'un examen hiérarchique. Le pouvoir de recruter peut être plus ou moins décentralisé. Il se situe à un niveau différent pour un remplacement ou pour un poste supplémentaire⁷.

3.1.2-La décision de recruter

Avant de lancer les opérations d'un recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité de la demande permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.) sont également envisagées.

Toutes les possibilités de modification de l'organisation du travail et de la répartition des tâches sont étudiées avant de préciser à quel emploi sera affecté le nouveau recruté.

La décision de procéder à un recrutement précise la nature du contrat envisagé (CDI ou non) et les horaires (temps plein ou partiel).

3.1.3-La définition de l'emploi

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de l'emploi à pourvoir. S'il n'existe pas de descriptif adéquat ou actualisé, il est nécessaire de l'établir ou de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description du poste présente tous ses aspects importants afin, notamment de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pouvoir donner aux candidats une information complète et

⁷PERETTI. J-M, op.cit. Page 64.

objective, il doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pourvoir existe déjà, on procède à son analyse.

- **Analyse de l'emploi**

L'analyse de l'emploi est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, il présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement, l'analyse de l'emploi respecte deux principes. Elle s'attache : à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) et aux activités (non à la personne).

Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, dans le cadre d'une évolution de l'organisation, cerner les missions et activités qui seront effectivement celles du poste est nécessaire.

- **La description de la fonction**

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques : identification du poste avec son intitulé, mission de l'emploi et les responsabilités, inventaire des tâches de travail, description des activités (avec l'aide des opérationnels)...

3.1.4-Définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- **La mission confiée.** C'est les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- **Les compétences nécessaires.** La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- **Le profil du candidat :** il est défini notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifique exigées.

3.2-Etape (2) : La recherche des candidatures

Il est conseillé de rechercher plusieurs sources afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. La recherche peut donc être une prospection interne ou externe.

3.2.1-La prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne ou pour des postes de débutants.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et, parfois passer les mêmes tests que les postulants externes.⁸

3.2.2-La recherche des candidatures externes

La recherche des candidatures externes renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés interne et externe du travail ;
- Au souci d'enrichir le capital humain par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original.⁹

L'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emploi est une retranscription de la définition du poste et du profil recherchés. C'est une expression du besoin de l'entreprise sur le marché du travail qui peut se faire via différents supports de diffusion. Le but de l'annonce est d'attirer, séduire et donner envie aux candidats de répondre.

3.3-Etape (3) : La sélection des candidats

Plusieurs méthodes ou techniques sont souvent utilisées pour sélectionner ou recruter un ou plusieurs candidatures parmi les candidatures reçues.

⁸PERETTI. J-M, op. Cité. 21^{ème} édition, 2016, page 66.

⁹PERETTI. J-M, op. Cité. 15^{ème} éditions, 2015, page 69.

3.3.1-Le tri des candidatures

Une annonce correctement rédigée et une exploitation pertinente des canaux de recherche devraient permettre de recueillir un nombre conséquent de candidatures. Il est dès lors évident qu'il va falloir effectuer un tri important entre toutes les candidatures reçues, dont une certaine partie sera parfois « fantaisiste » ou réellement inadaptée.

Toutefois, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant. Cette tâche essentielle peut s'avérer très gourmande en temps. Il convient donc d'optimiser ce processus discriminant. On peut tout d'abord effectuer une discrimination sur la forme des candidatures : absence d'éléments demandés, mauvaise présentation, qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux. Cependant, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers et reste une approche très superficielle. Il convient ensuite de s'intéresser au contenu du CV. Pour accélérer et fiabiliser le tri des CV¹⁰, il faut fixer :

- Des points indispensables, discriminants, éliminatoires pour ceux qui ne les détiendront pas (formation donnée, bilingue, expérience donnée). Un premier survol des CV permet d'éliminer un nombre intéressant de candidatures manifestement inadaptées ;
- Des points secondaires, qui constituent un atout pour la candidature (3^{ème} langue, double compétence). Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation, plus gourmande en temps, mais qui se fera uniquement sur un échantillon beaucoup plus restreint. Ensuite, un premier entretien téléphonique peut être effectué pour s'assurer de la motivation du candidat et pour collecter certaines informations nécessaires et absentes ou en confirmer d'autres. Le recruteur peut ensuite passer à la phase de convocation des profils qu'il juge comme étant les plus adaptés pour le poste.

3.3.2-Le questionnaire des candidats

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscrettes de l'employeur et a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles.

¹⁰PERETTI. J-M, op. Cité. 21^{ème} édition, 2016, page 67.

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement¹¹.

3.3.3-L'entretien des candidats

L'entretien est utilisé dans quasiment tous les recrutements : il s'agit souvent de l'ultime étape d'un processus de sélection où plusieurs personnes peuvent intervenir, notamment la personne chargée du recrutement et le supérieur hiérarchique du collaborateur potentiel. Deux types d'entretiens peuvent être mis en œuvre :

- *L'entretien structuré se déroule d'une manière préétablie* : l'interaction recruteur/candidat est standardisée et les réponses sont analysées précisément.
- *L'entretien non structuré* : se déroule d'une manière spontanée et varie en fonction du recruteur et de chacun des candidats. Ce dernier type d'entretien est majoritairement utilisé : or, il apparaît que le degré de structuration de l'entretien a un effet sur sa validité.

Un entretien de recrutement peut comprendre plusieurs étapes comme :

- L'accueil du candidat ;
- La recherche des informations complémentaire par rapport au CV et la lettre de candidature ;
- Les critères de motivation ;
- La validation des compétences ;
- La vérification des caractéristiques de personnalité ;
- La présentation de l'entreprise et du poste ;
- La conclusion de l'entretien.

3.3.4-Les tests des candidats

Les tests de sélection sont devenus quasiment incontournables lors d'une procédure de recrutement, ils permettent aux recruteurs d'évaluer les candidats dans leurs personnalités et compétences.

Les tests peuvent être classés en trois catégories :

- **Les tests d'aptitudes** : Pour une tâche donnée, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise

¹¹PERETTI. J-M, Op. Cité. 12^{ème} édition, 2004, page 80.

dans l'activité considérée, les tests d'intelligence et de connaissance entrent dans cette catégorie ;

- **Les tests de personnalité** : Ils visent à cerner la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaires de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de Guildford-Zimmerman comprend trois cents questions relatives au dynamisme et à la sociabilité. La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique ;
- **Les tests de situation** : Ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Ces tests, sont des épreuves, des exercices à compléter pour donner à la fin des résultats bien définis sur les candidats.

3.4-Etape 4 : Accueil et intégration

La dernière étape du processus de recrutement comporte la décision, le contrat, l'accueil et l'intégration.

3.4.1-La décision de recruter

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions émises sur les différents candidats. La multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic.

La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

3.4.2-La négociation des conditions du contrat et signature

Une fois la décision prise, il faut généralement négocier quelques conditions comme la rémunération, date d'entrée en fonction, etc.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la

décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet. La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

3.4.3-L'accueil du candidat

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Il consiste en une présentation du site, des personnes et des activités du service ou du département d'affectation, l'accueil peut être assuré par le chef hiérarchique direct. Certaines entreprises formalisent d'avantage cette accueil en proposant de véritable séminaire, en remettant un livret d'accueil et en confiant les nouveau salariés à un tuteur.

L'accueil donc se limite à quelques opérations ponctuelles et se prolonge généralement par une phase beaucoup plus longue d'intégration.

3.4.4-L'intégration du candidat

L'intégration recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, des procédures à utiliser, des relations à maîtriser. Cette phase peut être plus ou moins longue selon le degré de complexité des tâches, la durée du cycle des opérations, les capacités d'assimilation du salarié ; elle peut nécessiter également des stages de formation spécifiques et aboutir à certains correctifs dans la définition de poste. Cette phase d'intégration ne recouvre pas nécessairement la période d'essai, qui n'est qu'une disposition d'ordre juridique permettant aux salariés et l'employeur de confirmer ou non leurs engagements respectifs au regard du contrat de travail.

Au terme de cette phase d'intégration, les responsables doivent être en mesure d'apprécier si le nouvel embauché correspond bien aux attentes qu'ils s'étaient fixées pour ce recrutement.

II.4-Du recrutement à l'e-recrutement

Avec Internet et le web, le processus de recrutement a connu une évolution consistant dans le lancement des sites de recrutement à la recherche et le recueil des candidatures. L'e-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement.

Le candidat dispose d'informations et d'outils nombreux lui permettant de se préparer efficacement. Le recruteur dispose d'une gamme d'outils pour développer l'interactivité et la

réactivité, attirer les candidats, faciliter les dialogues. Le web amplifie également l'impact sociétal du recrutement avec sa rapidité, sa massification et la perception de la marque employeur.

Le web est un outil de choix pour développer l'attractivité de l'entreprise et son image d'employeur de référence. L'utilisation des réseaux sociaux permet de communiquer sur sa marque employeur. L'entreprise qui souhaite attirer doit veiller à son e-réputation notamment auprès de ses cibles de recrutement.

Le web permet à plusieurs acteurs d'intervenir dans la définition du besoin. Les réseaux sociaux numériques d'entreprise contribuent à améliorer la définition d'un profil de poste et à être plus précis. Les outils collaboratifs aident à la rédaction des profils et à l'élaboration de fiches.

Les réseaux sociaux numériques d'entreprise permettent d'améliorer la prospection des candidatures internes. L'utilisation des réseaux sociaux externes est devenue inévitable. Elle permet de réduire les coûts, les délais de recrutement, d'accroître le vivier de candidature et de trouver les non-candidats susceptibles d'être intéressés. Les informations disponibles sur les réseaux sociaux sont devenues une source appréciable pour identifier les profils recherchés.

Plusieurs étapes du processus de sélection bénéficient des outils du web. Les moteurs d'analyse se sont adaptés au domaine du recrutement en automatisant le tri des CV. Les entretiens peuvent, pour les premiers d'entre eux en particulier, devenir virtuels avec les entretiens en ligne. Des outils proposent des fonctions de présélection, les tests en ligne se sont développés. Les mélanges de méthodes classiques et d'outils web sont également fréquents.¹²

L'e-recrutement est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. L'internet permet de traiter des offres mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel.

¹²PERETTI. J-M, op.cit. 21^{ème} édition, page 63-64.

Section III : La notion de compétence

L'émergence du concept de compétence correspond à une profonde évolution des contenus des situations de travail qui appellent plus d'autonomie pour les salariés, une intelligence situationnelle ou encore, pour ces salariés, une approche collective de leur tâche. Le management des organisations prend progressivement en compte cette évolution.

III.1-Définition de la compétence

De multiples définitions de la compétence existent, nous retiendrons celle du MEDEF, ex CNPF, qui a été donnée, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998 « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

Jean-Yves BUCK dans son livre « le management des connaissances et de compétence en pratique » (2003), quant à lui, écrit que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné ».

De la présente définition, nous dirons que la compétence est une combinaison de connaissances, savoirs, expériences, qu'un individu ou une organisation possède. L'accent est donc mis sur les connaissances et les différents savoirs faire.

Pour Richard BOYATZIS (1982), la compétence est décrite comme « une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise ». BOYATZIS considère comme compétence toute caractéristique permettant d'obtenir

un succès dans le travail ou dans une situation. Cette définition permet de prendre en compte les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence rationnelle, l'intelligence émotionnelle.

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1.1-La Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des individus. En effet, c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir-faire, son comportement, son intelligence). La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par rapport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Pour Cécile DEJOUX dans son livre « gestion des compétences et GPEC » en (2008), « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

C-L-LEBOYER en (1996) dans son livre « la gestion des compétences » considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail. Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

1.2-La compétence collective

Pour Cécile DEJOUX (2008) « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre ».

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

Pour MATMATI et SCHMIDT (1999) : « la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir-faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres»¹³.

Selon ces auteurs, la compétence collective est un savoir-faire de l'entreprise qui naît à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ces concurrents, ainsi que de l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

Guy LE BOTERF dans son livre « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », (1994) souligne que « la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels ».

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe.
- elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles.

¹³ MATMATI.M, SCHMIDI.D, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002, page 55.

- elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif.
- elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

III.2-Les catégories de la compétence

De nombreuses catégories de compétences peuvent être constatées, entre autres:

2.1-La Compétence «savoirs»

Connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquisées à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels. Par exemple, la connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

2.2-La Compétence «savoir-faire»

Aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels comme le savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

2.3-La Compétences «savoir être»

Ce sont les attitudes, les comportements au travail, les aptitudes sociales, les comportements innés ou acquis, et les capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels¹⁴. C'est le cas, à titre d'exemple, du savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

2.4-La Compétence émotionnelle

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec SALOVEY et MAYER et médiatisées par GOLEMAN.

¹⁴ DEJOUX.C, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, page 14/15.

Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement. Dans cette logique, c'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

2.5-La Compétence «savoir-résoudre»

Capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues. À titre illustratif, face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin du salaire.

III.3-Les enjeux de la compétence

On distingue trois types d'enjeux qui sont: l'enjeu économique, les enjeux organisationnels, et l'enjeu sociétal.

3.1-L'enjeu économique

Face aux défis de la mondialisation et une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique devant les autres engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail. ¹⁵

3.2-Les enjeux organisationnels

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation. ¹⁶

¹⁵ LETHIELLEUX. L, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines »8^e édition, Extenso, 2014, France pages 25.

¹⁶LETHIELLEUX.L, Op. Cité., page 53.

3.3-L'enjeu sociétal

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leur compétences tout au long de leurs carrières, ce souci de l'employabilité lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Donc la salarié est menée à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.¹⁷

III.4-Les caractéristiques de la compétence

- *La compétence et finalisée* : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- *La compétence et le résultat d'une reconnaissance collective* : elle existe grâce aux regards des autres ;
- *La compétence et constituée d'une combinaison* : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- *La compétence est de nature contingente* : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- *La compétence est observable lors de mise en situation* ;
- *La compétence est un processus de construction permanente* : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.¹⁸

¹⁷ Ibid. page 53.

¹⁸ Ibid. page 50.

Conclusion

Le management des ressources humaines est un domaine très vaste où les frontières sont quasiment celles de l'organisation, ses processus aussi spécifiques que transversaux se répartissent et se diffusent dans toute l'entreprise. Ses pratiques sont les activités organisationnelles qui permettent une gestion efficace du réservoir capital humain et qui s'assurent que ce capital est employé dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation.

Ainsi, il est impératif de se donner des procédures et des critères objectifs pour recruter, mais aussi pour intégrer les nouveaux agents. Le recrutement a donc pour objet de sélectionner les candidats les plus indiqués en termes de compétence et de personnalité pour les besoins de l'entreprise. La qualité d'un bon recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur, cette adéquation permet de mettre la bonne personne là où il faut pour atteindre les objectifs organisationnels.

Introduction

Le présent et le futur de l'entreprise dépendent de ses ressources humaines et de la façon avec laquelle elles sont gérées, ce sont les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) constitue un outil indispensable pour se préparer au futur.

La GPEC est une notion plus ou moins récente mais qui a toujours été une des composantes essentielles de la conduite d'une entreprise, elle consiste à mettre en adéquation les compétences d'aujourd'hui, qui doivent donc être connues, avec les besoins de demain qui doivent être anticipés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, indispensable à sa survie et à sa pérennité.

Ainsi, mettre en place une démarche GPEC, ce n'est ni plus ni moins que de s'assurer de disposer des bonnes compétences, en bon nombre, au bon moment et au bon endroit. La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

Dans cette vision des choses, nous allons essayer dans ce chapitre de focaliser notre étude sur une description complète de cette démarche qui prédomine depuis le début des années 1990.

Dans la première section, on va essayer de passer en revue les différentes phases marquant l'évolution de la gestion des effectifs, partant de la gestion des effectifs jusqu'à la gestion des compétences, ensuite on va formuler des définitions permettant d'éclaircir ce concept, puis nous tenons l'intention d'analyser la GPEC au regard de la GRH. Il conviendra par la suite d'évoquer les objectifs, enjeux et les structures de la GPEC pour mettre en évidence la démarche GPEC dans la deuxième section, qui est destinée à démontrer les différentes manières d'entrer dans une GPEC, ensuite nous tenons d'exposer les acteurs de la GPEC, puis la mise en place (étapes de la GPEC) et on termine par les avantages et les limites entravant la réussite de la GPEC.

Enfin, la troisième section sera concentrée sur la GPEC et le recrutement, nous allons essayer de donner un aperçu sur l'existence d'un poste vacant et les causes de la vacance du poste de travail ensuite comment l'entreprise doit le prévoir.

Section I : Généralités sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Elle existe des pays où la GPEC est une obligation juridique comme la France, et d'autres pays où des entreprises choisissent volontairement d'effectuer une démarche similaire comme l'Algérie, espérant tirer profit de la mise en place d'outils d'anticipation et de développement.

I.1-Evolution et définitions de la GPEC

En réalité, la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) représente un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires à savoir :

- Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité), pour accompagner collectivement et individuellement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord. Plusieurs définitions sont proposées et interprétées. Quelques-unes d'entre elles paraissant pertinentes sont retenues tout en faisant ressortir les points essentiels que livrent celles-ci.¹

1.1- Evolution de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas une notion récente, depuis plusieurs décennies les entreprises cherchent à prévoir leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La première période qui peut être identifiée est celle des années 1960, les entreprises se sont concentrées sur la gestion quantitative de l'effectif « gestion prévisionnelle de personnels » en essayant de calculer le nombre de personnes nécessaire par niveau de qualification, en s'appuyant sur des modèles de planification stratégique.

La gestion prévisionnelle de personnel a été caractérisée par :

- Un caractère administratif fort.
- Une rationalisation de la fonction et pas du personnel.
- Un traitement bureaucratique.

¹ DEJOUX.C, Op.cit. Page 60.

- Le personnel est considéré comme une contrainte, indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations sont liées au rendement (argent).

Le début des années 1970 se caractérise par la prise en compte, de la part des entreprises, de nouvelles attentes des salariés (amélioration des conditions de travail, épanouissement dans le travail) ; pour cela, la gestion prévisionnelle, tout en restant quantitative et à long terme, devient de plus en plus individualisée (grâce aux débuts de la gestion de la « carrière » des salariés).

La survenue des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) vient modifier les priorités des entreprises : désormais, les prévisions à long terme sont beaucoup plus aléatoires, voire impossibles. La gestion « prévisionnelle » ne s'effectue plus dans un contexte de croissance mais dans un environnement de crise. Les conséquences économiques et humaines des deux chocs pétroliers sont désastreuses pour des pans entiers (la sidérurgie, particulièrement). Dans de tels secteurs d'activité, les ajustements en terme d'effectifs trouvent leurs limites : pour reconverter les salariés concernés et tacher d'anticiper les éventuels reclassements, la gestion prévisionnelle n'est plus seulement quantitative.

C'est dans les années 80 que va réapparaître la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu de l'accélération des mutations économiques, technologiques et sociales, les entreprises doivent faire face à une obsolescence rapide des qualifications. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre ce qui avait été prévu et le réalisé, entre les besoins futurs et les ressources disponibles.

C'est dans les années 1990 que va réapparaître clairement la notion de la gestion prévisionnelle. En effet, compte tenu des changements environnementaux et de l'accélération des transformations économiques, technologiques et sociales, les entreprises accordent plus d'importance aux qualifications et compétences. Il s'agit de mesurer, d'analyser et réduire les écarts entre le prévu et le réalisé en termes d'objectifs d'une part et entre les besoins futurs et les ressources disponibles d'autre part.²

Aujourd'hui, la notion de la GPEC s'inscrit également dans une logique de qualité. Nombreuses sont les entreprises comme la SONELGAZ (entreprise innovante) qui ont mis en place une démarche qualité, que ce soit au niveau de la production ou de l'environnement. Dans ce nouveau mode de gestion, il ne faut pas ignorer la fonction ressources humaines.

² KERLAN. F. «Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007, page 37.

Ainsi la norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences, afin de décrire des fonctions et de mettre en œuvre l'amélioration continue des compétences.

1.2-Définition de la GPEC

Parmi de nombreuses définitions de la GPEC qui sont avancées par plusieurs auteurs, nous allons opter de passer en revue quelques-unes des plus structurées.

1.2.1-Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007)

Dans l'accord de Suez, la GPEC est définie comme « une réflexion stratégique qui s'inscrit dans le développement de l'entreprise. Cette démarche d'ingénierie des ressources humaines consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences) ». Il est à déduire de cette définition que la GPEC comporte une double dimension collective et individuelle :

- Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
- Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et lui permettre d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle.³

1.2.2-Définitions de Françoise KERLAN (2004)

Dans son livre : « guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences », Françoise KERLAN (2004) définit la gestion prévisionnelle des effectifs comme « un ensemble de méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés (les aspects démographiques, âge...) ». Pour l'auteur, la gestion prévisionnelle des compétences correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs.

Quant à la gestion prévisionnelle des emplois, elle correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois. La gestion prévisionnelle des carrières correspond aux méthodes qui permettent l'identification des parcours indicatifs de carrières accessibles aux salariés de l'entreprise.

³ DEJOUX. C, op.cit. Page 60.

Dans cette optique, la GPEC englobe ce qui précède, elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

1.2.3-Définition d'Henri ROUILLEAULT (2007)

Henri ROUILLEAULT, quant à lui, identifie deux volets dans la GPEC: un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins/ressources et un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.⁴

I.2-Analyse de la GPEC à travers la GRH

Si gérer les ressources humaines c'est reconnaître que les Hommes ont des ressources qu'il faut exploiter, savoir mobiliser et développer au profit de l'entreprise, cela exige l'intégration de l'Homme et ses ressources dans la stratégie globale de l'entreprise à travers l'anticipation des besoins et des ressources. Ainsi la GPEC représente un outil de la GRH qui est mobilisé dans les entreprises en vue de préparer l'avenir.

2.1-La GPEC comme outil de la GRH

La GPEC, étant un outil de la GRH, permet la mise en œuvre de certaines orientations des politiques RH dans les entreprises en cohérence avec les stratégies de celles-ci. Ainsi la GPEC permet de faire le lien entre le management de l'organisation, les stratégies de l'entreprise, l'environnement socio-économique et les employés.

En la positionnant comme outil de la GRH, la GPEC pourrait être analysée à travers les défis auxquels fait face la GRH. Ces défis éclairent les acteurs dans la construction des outils de GPEC. Pour ces raisons, une présentation de ces défis est importante. Beaupré. D et AL (2008) ont identifiés quatre enjeux majeurs de la GRH. Elle doit faire face à des enjeux démographiques à travers la réparation de la relève, elle doit faire face, également, à des exigences de productivité et de qualité des produits et services. La GRH doit se préoccuper en plus du bien-être des employés en veillant à leur santé mentale, physique et psychologique. En fin la GRH a un rôle à jouer dans l'éthique et la justice organisationnelle. Sommes toute, l'objectif est de permettre à la GRH d'attirer, de retenir et de développer le capital humain.

⁴ BERNIE. P, GRESILLON. A, « La GPEC », 2^eème édition, éditeur Dunod, paris, 2012, page 04.

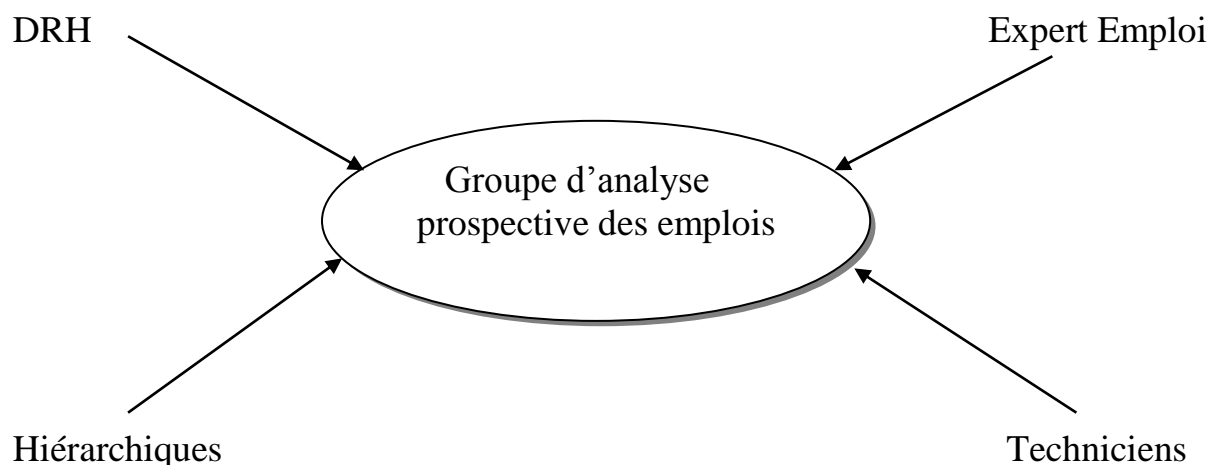
2.2-La GPEC est un levier de la GRH

Dans un environnement mouvant, l'évolution d'une entreprise est rapide. Pour faire face et adapter les Ressources Humaines dans cette dynamique, la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est nécessaire. Il s'agit d'une démarche importante pour la pérennité de l'entreprise puisqu'elle répond à une question majeure : « comment m'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer ma stratégie ? »

2.3-Les structures de la GPEC

La direction des ressources humaines va occuper une place prépondérante dans le dispositif de la GPEC, c'est la DRH qui définit clairement les règles et la démarche de la GPEC afin d'en garantir la convergence avec les orientations stratégiques arrêtées par la direction générale et la cohérence dans le cadre d'opérations nécessairement décentralisées. La figure suivante nous éclaire sur les structures de la GPEC.⁵

Figure N°02: Les Structures de la GPEC



Source : Guide de la GPEC, F. KERLAN .Editions Eroylls, 2006, P 78.

I.3-Les objectifs et enjeux de la GPEC

La GPEC est destinée à aider l'entreprise à faire face à son environnement, on peut citer ses avantages et ses limites comme suit :

⁵ CITEAU. J.P, Ressources humaines, éditions Dunod. 2010. Page108.

3.1-L'objectif de la GPEC

L'objectif d'une démarche de GPEC peut être analysé à deux niveaux: pour l'entreprise et pour les salariés.

3.1.1-Pour l'entreprise

Elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme et d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

3.1.2- Pour les salariés

Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise. Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques, pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilitant l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des coûts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation. (adaptation de programme ciblé pour développer les compétences).
- Éviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.⁶

⁶ LE GALL. J-M, « gestion des ressources humaines. PUF. Coll. « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012, page 50.

3.2-Enjeux de la GPEC

La GPEC peut être analysée sous différents angles, d'abord elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés des partenaires sociaux.

Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management dans une perspective prévisionnelle :

3.2.1 D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences des salariés à ses besoins futurs, compte tenu des évolutions escomptées et des changements prévisibles;

3.2.2 D'un point de vue politique interne, l'entreprise peut construire ses projets stratégiques quelle que soit leurs dimensions.

Les enjeux de la GPEC sont considérables, l'annonce d'une mise en place de la GPEC dans une entreprise crée un stress et une pression supplémentaire qui viendra s'ajouter à celle déjà existante. Cela va imposer aux salariés des interrogations à propos de leur avenir dans l'entreprise.

La GPEC est un catalyseur d'émotion, il est vrai que l'introduction à la notion compétence bouleverse les modalités d'évaluation, de promotion, de développement de carrière et peut remettre en cause un certain nombre de routines et d'acquis dans ces domaines. Néanmoins, ces premières craintes dépassées les salariés vont percevoir l'intérêt de l'identification et de la valorisation de leurs compétences.

À travers la notion de compétence et par cette démarche de GPEC, les salariés apprécieront la possibilité de reconnaître leurs contributions personnelles et collectives à la performance de l'entreprise, et auront la possibilité d'obtenir des informations claires sur les contenus des postes à prévoir et le développement des mesures d'accompagnement en termes de bilan, de formation et mobilité. Dans cette logique, la GPEC est un outil de valorisation sociale.

D'une part, la GPEC a relancé le niveau de négociation au sein des branches avec la création des observatoires de métiers et de compétences par secteur d'activité, et d'autre part elle est venue se rajouter aux différentes obligations d'information et de consultation. En ce sens, la GPEC est un sujet de négociation collective.

Un grand nombre d'entreprises ont d'ailleurs choisi d'aborder plusieurs thématiques obligatoires en même temps, sur la stratégie, la GPEC et les rémunérations. L'introduction de la concertation sur la thématique des compétences revêt un enjeu important

Selon CITEAU (2010), en plus de sa double vocation qualitative et quantitative de l'emploi, la GPEC s'appuie conjointement sur un volet collectif et un volet individuel. D'abord collectif en ce qu'elle s'intéresse à découvrir en amont les problématiques liées à l'évolution des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences. Ensuite, individuel car elle a pour objectif d'assurer le suivi, le développement professionnel et l'employabilité des salariés dans le cadre de leurs parcours professionnels.⁷

Section II : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La mise en œuvre d'une démarche GPEC s'avère primordiale pour anticiper les écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines pour faire face aux mutations rapides.

II.1-Les différentes manières d'entrer dans une GPEC

Il existe différentes manières de démarrer une GPEC et l'entreprise doit se poser certaines questions, en effet, il faut qu'elle identifie les raisons qui la poussent à mettre en place un management par la compétence.

De plus, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée qui lui convient en fonction de sa taille, de sa stratégie et surtout des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation en matière de gestion des ressources humaines.

D'après Françoise KERLAN (2007), trois raisons principales poussent une entreprise à se lancer dans une GPEC, à savoir :

- Soit pour résoudre un problème lié à un projet d'entreprise, par exemple l'entreprise n'a pas de classification.
- Soit pour mettre en place une stratégie, par exemple une décision de repositionnement ou introduction sur un nouveau marché.
- Soit pour conduire un système global de management par la compétence.

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place de cette démarche, il faut qu'elle choisisse son mode d'entrée.⁸

⁷ LOUNIS. A, « L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERI, Tizi-Ouzou, 2018, Page 59.

⁸ KERLAN. K, Op.cit. 4^{ème} édition. janvier 2012, page 69-71.

Dans son ouvrage «La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Dominique THIERRY (1990) propose cinq(05) modes d'entrée dans une GPEC. Ces modes d'entrée peuvent être soit pris séparément ou être associés.

1.1-L'entrée par le plan à moyen terme

L'entreprise peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera ; pour cela, elle doit adopter une gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité), par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle. Appelée entrée par le plan à moyen terme par D. Thierry (1990), elle sert de cadre à la réflexion de prises de décisions concernant la GRH.

1.2-L'entrée par l'unité

L'entreprise peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local ; elle adopte alors une entrée de la GPEC par l'unité, c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local. Moins générale que la première entrée, celle-ci est spécifique à chaque unité de l'entreprise.

1.3-L'entrée par les familles professionnelles

La firme peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle ; elle adopte pour cela une gestion transversale (inter-structure et inter-environnement) de grands corps de métiers et oriente les emplois selon des proximités de compétences. Il s'agit de l'entrée par les familles professionnelles. Il s'agit de constituer un répertoire de familles professionnelles et de mesurer les possibilités de flux d'une famille à l'autre par proximité des compétences.

Par exemple, une entreprise connaît un besoin croissant de technico-commerciaux, mais un besoin minimum d'agents de production ; elle pourra donc mesurer les mobilités professionnelles possibles qui lui permettent d'éviter des licenciements au futur.

1.4-L'entrée par les métiers prioritaires

L'entreprise peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité. Elle doit alors faire évoluer les compétences collectives et adopter des actions d'adaptation pour des métiers prioritaires, c'est-à-dire les emplois sur lesquels il existe des enjeux économiques et sociaux importants. Il s'agit de l'entrée par les métiers prioritaires.

1.5-L'entrée par l'investissement

Elle peut enfin vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés. Elle s'occupe alors des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles. Il s'agit de l'entrée par l'investissement. L'entreprise va

mesurer les effets de changements organisationnels sur les emplois et compétences pour les adapter.

Ces différents modes d'entrée ne s'opposent pas, certaines entreprises les poursuivent tous, et d'autres choisissent une ou quelques entrées pour mettre en place une GPEC en fonction de leurs objectifs.

Ces différents modes d'entrée ont une grande partie méthodologique en commun. Il s'agit avant tout de l'analyse des emplois et compétences actuels et de leurs évolutions futures.

II-2-La mise en place d'une démarche GPEC

Toute démarche est une pensée sur les moyens de diminuer l'écart entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles. Selon FOFANA GBA. L. C (2012), les apports concernant la GPEC permettent de classer quatre grandes phases dont la démarche se présente comme suit :

2.1- Etape (1) : Diagnostic des ressources humaines

Cette étape initiale, que l'on pourrait appeler aussi état des lieux, marque le début du processus de la démarche GPEC. Lors de cette étape indispensable, l'objectif est de dresser un état des lieux exhaustif des ressources humaines sur les plans quantitatif et qualitatif.

En effet, cette première étape est indispensable du moment que l'établissement ne peut pas prévoir l'avenir sans connaître le présent, une bonne connaissance des effectifs, des métiers, des emplois et des compétences, apparaît en effet nécessaire pour s'engager dans une démarche de gestion prévisionnelle : connaissance quantitative mais aussi qualitative (avec analyse des corps, métiers, emplois, niveaux de formation).

2.2- Etape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur

La deuxième étape consiste à définir les ressources futures, les effectifs et les besoins en compétences. Cette étape, consiste à établir pour chaque administration une projection de ses ressources humaines actuelles, cette projection n'intègre pas l'hypothèse de recrutement puisqu'il s'agit de prévoir l'évolution de la structure des personnels actuellement en fonction. Après avoir terminé cette étape, l'organisation passe à identifier les évolutions futures des emplois, c'est-à-dire analyser les évolutions prévisibles au sein de l'organisation.

2.3- Etape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs

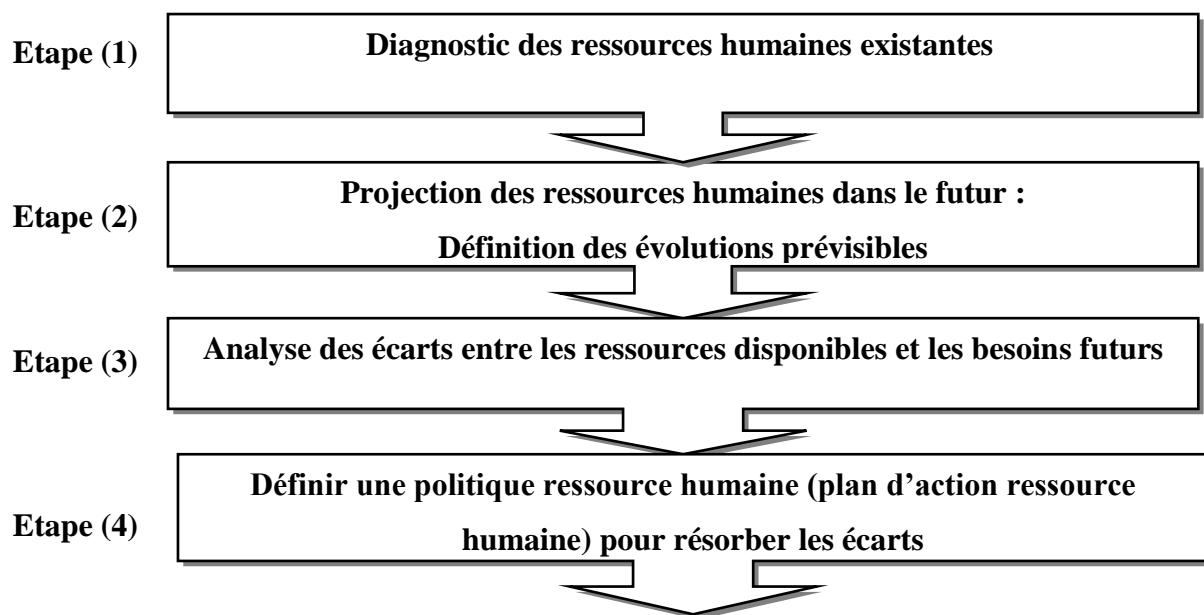
Cette étape devrait consister à identifier les écarts entre la prévision des besoins et la prévision des ressources. Elle permet de mettre en évidence des écarts entre les compétences futures nécessaires et les compétences des personnels en fonction.

2.4- Etape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine)

Pour combler les écarts. Dans cette étape, une fois les écarts analysés, il convient de mettre en place des plans d'action ressource humaine, pour résorber les écarts constatés. Cette politique doit s'appuyer sur l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines qui sont : (la formation, la promotion, la mobilité, le recrutement, évaluation).⁹

La figure ci-dessous reprend les quatre étapes de la démarche de la GPEC.

Figure N°03 : La schématisation des quatre étapes de la démarche GPEC



Source : FOFANA GBA. L. C, Op. Cité, page 46.

Comme nous venons de le voir, le suivi d'une démarche de GPEC est nécessaire pour l'organisation, puisque cette dernière peut être considérée comme un outil d'aide à la bonne gestion. La mise en place de cette démarche a pour but principal de prévoir une structure d'effectif pour l'avenir, donc on peut dire qu'une démarche de principe doit être adaptée aux réalités de chaque organisation, et qui nécessite un certain nombre de préalables pour optimiser ses chances de réussite.

⁹ FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », Op. Cité, pages 44-46.

II.3-Les avantages et limites de la GPEC

On peut résumer les avantages et limites de la GPEC comme suit :

3.1-Avantages de la GPEC

- Favoriser la cohérence entre toutes les pratiques RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi le déploiement de celle-ci.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficace. Mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.
- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face aux situations critiques liées à l'incertitude de l'environnement.
- Rendre compte de l'impact économique et financier des décisions prises à cet égard et mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

3.2-Les limites de la GPEC

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. on peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.¹⁰
- Difficultés en termes de prévisions. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.

¹⁰ PERETTI. J-M, Op.cit. 8ème Edition, Paris, 2003-2004, page 181.

- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévisions et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter.¹¹
- Le management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation très long au niveau de l'entreprise.

Section III : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le recrutement

Cette section porte sur les effets de la GPEC dans la démarche de recrutement.

III.1-L'existence d'un poste vacant

Un poste de travail est défini selon les objectifs de production et du développement de l'organisation et de la répartition des tâches au sein des différents collectifs de travail.

1.1-Définition du poste

La définition du poste revêt un caractère important afin de permettre le déroulement des opérations de recrutement car le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut que le candidat soit suffisamment informé sur le poste vacant. Donc, la description du poste doit correspondre à la réalité lorsque, et le poste à pourvoir existe déjà on procède à son analyse. En ce qui concerne l'analyse du poste, deux principes doivent être respectés :

- Elle s'attache à ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être) ;
- L'analyse s'attache également aux tâches (non à la personne).

Par ailleurs, les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste. Ses finalités, les caractéristiques, les compétences et habilités qu'il suppose, la fiche de description de poste peut renfermer plusieurs rubriques telles que :

- Identification de l'emploi ;
- Mission de l'emploi ;

¹¹ : Jean-François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, Paris. Page 277.

- Situation dans la structure ;
- Inventaires des attributions ;
- Marge d'autonomie ;
- Contrôle par le supérieur ;
- Moyens humains et matériels.¹²

1.2-définition du poste vacant

Au sens défini par Eurostat, les emplois dits « vacants », ou « postes à pourvoir » (*job vacancies*), sont des postes libres (nouvellement créés ou inoccupés) ou encore occupés et sur le point de se libérer, pour lesquels des démarches actives sont entreprises pour trouver, à l'extérieur de l'établissement, le candidat convenable dans l'immédiat ou dans un avenir proche. Le recrutement souhaité peut correspondre à un contrat à durée indéterminée (CDI), un contrat à durée déterminée (CDD), ou à un emploi saisonnier, même de courte durée.¹³

1.3-Les causes de la vacance du poste de travail

Un poste de travail est considéré vacant lorsque son titulaire l'a quitté. D'après Jean-Marie PERETTI (2016), les causes d'un départ sont divers :

1.3.1-La force majeure

Un événement imprévisible, inévitable, insurmontable, rendant impossible l'exécution du contrat de travail, entraîne le cas de force majeure, c'est-à-dire sa suspension ou sa rupture selon sa durée. Parmi les cas de force majeure possibles, citons :

- un cataclysme naturel (inondation, tremblement de terre, incendie, par exemple) provoquant la destruction des locaux de travail ;
- le fait du prince (décision de l'autorité publique mettant l'entreprise dans l'impossibilité de continuer son activité) ;
- le décès du salarié.

En cas de force majeure, le contrat est rompu immédiatement.

1.3.2-La démission

Il y a démission lorsque le salarié décide de rompre le contrat de travail à durée indéterminée. Cette décision peut être communiquée par écrit ou verbalement. Il n'est pas nécessaire de respecter des règles de forme sauf dispositions particulières des conventions

¹² <http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html>, consulté le 11/10/2020, 09h26

¹³ <http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html>. Consulté le 11/10/2020, 09h26.

collectives. La jurisprudence considère que la volonté de résiliation du salarié doit se manifester de façon certaine et définitive.

1.3.3-Le départ à la retraite

A partir de 2017, l'âge légal de la retraite en Algérie est reporté de 60 à 65 ans. Sous réserve de l'obtention d'une pension à taux plein grâce à un nombre suffisant d'annuités; le salarié peut; s'il le souhaite; partir volontairement à la retraite.

Tout salarié qui quitte volontairement l'entreprise dans le cadre d'un départ à la retraite doit faire liquider sa pension de vieillesse. Il a droit; sous réserve de dispositions plus favorables d'une convention ou du contrat de travail, à l'indemnité de départ en retraite prévue par la loi sur la mensualisation qui varie, selon l'ancienneté, d'un demi-mois à deux mois de salaire.

1.3.4-Le licenciement

Le licenciement est effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou d'une transformation d'emploi.

1.3.5-La rupture conventionnelle

Lorsque l'entreprise et le salarié conviennent par accord de rupture amiable de mettre fin au contrat, on parle de rupture conventionnelle.

1.3.6-La fin du contrat de travail à durée déterminée

Elle est de plein droit à l'échéance du terme.

La rupture anticipée du contrat à durée déterminée peut intervenir dans différents cas :

- par accord des parties ;
- en cas de faute grave ;
- en cas de force majeure.

L'insuffisance professionnelle ne constitue ni une faute grave ni un cas de force majeure. En cas de rupture anticipée injustifiée à l'initiative de l'employeur; le salarié a droit à des dommages et intérêts. Réciproquement; il en est de même pour l'employeur; lorsque la rupture est à l'initiative du salarié (sauf s'il a obtenu un CDI).

III.2- Les prévisions du recrutement

Avant que les effectifs d'un métier soient amenés à être réduits et qu'il n'y ait pas de possibilité de reclassement au sein de l'entreprise, il faut que l'entreprise prévoie par un plan de GPEC où un certain nombre d'outils doivent être utilisés, parmi lesquels on trouve:

2.1-Les outils d'observation

Les outils d'observation de la démographie de l'entreprise (pyramides des âges, pyramides des anciennetés...) restent des outils de diagnostic privilégiés car ils permettent de mettre en valeur des caractéristiques objectives et aisément identifiables des ressources humaines: évolution de l'âge moyen, modes de distribution de la population, rajeunissement ou vieillissement de la population, profil des qualifications et des compétences.

Par ailleurs, une série d'indicateurs (taux de rotation, taux de mobilité, taux de promotion, taux d'absentéisme) pourront témoigner des mouvements qui affectent dans le temps la disponibilité réelle des ressources sur les différents emplois.¹⁴

2.1.1-La pyramide des âges

La prévision de ces départs est basée surtout sur la date de naissance (départ à 60 ans), et la date de recrutement (32 ans de service pour ceux qui veulent sortir en retraite anticipée), sur une période de 5 ans, saisies et enregistrées sur des bases de données informatisées.

La pyramide des âges est un mode de représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe. C'est un outil indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car elle permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet aussi d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif.

Deux types d'usages peuvent être faits de la pyramide des âges par les gestionnaires de la direction générale ou des ressources humaines :

- D'un côté, elle constitue un outil de prévision des départs à la retraite,
- mais aussi d'anticipation des évolutions en termes d'emplois et de compétences, s'inscrivant ainsi dans la réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. La représentation en fonction de l'âge explique l'origine du mot « pyramide ». En effet, dans une entreprise, l'effectif jeune (la base de la pyramide) doit être supérieur au nombre de personnes proches de la retraite (le sommet de la pyramide). De même, la

¹⁴ CITEAU.J.P, Op. Cité, Page 150.

représentation en fonction du sexe permet de voir si l'effectif est excessivement masculin ou féminin.

La pyramide des âges est un outil précieux pour la GPEC car elle permet de prévoir les actions à mettre en place pour éviter le départ massif des compétences des personnes âgées et assurer la relève et le dynamisme de l'entreprise par un effectif jeune. Elle permet aussi de veiller à l'égalité hommes/femmes et à l'apport de compétences qui peuvent venir d'un équilibre entre les deux sexes.¹⁵

2.1.2- La pyramide des anciennetés

L'ancienneté des salariés se prête à une analyse quantitative qui s'appuie sur des prévisions à moyen et long terme et qui aide dans le plan de recrutement en ayant des données d'anciennetés nécessaires pour l'estimation d'un turn-over prévisionnel. Tout comme la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés ne prend en compte que les effectifs suremplois permanent à une date précise.

Dans son ouvrage Ressources Humaines, PERRETI Jean-Marie (2016) soutient l'importance de la pyramide des anciennetés en soulignant que « Elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement professionnel du salariés, d'une part, et sur son statut dans l'entreprise, d'autre part. Des avantages sociaux spécifiques peuvent exister en fonction de l'ancienneté : congés payés, primes... »¹⁶

En effet, on peut dire que les entreprises sont parfois soumises à des augmentations salariales liées à l'ancienneté. L'analyse qu'elles feront à partir de la pyramide des anciennetés va leur permettre d'estimer dans quelle mesure la masse salariale évolue au fil du temps et va permettre aux salariés de bénéficier de certains avantages.

2.2- Les outils de simulation

Les modèles de simulation sont des « calculateurs itératifs » qui permettent de simuler les évolutions des ressources en fonction de paramètres souvent obtenus par extrapolation des événements du passé. Beaucoup de grandes entreprises ont développé ce genre d'outils de simulation. Le modèle « présage » élaboré par des experts d'EDF-GDF consiste l'une des références dans ce domaine.

Ce modèle permet aux gestionnaires de simuler des politiques d'une structure d'emplois donnée. Par exemple, comment vat-on remplacer les personnes de la catégorie

¹⁵ BOUREAU.C, METRA.A, PERRETTI.J-M, H de DRH, Vuibert éditions 97, page 63.

¹⁶ PERETTI.J-M, Op.cit. 8ème Edition, Paris, 2003-2004. Page 119.

maîtrise qui doivent quitter l'entreprise dans les prochaines années? Par promotion ou par recrutement externe? Les solutions dépendent, entre autres, du niveau moyen de formation qui devra caractériser cette population ¹⁷.

2.3- Les outils de l'analyse de l'emploi

C'est probablement dans ce domaine que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a le plus renouvelé l'éventail des outils à la disposition des gestionnaires de personnels. En effet, la nécessité de prendre désormais en compte non seulement la configuration d'un emploi, mais surtout sa dynamique a soulevé de nombreux problèmes méthodologiques que se sont efforcés de résoudre des organismes comme le CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications) et Développement et Emploi. L'effort méthodologique porte principalement sur l'analyse des métiers ou des emplois types, l'objectif fondamental de l'analyse des métiers est de fournir une vision prospective de leur évolution et des exigences liées à leur exercice, et ainsi de permettre aux entreprises de disposer d'une base de référence qualitative pour l'élaboration de leur politique de recrutement, de mobilité et de formation.¹⁸

2.3.1-L'emploi type/métier

L'emploi type ou le métier désigne un ensemble de situation de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu (CEREQ, 1974). Les postes contenus dans les mêmes emplois types ou métiers nécessitent ainsi les mêmes compétences, un emploi type regroupe plusieurs postes.¹⁹

Ainsi, l'entreprise doit définir les emplois-types présents chez elle. Par exemple, Acheteur (service approvisionnement.) et auditeur interne. Pour mieux décortiquer les choses, l'emploi type s'étudie sous quatre angles :

- **La Technicité :** Il s'agit d'identifier les tâches caractéristiques de l'emploi type mettant en œuvre des techniques de tous ordres.
- **L'information :** On procède à l'inventaire des types d'informations (recueil, transmission, traitement, création) rencontrées par les individus exerçant le métier.
- **La communication/information:** Sous cette rubrique, on liste les éléments descriptifs de la structure relationnelle (interlocuteurs et types d'échanges) de ceux qui exercent le métier.

¹⁷ CITEAU.J.P, Op. Cité. Page150.

¹⁸ CITEAU.J.P, Ibid. Page.150

¹⁹ Georges GESSLER'S, La GPEC: méthodologie, L'emploi-type / métier, INFO ENTREPRISES, ACORD NEWS 2015 http://www.acord.ch/upload/files/Acord_Newsletter%202-2015.pdf, consulté le 28/11/2019, 11h.

- **La contribution économique:** Il s'agit de repérer les indicateurs pouvant témoigner des conséquences du travail des agents sur les résultats de la structure.

La description du contenu d'un emploi type doit trouver une traduction en termes d'exigence requises pour son exercice (connaissances théoriques nécessaires, pratiques professionnelles requises, comportements et attitudes adaptés au travail).

Donc ces éléments étant réalisés, le travail d'analyse se poursuivra par la recherche des facteurs d'évolution (économiques, technologiques, organisationnels, sociaux) qui risquent de modifier à plus ou moins brève échéance la représentation actuelle du métier et le profil de ses exigences.

Rappelons que dans une démarche de GPEC, l'analyse fine des facteurs de changements auxquels les entreprises seront confrontées (évolution technologique, organisation interne, facteurs sociaux) permettra de déterminer:²⁰

- **Les emplois-cibles ou métiers prioritaires :** ce sont les emplois nouveaux nécessitant de nouvelles compétences.
- **Les emplois menacés :** appelés à disparaître.
- **Les emplois sensibles:** susceptibles de modifications ou de transformations à moyen terme.
- **Les emplois peu sensibles :** dont la configuration à moyen terme sera globalement similaire.

2.3.2- Le répertoire des métiers (Nomenclature)

Ce répertoire est la liste ordonnée de l'ensemble des emplois types de l'entreprise, elle vise à fournir une représentation suffisamment homogène des emplois types, permettant ainsi de faciliter la mise en évidence de familles professionnelles et de filières de mobilités (passerelles entre les métiers).

Les emplois types sont regroupés en familles. Ainsi, à titre d'exemple, le contrôleur de gestion appartient à la famille de l'organisation et contrôle.

²⁰ BOUSLAH. M. A. «Le Renforcement des Compétences à travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au sein de l'entreprise. Cas de la SONELGAZ de la Wilaya de Saida », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en sciences de gestion. Option management des ressources humaines, 2015-2016, page 142-143.

- **Démarche d'élaboration du répertoire**

Il faut définir le « champs » du répertoire : la GPEC s'adresse-t-elle à l'entreprise globalement ou rentre-t-elle dans une démarche visant des métiers prioritaires ?

Ensuite, il faut définir la voie d'entrée qu'on souhaite utiliser pour élaborer ce répertoire. On peut soit : partir des métiers pour les regrouper en familles et en déterminer les finalités, soit partir des finalités pour déboucher sur les familles et les métiers. Par exemple : produire => production => monteur-câbleur.

- **Élaboration du répertoire**

Cette élaboration nécessite d'identifier les métiers à partir du recensement et de la connaissance des postes concrets, élaborer les intitulés adaptés faisant référence au contenu principal du métier, proposer des définitions en 3 à 5 lignes à priori pour chacun des métiers et la validation du répertoire (tous les salariés sont-ils identifiables à travers le répertoire ?).

Enfin, le répertoire n'a pas en lui-même de vertus gestionnaires ; il constitue un langage de base pour décrire les activités actuelles et futures, identifier les passerelles de mobilité, et communiquer en permettant aux salariés de penser en termes d'identité et de compétences.

2.4- Les outils de suivi des ressources

La GPEC sert à réconcilier en permanence les besoins et les ressources, afin de disposer de l'ensemble des informations utiles aux divers rapprochements et conduire de véritables plans de carrière pour les salariés. Le dispositif de la GPEC doit intégrer également différents aspects individuels de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui a trait à l'appréciation des performances des salariés, à l'identification des aspirations des salariés et l'évaluation des potentiels de chaque salarié, à travers l'entretien professionnel et le bilan de compétences.

2.4.1-L'entretien professionnel

Ce guide d'entretien, qui est annuel, est un outil de mesure dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il s'agira de faire le point sur les résultats de l'année écoulée et celle en cours ; évaluer la performance ainsi que le potentiel permettant une gestion anticipative des emplois et des compétences et de discuter sur le travail du salarié, comme le cas de l'entreprise SONELGAZ qui envisage des entretiens professionnels pour chaque individu.

À travers cet entretien annuel, le salarié et son supérieur hiérarchique feront le point sur le degré de satisfaction de l'entreprise et du salarié ainsi que sur leurs attentes mutuelles, ce qui permettra à ce salarié de discuter de son désir de formation, d'évolution d'emploi ou encore de ses conditions de travail et à l'entreprise d'exprimer ses attentes quant à l'atteinte des objectifs fixés. On peut dire que c'est une sorte de négociation où chacun doit être à l'écoute et doit tenir compte des besoins exprimés par l'autre dans le souci des intérêts partagés et de la régulation des relations entre les salariés et les encadreurs. D'après, KERLAN Françoise (2000), les objectifs liés à la mise en œuvre de cet entretien sont :

- Gérer au mieux sa ressource humaine en détectant les potentiels d'évolution et les difficultés par rapport aux changements organisationnels et par rapport à l'adaptation des salariés à leur emploi. Ceci afin de connaître les besoins de l'entreprise en termes de réaffectation à des emplois convenant davantage aux compétences et aux connaissances du salarié concerné.
- Améliorer la communication et instaurer de bonnes relations entre les supérieurs hiérarchiques et le personnel en étant plus à l'écoute et réceptif face aux attentes du personnel.
- Identifier les actions d'amélioration, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour une meilleure efficacité de l'organisation.
- Permettre d'orienter les carrières, rendre plus rationnelles et plus éclairées les décisions à venir et de positionner le salarié dans son travail et ses performances.
- Optimiser le budget de formation, et mettre en œuvre les dispositifs de formation et individualiser le parcours des employés.

La prise en considération de l'individu est essentielle. Lors de cet entretien, les responsables doivent éviter toute forme de subjectivité pour laisser place à l'objectivité. Il doit être reçu positivement par le salarié. Dans le cas où cet entretien a été positif pour le salarié, ce dernier aura envie d'effectuer la même démarche envers ses subordonnés. En conséquence, les entretiens doivent systématiquement être menés du haut vers le bas de la hiérarchie.

2.4.2-Le bilan de compétences

Le bilan de compétences permet d'anticiper l'évolution individuelle des carrières, situer chaque employé par rapport aux compétences qu'il a acquis afin de lui permettre de fortifier ses compétences et son parcours professionnel, ce qui développera son employabilité. Il va également permettre de faire correspondre les motivations professionnelles et le profil du salarié, définir les formations à venir, l'affectation des employés vers des postes plus

adéquats, d'identifier les capacités d'adaptation et de créativité, permettre à l'entreprise de suivre les changements de restructuration et de déterminer les projets de formation.

Le bilan de compétences peut se faire à la demande du salarié ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise pour donner un sens à sa carrière et lui permettre de devenir un acteur de son développement personnel. Dans le même sens, KERLAN Françoise (2000) soutient que « le bilan de compétence demandé par le salarié peut être pris en charge par l'entreprise pour ses besoins mais la loi est prévue avant tout pour aider le salarié à construire son projet personnel.²¹

III.3-La relation entre GPEC et le recrutement

3.1 Le recrutement en bref

Le recrutement est une pratique qui vise la recherche de nouvelles compétences humaines, par le recrutement interne en faisant recours aux personnels déjà dans l'entreprise ou par un recrutement externe par l'embauche de personnel extérieur. Tout recrutement doit être précédé d'une phase d'identification du besoin en personnel. Ce besoin peut naître suite :

- Au départ d'une personne en place sur un poste de travail ;
- À un départ définitif (retraite, licenciement, démission, invalidité);
- À un départ temporaire (maladie, grossesse, congé de formation, congé sabbatique).

La phase de définition du besoin et du profil du poste est indispensable, pour adapter les ressources humaines aux besoins de l'entreprise. Avant de lancer la procédure de recrutement, il est donc fondamental de faire une analyse qui permet de repérer le besoin, et de définir le poste et ses missions.

Après avoir défini le besoin, il faut en premier lieu prospecter le marché du travail avec des moyens adaptés au profil recherché. Ces moyens peuvent être des annonces, le recours à des associations d'anciens élèves, à des cabinets de recrutement tels que l'ANEM. Ensuite, il faut faire une présélection afin d'identifier et sélectionner la meilleure candidature afin de recruter le candidat le plus conforme aux exigences du poste et le plus apte à l'emploi à pourvoir. Cette sélection peut se faire par différentes méthodes, souvent utilisées simultanément. Il peut s'agir de l'analyse du curriculum vitale et de la lettre de motivation, de tests psychotechniques et professionnels, d'entretiens.....

²¹ KERLAN. F, Op. Cité. Page 72.

Une fois le processus de sélection et fini, l'entreprise devrait passer à la dernière étape qui consiste en l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue.

3.2-Le recrutement et la GPEC

Au sein de chaque entreprise, la GPEC doit veiller à anticiper les besoins en ressources humaines, en quantité et en qualité ainsi qu'en temps voulu, de façon à ce que l'entreprise soit apte à suivre et faire face aux mutations de l'environnement et les changements de stratégie. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel au niveau « quantitatif » car il permet d'augmenter l'effectif nécessaire au bon moment et au bon endroit. Il permet également un apport « qualitatif » en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise.

Dans ce sens, la GPEC peut aussi être perçue comme étant un outil de recrutement. En effet, l'analyse quantitative peut être une base pour identifier les postes sensibles de l'organisation ainsi qu'elle permet de décrire le poste vacant et l'ensemble de ces exigences en termes de compétences et les missions liées à ce poste. Cette étude est utile pour comparer les candidats entre eux et choisir le candidat dont le profil est le plus conforme aux exigences de poste.

La GPEC permet aussi de réduire les risques liés au recrutement dans la première étape qui consiste la définition du profil recherché ainsi que celle de poste, afin d'éviter un faux départ de processus de prospection ainsi qu'un échec de recrutement.

3.3-La GPEC et l'évaluation des compétences

L'entretien annuel d'évaluation permet de suivre la personne dans son niveau de compétences, ainsi que dans les compétences qu'il peut développer. Un collaborateur peut être ainsi pressenti pour un autre poste. Ici, c'est l'entreprise qui « chasse » les collaborateurs pouvant correspondre à d'autres postes. L'entretien annuel peut aussi détecter des écarts entre les compétences du collaborateur et les compétences requises au poste, aujourd'hui ou dans le futur. Une formation peut alors être prescrite.

Aussi, dans une démarche GPEC, une fois les métiers définis et les compétences associées à ceux-ci déterminées, l'entreprise va pouvoir mesurer les écarts entre les compétences requises et celles disponibles afin de déterminer, d'identifier et de sélectionner des leviers d'action visant à réduire ces écarts. L'outil phare pour mener cette phase de contrôle est sans aucun doute l'entretien d'évaluation, générateur à la fois d'espoir, d'angoisse mais aussi de désillusion parfois. Même s'il est souvent perçu comme une obligation RH, il ne faut pas oublier que cet outil est à la base dédié au management et au pilotage des équipes.

Conclusion

La GPEC se révèle comme une réponse aux dirigeants de l'entreprise dans leur recherche du meilleur compromis entre l'incertitude économique du lendemain liée à un contexte concurrentiel de fortes mutations technologique et économique, et le monde professionnel marqué par une évolution rapide des métiers et des exigences croissantes. Elle permet aussi à la recherche des solutions favorisant le développement d'une ressource humaine compétente.

En tant qu'outil de prévention et d'adaptation de l'entreprise à son environnement, la GPEC permet de passer d'une vision à court terme à celle à moyen ou long terme, afin d'éviter des surprises par des événements pouvant avoir une incidence sur la GRH et la pérennisation de l'entreprise.

Introduction

Après la présentation du cadre conceptuel dans lequel notre sujet de recherche est inscrit, nous allons dans ce dernier chapitre quitter les aspects théoriques pour s'approcher du domaine professionnel. L'objectif de ce chapitre est d'arriver à comprendre comment l'entreprise SONELGAZ utilise la pratique du recrutement pour la recherche des compétences.

Pour ce faire, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections dont la première consiste en une présentation générale de notre terrain d'étude « l'entreprise SONELGAZ », la deuxième traite la présentation générale de l'enquête. Enfin, dans la troisième et dernière section nous allons analyser et interpréter les résultats des entretiens et du questionnaire effectués au sein de cet organisme.

Section I : Généralité sur l'organisme d'accueil « SONELGAZ DD »

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz) est une compagnie chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz en d'Algérie. Elle a été créée en 1969, en remplacement de l'entité précédente Electricité et gaz d'Algérie (EGA), et on lui a donné le monopole de la distribution et de la vente du gaz naturel dans le pays, de même pour la production, la distribution, l'importation, et l'exportation de l'électricité. En 2002, le décret présidentiel N° 02-195, la convertit en une Société par actions SPA entièrement détenue par l'État. On parle maintenant de Groupe SONELGAZ.¹

I.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ

SONELGAZ est parmi les plus grandes entreprises Algériennes qui ont connus des défis qui lui ont permis l'évolution qu'elle connaît aujourd'hui.

1.1-Historique de la SONELGAZ

Le groupe d'électricité en Algérie, SONELGAZ, est la principale entreprise de production, de transport, de distribution et de commercialisation d'électricité en Algérie. De la création de l'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) en 1947 à la transformation en société Holding, la Société Nationale de l'Electricité et de Gaz (SONELGAZ) est passé par les étapes suivantes :

1.1.1- En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie

Au début du 20^{ème} Siècle, le secteur de l'électricité, était constitué de concessions aux mains d'entreprises coloniales.

L'adoption de la loi N° 46-628 du 8 avril 1946 en France métropolitaine, instaurant la nationalisation des activités électriques et gazières, fut étendue à l'Algérie par la nationalisation des entreprises privées d'électricité et du gaz existantes à l'époque, consacrant la création d'EGA (Electricité et Gaz d'Algérie) par décret N° 47-1002 du 5 juin 1947. L'Algérie disposait alors d'un réseau électrique de faible capacité relevant d'un modèle économique colonial.

1.1.2- Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969

En rupture avec l'héritage colonial et afin de répondre à des choix politiques et économiques, l'année 1969 consacra la dissolution d'EGA et sa substitution par la création de

¹www.sonelgaz.dz, consulté le 05/09/2019, 2h30.

SONELGAZ (Société Nationale de l'Electricité et du Gaz), par ordonnance N° 69-59 du 28 Juillet 1969.

A la nouvelle entreprise est confié le monopole de la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'électricité, ainsi que celui de la distribution et de la vente de gaz naturel dans le pays.

De taille déjà respectable, SONELGAZ entamait une nouvelle ère avec un effectif de 6000 agents pour desservir 700 000 clients avec un taux d'électrification de 40%, elle disposait de 626 MW de puissance électrique installée, alimentant 665 000 clients BT, 3 180 clients MT et 08 clients HT, ainsi que d'un réseau de transport gaz de 575 km et d'un réseau de distribution gaz de 1 590 km alimentant 168 032 foyers.²

1.1.3- Le tournant de la première restructuration en 1983

En 1983, quatorze ans après sa naissance, SONELGAZ opère une première restructuration. Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

Le choix de ce modèle, (Maison-mère et Filiales), allait conférer à SONELGAZ de nouvelles capacités de déploiement et de gestion de ses projets.

Ce système d'organisation et de management a permis aux nouvelles sociétés de jouer un rôle prépondérant dans la réalisation des infrastructures électriques et gazières. Il devint alors le précurseur du mode actuel de fonctionnement : autonomie de gestion et réactivité dans un environnement dynamique constant.

1.1.4- SONELGAZ devient EPIC en 1995

Par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, la SONELGAZ devient Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC), placée sous tutelle du Ministère chargé de l'énergie et des Mines. Dotée de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les règles de droit public dans ses relations avec l'État et réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Le même décret attribue à la SONELGAZ la mission de service public.

² www.sonelgaz.dz, consulté le 05/09/2019, 2h30.

1.1.5- La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 01 Juin 2002, SONELGAZ devient Société Algérienne de l'électricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Elle est régie par les dispositions de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations et par les dispositions du code de commerce. Ce statut lui donne la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir à l'international.

1.1.6- Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004

En 2004, SONELGAZ se hisse en tête de liste des investisseurs nationaux et s'impose comme un acteur incontournable du développement national avec en perspective : devenir un catalyseur d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur national de l'énergie. En conséquence, elle adopte une organisation de Groupe industriel par la transformation en filiales de ses entités en charge des métiers.

1.1.7- Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONELGAZ adopte une nouvelle organisation. Celle-ci aboutit à un Groupe comptant 33 filiales et 6 Sociétés en participation directe. Avec l'ouverture de l'Institut de Formation en Electricité et Gaz (IFEG) en 2007, ainsi que la création des sociétés d'engineering, des systèmes d'information et de la gestion immobilière (CEEG, ELIT & SOPIEG) et l'intégration de la Société Rouïba Eclairage en 2009, il parachève sa transformation en une Holding de sociétés déterminée à développer et renforcer ses infrastructures électriques et gazières. La dynamique d'investissement que le Groupe va connaître concernera sans exception tous les métiers et toutes les zones géographiques du territoire National.

1.1.8- La Holding 2011

Le 02 mai 2011, les statuts de SONELGAZ, adoptés en 2002, sont amendés par le conseil des ministres. Ils deviennent, de ce fait, conformes aux dispositifs de la loi N°02 - 01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Désormais, SONELGAZ. Spa est organisée en « SOCIETE HOLDING », sans création d'une personne morale nouvelle. La Holding SONELGAZ et ses sociétés filiales forment alors un ensemble dénommé « Groupe SONELGAZ ».

1.1.9- Le partenariat au cœur du développement

En 2014, en partenariat avec Général Electric, création d'une société dénommée GEAT (General Electric Algérie Turbines), chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout (wilaya de Batna) destinée à produire des TG et TV. Partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations d'EPC (Engineering, Production and Construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

1.1.10- Une nouvelle organisation de la Distribution

2017 fut l'année d'une nouvelle organisation permettant d'améliorer davantage l'efficacité des sociétés du Groupe et de leur faire gagner en efficience à travers la mutualisation de leurs expériences propres et l'harmonisation de leur savoir-faire. Ainsi, le métier de la distribution relève, désormais, d'une seule entité dénommée Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz (SDC). La SDC est le résultat de la fusion-absorption par cette dernière des sociétés de distribution SDE, SDO et SDA.

1-2 Le capital humain de la SONELGAZ

Le Groupe SONELGAZ est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. A fin décembre 2018, le Groupe SONELGAZ emploie 91 218 agents (dont 65 749 permanents et 25 469 temporaires), toutes catégories socioprofessionnelles confondues³.

En termes de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que la société Holding SONELGAZ n'emploie que 337 agents, l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux. Par ailleurs, s'inscrivant dans la politique nationale de promotion de l'emploi féminin, il est à souligner que des efforts importants ont été consentis en matière de recrutement de personnel féminin. Ce dernier représente 11% de l'effectif global du Groupe ; les recrutements se concentrent essentiellement dans les groupes socioprofessionnels cadre et haute maîtrise.

Les sociétés du Groupe SONELGAZ se devaient de renforcer leurs effectifs et de développer leurs compétences afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement. La mise en œuvre d'importants plans de recrutement et l'instauration de la bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales ont favorisé

³ Direction de distribution de SONELGAZ 2019.

l'émergence de nouvelles ressources qui ont été associées au processus de construction du Groupe SONELGAZ.

De plus, afin de garantir les meilleures conditions de travail, le Groupe SONELGAZ à toujours œuvré à l'amélioration constante des conditions socioprofessionnelles de ses agents.

Des dispositifs avantageux ont été mis en place, au profit des travailleurs et de leurs familles, à travers notamment l'institution du Fonds des œuvres sociales et culturelles (FOOSC) d'une part et l'accompagnement des travailleurs dans la mise en place d'une Mutuelle des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières (MUTEG) d'autre part. Ainsi, les travailleurs et leurs familles bénéficient d'une importante couverture médicale, d'institutions préscolaires pour leurs enfants et de différents prêts sociaux.

L'amélioration continue des conditions socioprofessionnelles des agents du Groupe SONELGAZ est le résultat d'un travail et d'un dialogue permanent avec le partenaire social visant l'instauration d'une stabilité et d'un climat social propice au développement du Groupe SONELGAZ.

1.3- La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution décidé par les pouvoirs Publics, a induit la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée SDC. Spa, résultat de la fusion - absorption des sociétés SDC, SDE et SDO d'une part, et le rattachement de la SDA en tant que filiale d'autre part. Créée le 04/04/2017, au capital social de 64 milliards de Dinars, la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dénommée « SDC. Spa », société par action et dont le siège social est situé au 20 boulevard Mohamed BOUDIAF – Blida, gère à travers ses cinquante-deux (52) Directions de Distribution, 48 concessions s'étendant sur les territoires national.

13.1- Les mission de la SDC

La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

1.3.2- Les attributions de la SDC

- La garantie de la qualité et la continuité de service ;
- L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz ;

- Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux ;
- La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux ;
- La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- La commercialisation de l'électricité et du gaz.

I.2. La direction de distribution de TIZI-OUZOU

SONELGAZ, DD de Tizi-Ouzou est l'une des 52 directions de distribution appartenant à la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, dont le siège social est situé au 1 Boulevard Colonel Ali MELLAH Tizi-Ouzou.

DD de Tizi-Ouzou couvre la totalité des communes de la wilaya où elle gère à travers ses 17 agences commerciales et 23 districts (14 gaz et 9 électricité) plus de 413655 abonnés en électricité BT, 1429MT, 03HT et 231511 abonnés en gaz BP, 221MP et 8HP. Avec un effectif de 1074 salariés des différentes catégories socioprofessionnelles au 31/12/2019.⁴

2.1 Les attributions principales de la DD de Tizi-Ouzou

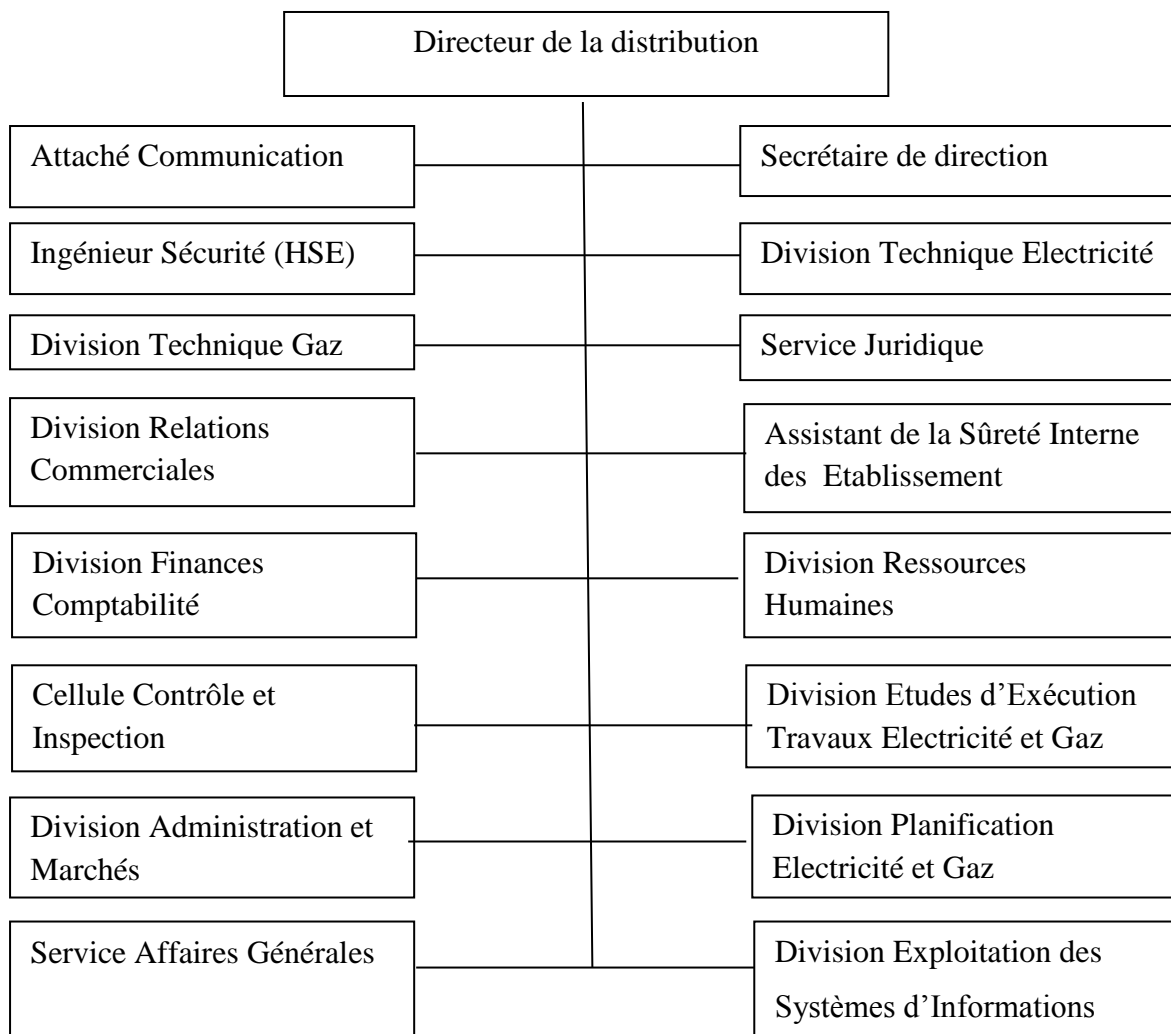
Elles sont les suivantes :

- Développement des ventes et recouvrement des créances ;
- Mise en œuvre de la politique commerciale et son contrôle ;
- Satisfaction aux besoins de raccordement des clients MT/BT/MP/BP ;
- Gestion de développement des réseaux MT/BT/MP/BP ;
- Elaboration des programmes travaux et en assurer la maîtrise d'ouvrage ;
- Développement de ressources humaines qui lui sont efficaces ;
- Sécurité du personnel et du matériel en rapport avec son activité ;
- Représentation du groupe SONELGAZ au niveau local.

La figure suivante illustre l'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou

⁴ DIRECTION DE DISTRIBUTION SONELGAZ 2019

Figure N°4 : L'organigramme de la division distribution de Tizi-Ouzou



Source : Document SONELGAZ Tizi-Ouzou.

2.2- Les structures de l'organisation et leurs missions

Plusieurs structures prospères au sein de l'entreprise SONELGAZ et soumise à assurer sa mission.

2.2.1- Le chargé de la communication

Il conçoit et organise l'information destinée au public, participe aux manifestations commerciales, propose des thèmes de publicités, d'information et gère les relations avec les médias.

2.2.2-Le chargé des affaires juridiques

Il prend en charge les affaires d'ordre juridique, assiste les structures dans les affaires à caractère juridique, représente la direction de distribution devant les instances judiciaires,

suit l'exécution des décisions de justice, formalise et contrôle les dossiers sinistres et participe à l'élaboration des cahiers de charge et contrats.

2.2.3- Le chargé de la sécurité

Il élabore des actions de sensibilisation en matière de sécurité, prépare les réunions de CHS (commission hygiène et sécurité), veille à l'application des règles d'hygiène et de sécurité, participe aux prévisions de matériel de sécurité, prévoit des simulations d'accidents avec des services techniques et diffuse les fiches d'accidents types.

2.2.4- Le chargé de la sureté interne

Il suit de manière permanente tous les aspects liés à la sureté interne au niveau de l'ensemble des structures de la direction de la distribution, informe régulièrement SIE/SDC sur la situation relative à SIE, effectue des visites d'inspection sur les sites appartenant à la direction de la distribution et élabore le plan de sureté interne (PSI) de la direction de distribution en collaboration avec le chargé de la sécurité et les autorités de wilaya.

2.2.5- Division des relations commerciales (DRC)

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commerciale et veille aux respects des règles et procédures de gestion de la clientèle et elle assure les missions suivantes :

- Gestion de la demande de raccordement des clients nouveau ;
- Gestion des clients MT/BT/MP/BP en matière de relève, facturation et recouvrement ;
- Accueil de la clientèle et prise en charge des réclamations ;
- Conseille la clientèle concernant l'énergie, le raccordement, la consommation et le choix du tarif ;
- Informer la clientèle sur les normes techniques spécifiques à l'entreprise ;
- Repérer les clients potentiels ;
- Gérer le fichier des constructions neuves ;
- Participation aux études de développement.

La DRC est constituée d'un service technico-commercial et d'un service clientèle, les agences commerciales au nombre de 17 dépendent également de cette structure, ces agences situées à Tizi-Ouzou, Draa Ben Khadda, Beni Douala, Draa El Mizan, Boughni, Ouadhias, Ain El Hammam, Larbaa Nath Irathen, Azazga, Bouzguene, Ouaguenoun, Tigzirt, Mekla, Maatkas, Azzfoune, Iffarhounen et Krim Belkacem.

2.2.6- Division exploitation électricité (DEE) :

La division exploitation électricité assure les missions suivantes :

- Elaborer les programmes d'entretien des ouvrages ;
- Suivre et analyse les incidents ;
- Elaborer les plans de tension MT ;
- Suivre le comportement des équipements en exploitation ;
- Mettre à jour les cartes des réseaux (aériens et souterrains) ;
- Suivre et analyser les statistiques des ouvrages ;
- Mettre à jour les immobilisations des ouvrages ;
- Assurer la gestion des transformations ;
- Réaliser les études générales ;
- Arrêter les propositions de raccordement pour les gros RCN (Raccordement Client Nouveau) ;
- Réaliser les études spécifiques ;
- Procéder à l'entretien des ouvrages sous tensions ;
- Réparer et dépanner les ouvrages.

La DEE est constituée d'un service développement réseau, d'un service contrôle et exploitation, d'un service maintenance, d'un service de télé conduite et des services techniques.

La DEE dispose en outre d'une subdivision de travaux sous tension, qui siège au niveau du poste d'OUED-AISSI.

2.2.7- Division exploitation Gaz (DEG)

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service. En matière de développement réseau gaz, la DEG assure la réalisation des études générales et spécifiques, aide et assistance aux nouveaux clients (leurs installations intérieures).

En matière de maintenance gaz la DEG

- Réaliser les études de protection cathodique ;
- Etablir r suivre le programme annuel de maintenance ;
- Assurer la détection des défauts et leur réparation ;
- Assurer la recherche systématique des fuites et leur réparation ;
- Elaborer le programme annuel de contrôle des postes ;

- Assurer la gestion de la pièce de recharge ;
- Assurer les teste d'homologation et de qualification.

2.2.8- Division d'études et d'exécution et travaux (DEET) :

La division d'études d'exécution et travaux assure les missions suivantes :

- Etudier les demandes reçues des divisions exploitation ;
- Veiller au respect des normes techniques et de sécurité ;
- Assure la représentation du maitre d'œuvre auprès des autorités locales ;
- Réceptionner les ouvrages terminés ;
- Gérer les crédits de la direction de distribution ;
- Suivre l'exécution des crédits ;
- Ordonnancer les facteurs des entreprises de réalisation ;
- Ouvrir et clôturer les autorisations de programme ;
- Elaborer les programmes d'investissement à court et moyen terme ;
- Suivre le programme d'investissement.

2.2.9- Division de gestion des systèmes informatiques (DGSI) :

Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique.

2.2.10-Division des ressources humaines (DRH)

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre.

A-En matière d'administration

- Assure la préparation et l'exploitation de la paie ;
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier du personnel ;
- Assurer la tenue des dossiers administratifs des employés ;
- Gestion et suivi des carrières des employés ;
- Contrôler les conditions d'application des règles de gestion de personnel ;
- Assurer la relation avec le centre de médecine de travail et autres organisme externes.

B-En matière de formation

- Aider les gestionnaires à définir les besoins en formation ;
- Elaborer les plans de formation ;
- Organiser et suivre l'actions de formation en milieu de travail ;

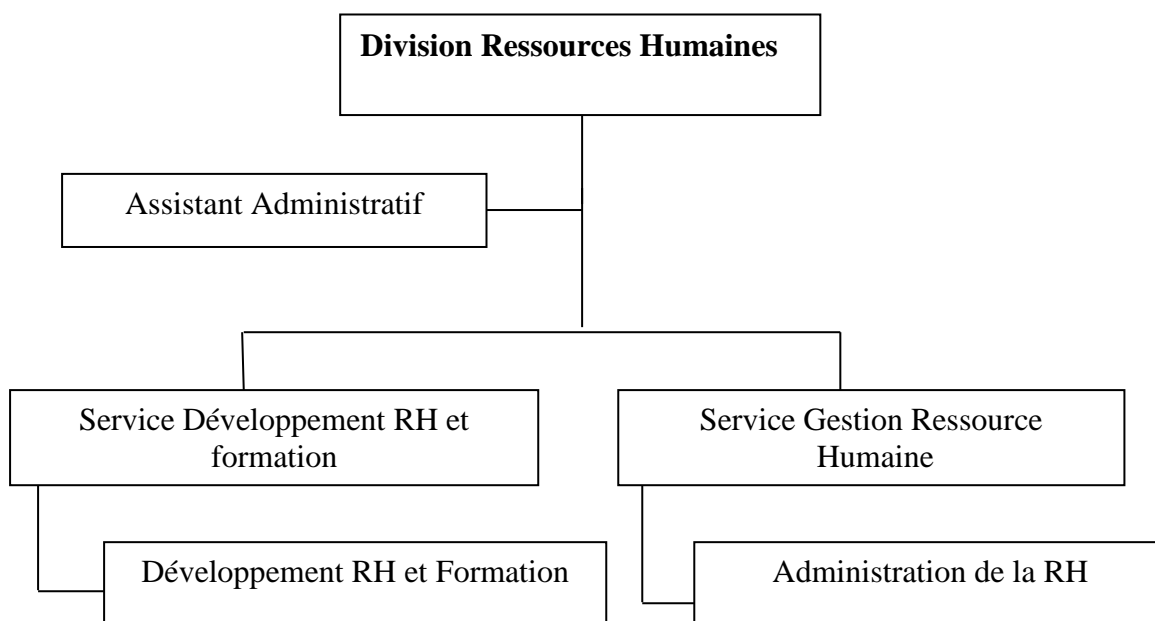
- Evaluer l'impact des actions de formation en milieu de travail ;
- Evaluer l'impact des actions de formation sur les travailleurs formés.

C-En matière de développement de ressources humaines

- Elaborer les plans de recrutement ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de ressource humaine ;
- Participer à la mise en adéquation des ressources humaines / emplois au plan de la maîtrise des effectifs ;
- Prendre en charge la préparation et le traitement des opérations périodique d'appréciation.

Qu'on peut présenter telles qu'illustré dans la figure suivant :

Figure N° 5 : Division Ressources Humaines



Source : Document SONELGAZ Tizi-Ouzou.

Section II : La présentation de la méthodologie de l'enquête et la présentation de l'entretien

Nous avons réalisé une enquête par questionnaire dans le but de faire une synthèse sur le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein de SONELGAZ. Ce qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques exposées dans ce travail.

A partir de notre enquête faite à SONELGAZ, nous avons essayé d'évaluer la pratique de recrutement à travers les compétences.

II.1- Approche méthodologique de la recherche

Cette partie présentera les étapes que nous avons empruntées pour la réalisation de notre étude, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse des résultats.

1.1- Présentation de l'étude

Notre objectif de recherche et de comprendre comment un bon recrutement se focalise sur la compétence.

Pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche mixte, à savoir une étude quantitative qui consiste en la collecte des données quantifiables, basée sur des techniques statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire(voir l'annexe N°2) comme outil de collecte des données, et une étude qualitative qui vise la compréhension en profondeur de la démarche de recrutement et qui se base sur les entretiens(guide d'entretien voir l'annexe N°1) comme outil de collecte des données, les informations recueillies seront ensuite analysées de manière interprétative.

Nous avons pu obtenir un stage pratique au niveau de SONELGAZ Tizi-Ouzou qui est rattachée à la direction générale d'Alger pour une période de deux mois.

1.2- Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données

Le sondage est le mode de collecte des données choisi pour la conduite de notre recherche, puisqu'il constitue un moyen adéquat pour se procurer des informations auprès des répondants.

Le sondage s'appuie sur un questionnaire destiné à être administré auprès des travailleurs dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, comme nous avons opté sur des entretiens pour mieux cerner nos résultats de recherche. Nous avons obtenu un taux de retour relativement faible. En fait, nous avons distribué au départ, 60 questionnaires et nous n'avons pu récupérer que 45 exemplaires correctement remplis.

Les résultats recueillis seront valides, voire même crédibles, parce que les répondants auront juste à cocher sur des modalités parmi un choix varié de réponses suggérées à travers le questionnaire. A la suite de ce processus méthodique, on pourrait mieux aborder facilement le décodage, l'examen et l'explication des résultats recueillis sur le terrain.

1.3- Le questionnaire

Notre questionnaire a été divisé en trois axes, le premier est consacré aux données personnelles, le deuxième sur le recrutement et le dernier est centré sur la GPEC.

1.4- Le traitement d'informations

Pour ce qui est du traitement des données, notre choix s'est porté en faveur du logiciel SPSS pour favoriser et assurer une meilleure interprétation des résultats des informations collectées. A cet effet, SPSS « Statistical Package for the Social Science » est un programme informatique qui couvre un grand nombre des pays dans le monde, facile à comprendre et abordable pour son prix avantageux sur le marché. Aussi, l'adoption du logiciel nous a permis de simplifier le traitement des réponses recueillies auprès de l'échantillon et d'effectuer des opérations statistiques dans le cadre de l'analyse des données.

Le logiciel SPSS est la méthode d'analyse adéquate pour la concrétisation de notre recherche, puisque les données recueillies par le biais du questionnaire sont de la nature quantitative.

II.2- La présentation de l'entretien avec les responsables de RH

A travers ce guide d'entretien nous avons souhaité analyser les perceptions des responsables de RH sur le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein de SONELGAZ.

Nous avons constaté que pour la Direction de Distribution de Tizi-Ouzou (DD), la pratique de recrutement a pour objectif de définir le processus et ses étapes pour satisfaire en qualité et en quantité, et dans les délais, les besoins en ressources humaines exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Ainsi, le processus de recrutement de la DD de Tizi-Ouzou ne diffère pas du processus général utilisé par toute entreprise, mais il est modifié et appliqué suivant les caractéristiques spécifiques à l'entreprise, et selon la réglementation et les conventions collectives. Ce processus est présenté comme suit :

2.1-La première étape : consiste à l'expression du besoin qui est la base de la démarche (GPEC), l'élaboration d'un plan d'emploi prévisionnel .A la DD de Tizi-Ouzou, le processus de recrutement GPEC, c'est l'étape la plus décisive (Entrée dans le processus de recrutement GPEC) correspond à la conception de la stratégie de recrutement, c'est-à-dire les origines de la décision de recrutement (pourquoi on recrute ?) Pour les raisons telles que :

- Déperdition ; (licenciement, départ, départ à la retraite, décès, etc.)
- Déficit organigramme ; (besoin de créer un nouveau poste, l'évolution des métiers etc.)

En ce sens, la procédure de recrutement, qui regroupe la définition du besoin, la recherche des candidats, la présélection, l'entretien, la décision d'embauche et l'intégration du nouveau salarié ne peut plus être isolée d'une pratique globale et prévisionnelle de ressources humaines, concrétisée par une démarche de GPEC, qui consiste en l'élaboration de plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations (quantitatives et qualitatives) entre les besoins futurs et les compétences disponibles présentes dans l'entreprise.

2.2-la deuxième étape : qui vient après la confirmation de besoin de recrutement, une recherche aux candidatures se fait en interne et en externe comme dans toute entreprise. La prospection s'opère d'abord en interne, la fonction développement RH doit faire face à la demande en faisant appel à la candidature interne c'est-à-dire solliciter le bassin organisationnel interne de l'entreprise et cela pour rendre ses salariés plus motivés et les inciter à s'intégrer encore d'avantage, leur permet aussi d'appuyer leurs plans de carrière à travers une évolution marquante du cycle professionnel. Les informations relatives au poste à pourvoir doivent être transmises par voie d'affichage, note de service, et publiée dans le site propre à SONELGAZ, ...etc.

La prospection externe consiste pratiquement en une seule source, se fait par le dépôt des offres d'emploi s'effectue au niveau de l'agence nationale de l'emploi et de main d'œuvre (ANEM), les offres d'emplois déposées à cette agence comportent les caractéristiques des postes et les profils des candidats recherchés. L'agence fait une présélection des candidats et traite les dossiers déposés auprès d'elle, les profils correspondant aux exigences des offres déposées, seront collectés et envoyés à l'entreprise.

2.3-La troisième étape : via à l'évaluation des candidats ou encore ce qu'est appelée la période d'essai des nouveaux employés pour voir si les candidats ont acquis les connaissances requises et nécessaires pour prendre en main leurs nouveaux poste d'emploi. Autrement dit,

c'est l'étape qui permet de choisir le (s) candidat (s) qui satisfait (satisfont) au mieux aux exigences du poste. Elle s'opère sur la base : tests psychotechnique et d'entretien.⁵

2.4-La quatrième étape : consiste à faire le choix des candidats, l'établissement du contrat, l'accueil et l'installation, la période d'essai et la confirmation. Le choix des candidats quel que soit interne ou externe s'effectue sur la base des résultats des tests et le compte rendu de l'entretien, ces tests renseignent sur la manière de raisonner et sur la personnalité du futur salarié. A l'issus de l'entretien, chaque évaluateur doit sur la base d'une analyse comparative des résultats liés aux différents candidats établir un classement des candidats. La DRH doit informer l'ANEM des candidats non retenus.

Les candidats sélectionné vont passer un examen médical par mesure de sécurité et de prévention, une fois confirmée l'aptitude physique et sanitaire de candidat, ce dernier sera convoqué à nouveau par la DRH pour concrétiser son recrutement, c'est-à-dire signer la lettre d'engagement qui va lui permettre de connaitre toutes les informations inhérentes aux conditions du poste, en l'occurrence :la durée du contrat de travail (CDD, CDI), la catégorie professionnelle, le salaire de base, ainsi que tous les droits et obligations du salarié.

Une fois que le candidat est signé le contrat de travail, le responsable de la fonction développement GH dresse un PV d'installation (voir l'annexe N°6) pour la nouvelle recrue qui sera envoyée en formation au centre afin de le former à assurer au mieux sa fonction. A la fin de la période, il sera évalué avec ce qu'on appelle la fiche d'évaluation (voir l'annexe N°5). L'employeur s'attache à accompagner et à orienter la nouvelle recrue au cours d'une visite qu'il doit faire au niveaux de tous les services de la direction de distribution, afin de lui présenter les différentes composante de son milieu de travail ainsi que les personnes avec qui il devra travailler, et cela dans le but de lui faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise et son règlement .La DRH désigne dans ce sens un parrain pour prendre en charge la nouvelle recrue durant la période d'essai et signe le contrat de fidélité pour formation(voir l'annexe N°6) qui constitue la phase d'apprentissage et la première confrontation entre la nouvelle recrue avec son poste de travail, en accomplissant ses taches et assurant ces responsabilités à l'égard de son emploi, la durée de la période d'essai prend une année pour les cadre et 6 mois pour les agent de maitrise et 3 mois pour les exécutants.

Deux types de tests : les tests de personnalité et les tests de raisonnement. Afin de s'assurer si il possède bien les compétences comportementales requises pour le poste) et d'entretiens.

Pendant cette période, l'employé est soumis à une évaluation dynamique fondée sur les critères relevant de l'importance du poste à occuper (tâches, réalisées, attitudes, réactions face à des situations de contraintes dynamisme ... etc.).

III- L'analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Dans ce point, on va s'intéresser à l'analyse et l'interprétation de tous les résultats obtenus. En effet, chaque question est résumée dans un tableau ou graphe suivi d'un commentaire d'interprétation.

III.1-Les données personnelles des salariés et leur avis sur le modèle de GRH de la SONELGAZ

1.1-Répartition de l'échantillon en fonction du genre

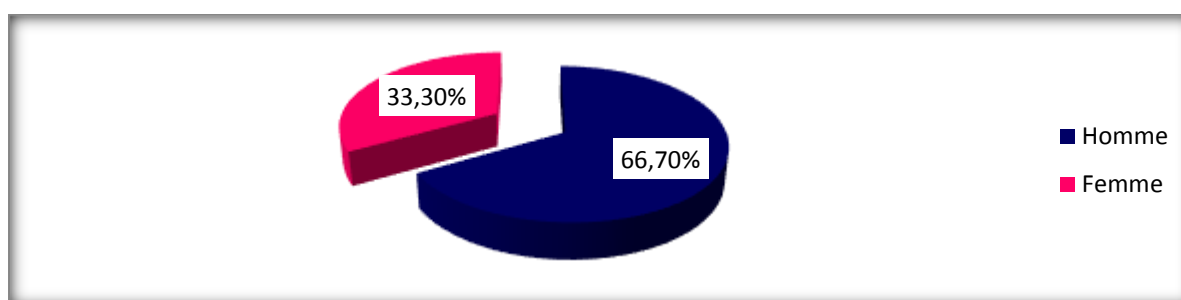
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition de l'échantillon en fonction du genre.

Tableau N°01: Répartition de l'échantillon en fonction du genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Homme	28	66,7	66,7
	Femme	14	33,3	33,3
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau donne lieu à la figure ci-dessous :

Figure N°06 : Répartition de l'échantillon en fonction du genre



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau et le graphe montrent que notre population d'étude est constituée d'une majorité des enquêtés qui sont de sexe masculin avec un pourcentage de **66,70%** tandis que les femmes représentent **33,30%** des effectifs questionnés.

Cet écart est dû à l'effectif total des employés de cette entreprise qui est dominé par les hommes, cela est dû à la nature de travail exercé et les conditions de son déroulement, qui demande la force, les déplacements sur terrain, la disponibilité et le travail de nuit.

1.2-La répartition des répondants selon l'âge

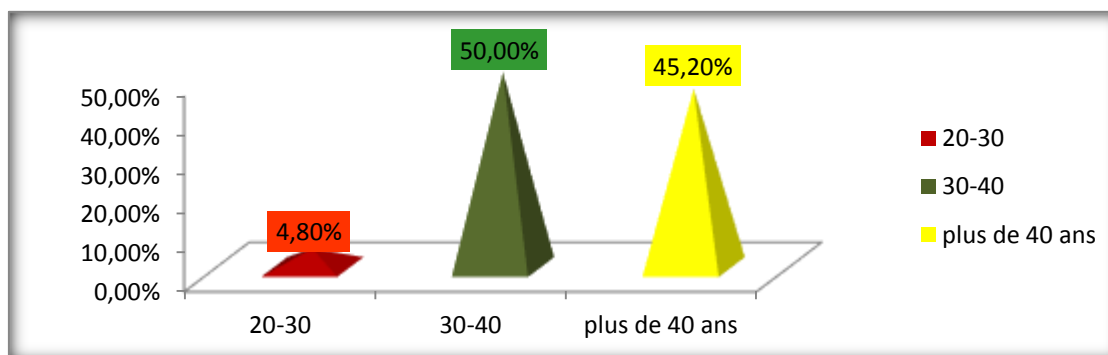
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon l'âge.

Tableau N°02: La répartition des répondants selon l'âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	20-30	2	4,8	4,8
	30-40	21	50,0	50,0
	plus de 40 ans	19	45,2	45,2
	Total	42	100,0	100,0

Les données du tableau sont visualisées dans la figure ci-après :

Figure N°02 : La répartition des répondants selon l'âge



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir de ces résultats nous avons remarqué que l'âge de notre population d'étude varie entre 20 et plus de 40ans, on constate que la catégorie d'âge la plus dominante est celle [30-40] avec un taux de **50,00%**, puis la catégorie d'âge plus de 40ans avec un taux de **45,80%**, en dernier lieu la catégorie d'âge [20-30] avec un taux de **4,80%**.

A partir de ces données on remarque que la plupart des salariés sont jeunes, leur âge varie entre 30 et 40et plus.

1.3-La répartition des répondants selon l'ancienneté

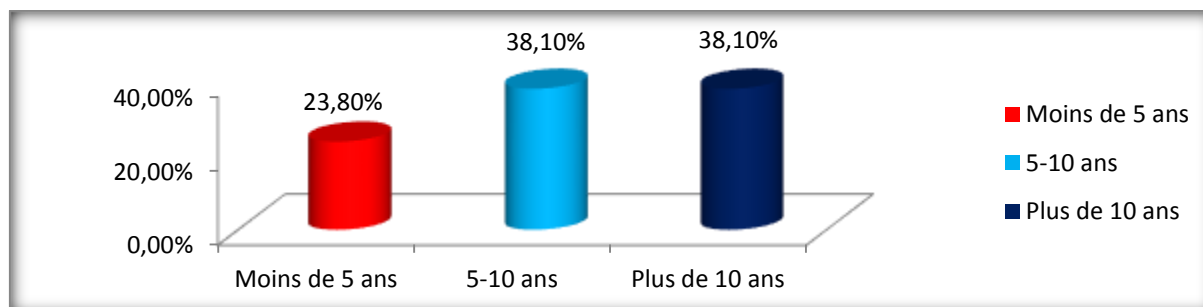
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants selon l'ancienneté.

Tableau N°03:La répartition des répondants selon l'ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Moins de 5 ans	10	23,8	23,8
	5-10 ans	16	38,1	38,1
	Plus de 10 ans	16	38,1	38,1
	Total	42	100,0	100,0

Cette répartition des répondants est récapitulée dans la figure N°08 :

Figure N° 08 : La répartition des répondants selon l'ancienneté



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après ses résultats, on constate que la division de distribution a un personnel varié en termes d'expérience. En effet, **23,80%** affirment qu'ils ont moins de 5 ans d'ancienneté, et **38,10%** des répondants sont entre 5-10 ans d'ancienneté et le même pourcentage pour les employés sont plus de 10 ans d'ancienneté. Ce qui reflète le caractère varié du capital humain de la division de distribution en termes d'expérience.

1.4-L'avis des fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l'entreprise

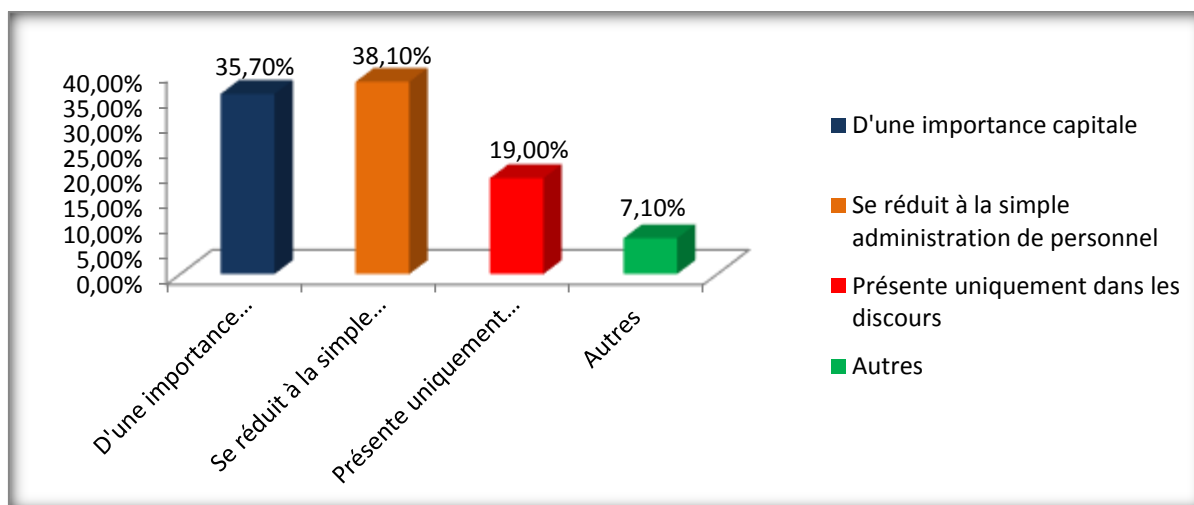
Le tableau ci-après donne la répartition des répondants selon l'avis des fonctionnaires sur la gestion des ressources humaines appliquée dans l'entreprise.

Tableau N°04: L'avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	D'une importance capitale	15	35,7	35,7
	Se réduit à la simple administration de personnel	16	38,1	38,1
	Présente uniquement dans les discours	8	19,0	19,0
	Autres	3	7,1	7,1
	Total	42	100,0	100,0

Les données du tableau sont visualisées dans le tableau ci-dessous :

Figure N° 09 : L'avis des fonctionnaires sur la GRH appliquée dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir de ces réponses, nous pouvons noter que **35,70%** des répondants affirment que la division distribution accorde une importance capitale à la GRH, tandis que **38,10%** disent que cette dernière se réduit à la simple administration de personnel, et 19% disent qu'elle est présente uniquement dans les discours, et enfin **7,10%** n'ont pas donné leurs avis à ce propos. Ce qui nous amène à dire qu'il faut revoir l'application de la GRH au sein de cette organisation.

III.2-La SONELGAZ et les critères de recrutement

Le critère primordial de sélection des candidats

2.1- Le processus de recrutement au sein de SONELGAZ

Les analyses présentes montrent les critères de bas de recrutement.

2.1.1-La méthode de recrutement dans l'entreprise

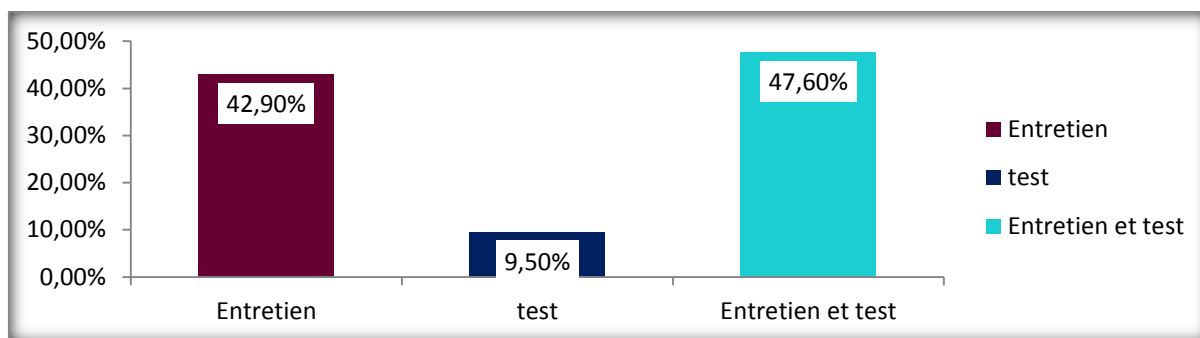
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur la méthode de recrutement dans l'entreprise.

Tableau N°05: La méthode de recrutement dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Entretien	18	42,9	42,9
	Test	4	9,5	9,5
	Entretien et test	20	47,6	47,6
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau sur la méthode de recrutement est traduit dans la figure suivante :

Figure N° 10 : La méthode de recrutement dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Pour cette question, **47,60%** des employés ont été recruté dans le cadre des tests est entretiens, **42,90%** recrutés par des entretiens, et **9,50%** recrutés après avoir été testés .a partir de ces résultats, on peut conclure que pour être recruté à la division distribution, les candidats doivent passer des tests ou des entretiens ou les deux à la fois selon l'importance de poste vacant au sein de cette dernière.

2.1.2-La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement

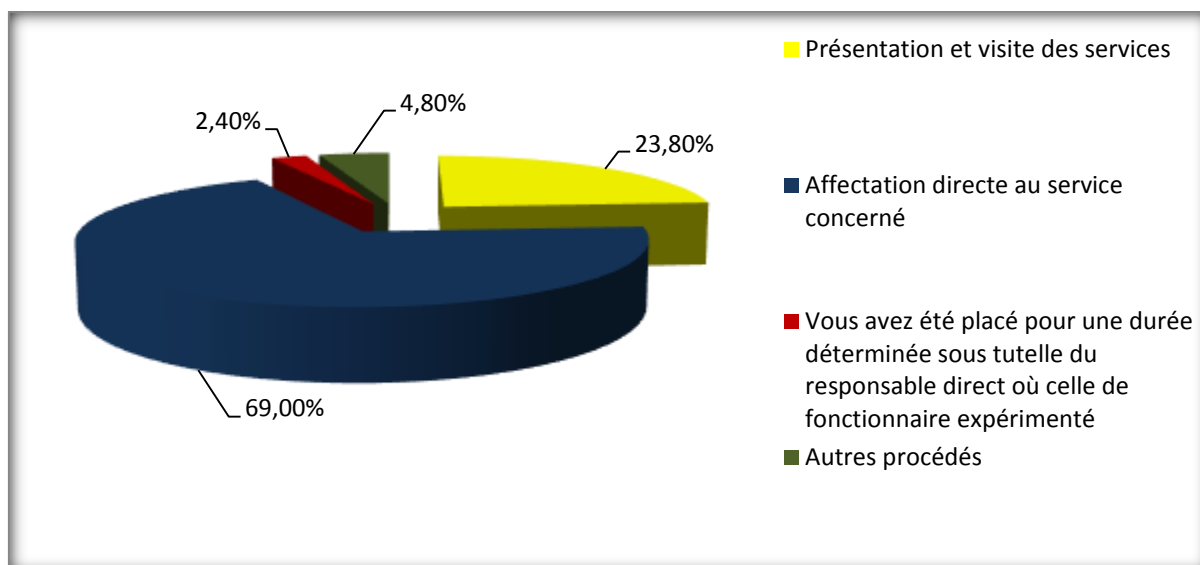
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur la qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement.

Tableau N°06: La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Présentation et visite des services	10	23,8	23,8
	Affectation directe au service concerné	29	69,0	69,0
	Vous avez été placé pour une durée déterminée sous tutelle du responsable direct où celle de fonctionnaire expérimenté	1	2,4	2,4
	Autres procédés	2	4,8	4,8
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau donne lieu à la figure ci-dessous :

Figure N°11 : La qualité d'accueil des fonctionnaires après leur recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Selon le tableau et la figure **69%** des répondants ont été affectés directement au service concerné, ensuite **23,60%** sont passés par une présentation et visite des services de l'organisation, **4,80%** des salariés qui sont accueillis par d'autres procédures. Enfin, un taux de **2,40%** des salariés sont placés pour une durée déterminée sous tutelle du responsable direct ou celle de fonctionnaires expérimentés.

On constate que l'accueil et l'intégration des salariés au sein de la division distribution diffère d'un salarié à un autre, ce qui peut s'expliquer par la nature de travail auquel la nouvelle recrue est affectée.

2.13- L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

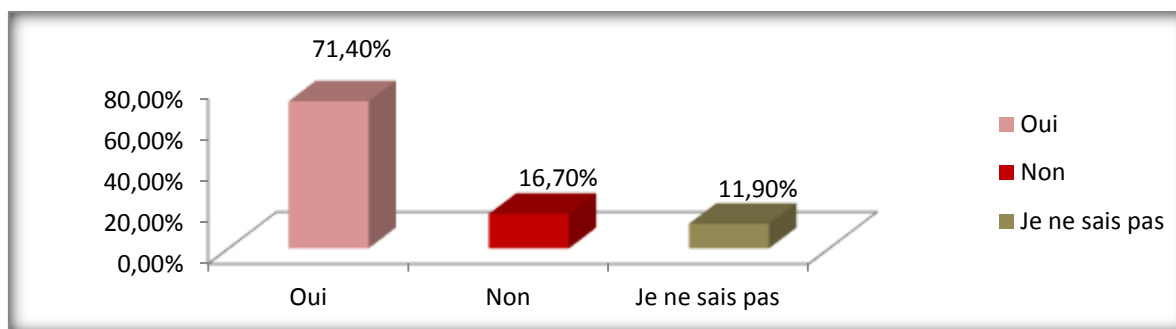
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur l'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

Tableau N°07: L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Oui	30	71,4	71,4
	Non	7	16,7	16,7
	Je ne sais pas	5	11,9	11,9
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°12 :L'affectation des fonctionnaires après leur recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après notre enquête **71,40%** des salariés de la « SONELGAZ DD » de Tizi-Ouzou sont affectés directement au poste pour lequel ils sont recrutés, tandis que **16,70%** des salariés enquêtés affirment le contraire, et un taux de **11,90%** des répondants ne sont pas ou courant.

On constate que la majorité des recrutés sont affectés au poste auquel ils ont postulé.

2.1.4-L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise

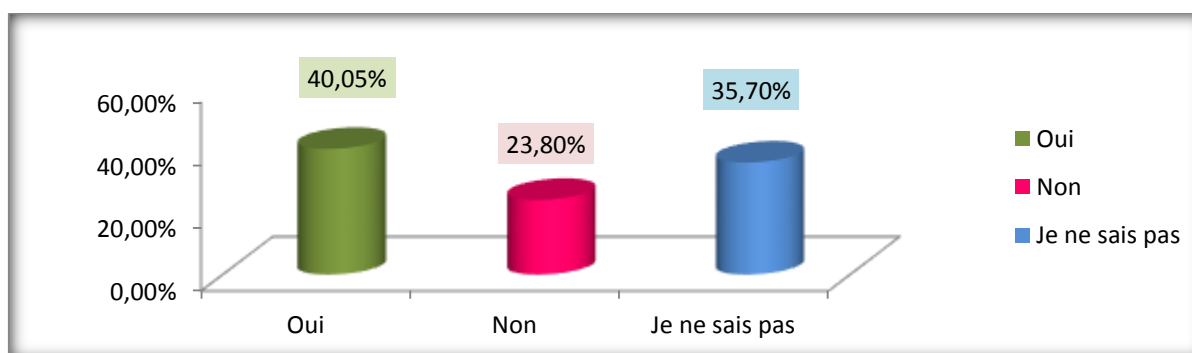
Le tableau et la figure ci-dessous donnent la répartition des répondants sur l'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise.

Tableau N°08: L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	17	40,5	40,5
	Non	10	23,8	23,8
	Je ne sais pas	15	35,7	35,7
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°13 :L'existence de stratégie de recrutement au sein de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Les réponses à cette question font que **40,05%** des répondants convergent vers l'idée qu'il existe véritablement une stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, **23,80%** d'entre eux sont pas d'accord, **35,70%** ne sont pas ou courant s'il existe une véritable stratégie de recrutement.

2.2-La compétence comme critère de base du le recrutement

La compétence comme unité principale dans le processus de recrutement.

2.2.1-Les compétences recherchées chez le candidat

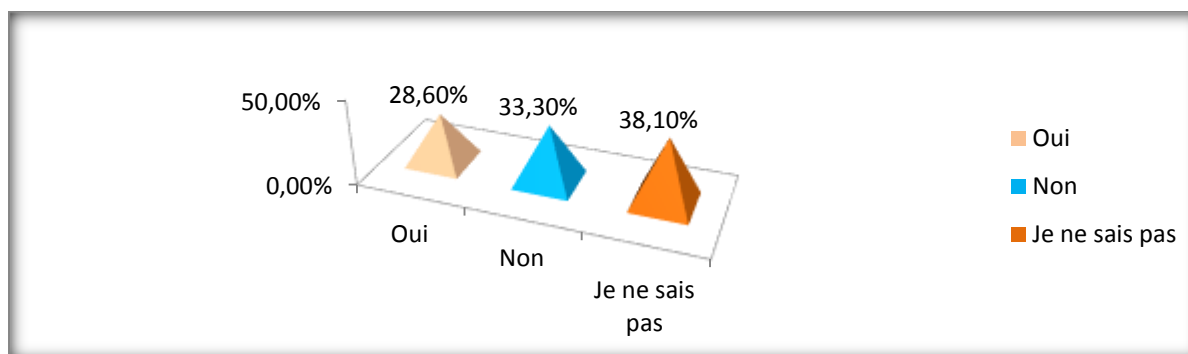
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur la précision ou non des compétences recherchées chez le candidat lors du recrutement.

Tableau N°09: Les compétences recherchées chez le candidat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	12	28,6	28,6
	Non	14	33,3	33,3
	Je ne sais pas	16	38,1	38,1
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en pyramide suivant :

Figure N°14: Les compétences recherchées chez le candidat



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

De ces réponses, nous pouvons noter que **38,10%** de nos enquêtés ne savent pas que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat, **33,30%** confirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise ne précise pas en détail les compétences recherchées chez le candidat, **28,60%** affirment que lors de l'analyse des besoins RH, l'entreprise précise en détail les compétences recherchées chez le candidat.

2.2.2-Le respect de la réglementation lors du recrutement

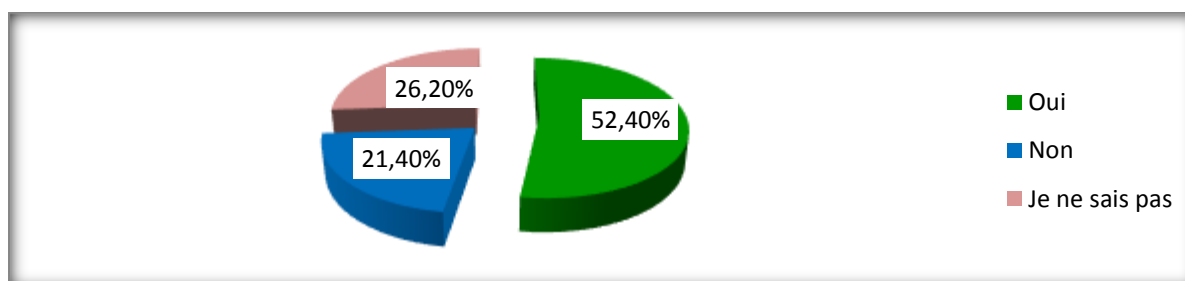
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur le respect de la réglementation lors du recrutement.

Tableau N°10: Le recrutement et le respect de la réglementation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	22	52,4	52,4
	Non	9	21,4	21,4
	Je ne sais pas	11	26,2	26,2
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

Figure N°15 : Le recrutement et le respect de la réglementation



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir de ces résultats **52,40%** des interrogés sont tout à fait d'accord que les recrutements se déroulent selon le respect de la réglementation en vigueur et les règlements intérieurs de l'entreprise, par contre **21,40%** ne sont pas d'accord et **26,20%** ne sont pas ou courant.

En effet, cette question a été posée pour savoir si dans la réalité des choses, notre entité obéit aux règles de la recherche effectives des personnes qu'il faut dans les places qu'il faut et dans l'extrême objectivité, ou on a conclu que les dirigeants de la division exploration accordent une très grande importance à l'application de la réglementation et le règlement intérieur.

2.2.3-La publication interne sur les postes disponibles

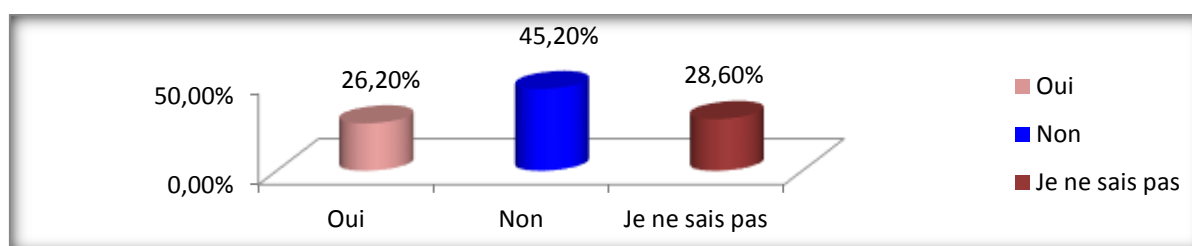
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur la disponibilité de la publication interne lord d'un emploi prévu.

Tableau N°11: Le recrutement et la publication interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	11	26,2	26,2
	Non	19	45,2	45,2
	Je ne sais pas	12	28,6	28,6
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant

Figure N°16 : Le recrutement et la publication interne



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

26,20% des répondants affirment que tous les emplois rendus disponibles au sein de l'organisme font l'objet de pourvoi au moyen de publication interne, par contre **45,20%** affirment le contraire et **28,60%** ne sont pas ou courant. Ceci s'explique par le fait que notre entreprise a une difficulté de publication interne en termes de recrutement interne. Ainsi, elle n'applique pas efficacement le contenu des articles 51 et 52, (voir annexe N°4) donne la priorité au recrutement interne quand c'est nécessaire.

2.2.4-Les sources de recrutement de la SONELGAZ

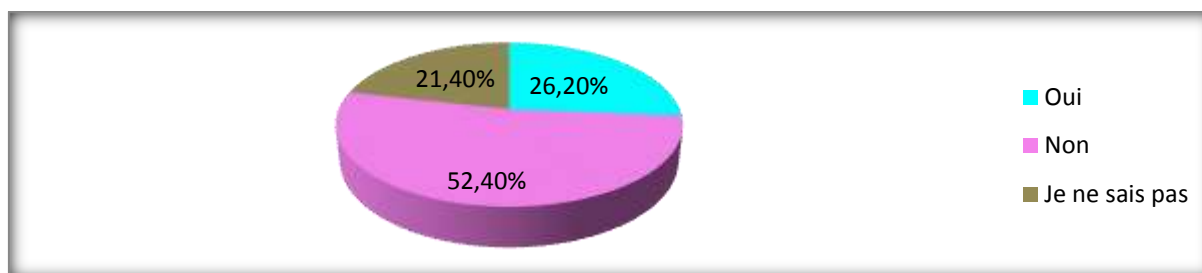
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent si l'entreprise utilise telles les différentes sources de recrutement pour capter les candidats souhaités.

Tableau N°12:L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	11	26,2	26,2
	Non	22	52,4	52,4
	Je ne sais pas	9	21,4	21,4
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

Figure N°17 :L'utilisation des différentes sources de recrutement par la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Les réponses données nous permettent de noter que dans cette question, **52,40%** des employés répondants par non, **26,20%** des interrogés étaient simplement d'accord, **21,40%** qui restent ne sont pas ou courant.

De ces réponses, nous déduisons que l'entreprise n'utilise pas tout à fait les sources possibles pour capter les meilleures compétences pour ses postes d'emploi, quand nous parlons des sources cela veut dire le recrutement interne et externe.

2.2.5-Typologie des contrats offerts par la SONELGAZ

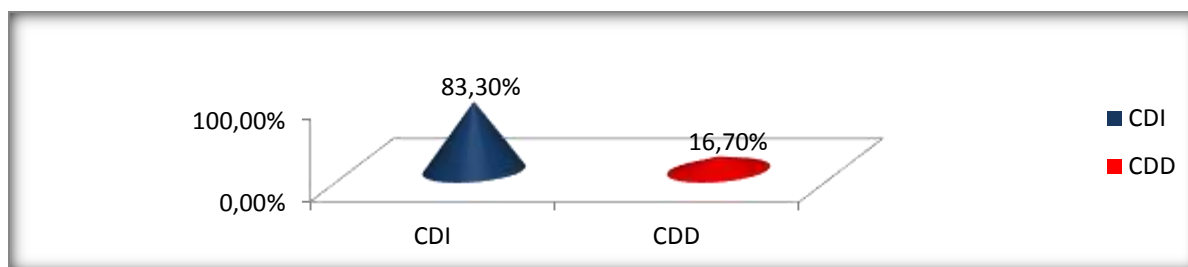
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur le type de contrat appliqué

Tableau N°13: Type de contrat appliqué

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	CDI	35	83,3	83,3
	CDD	7	16,7	16,7
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cône suivant :

Figure N°18 : Type de contrat appliqué



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après notre enquête, **83,30%** des salariés de la SONELGAZ DD de Tizi-Ouzou ont un contrat CDI, tandis que **16,70%** des salariés enquêtés affirment qu'ils ont un contrat CDD. On constate que la majorité des employés ont une ancienneté, ce que confirme la question 3 et

nous prouve l'importance accordée à la fidélisation des compétences au sein de cette entreprise.

2.2.6-La conduite des entretiens de recrutement

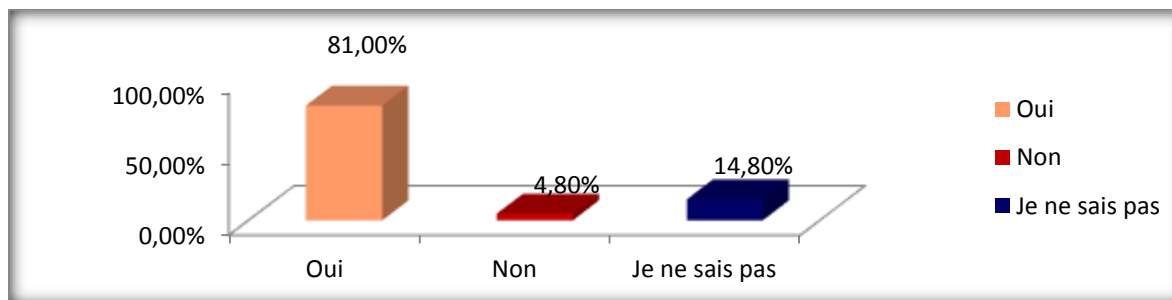
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur les responsables des postes à recruter.

Tableau N°14: La supervision par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	34	81,0	81,0
	Non	2	4,8	4,8
	Je ne sais pas	6	14,3	14,3
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°19 : la DRH, les spécialistes des différents services, et l'organisation du recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après le tableau et la figure issues de notre enquête, la majorité (**81%**) des salariés de SONELGAZ DD Tizi-Ouzou affirment que les entretiens de recrutement sont organisés et supervisés par la DRH et des spécialistes des différents services pour chacun des postes à recruter, et **4,80%** affirme le contraire, et **14,80%** restants ne sont pas ou courant.

2.2.7-L'efficacité des sources de recrutement

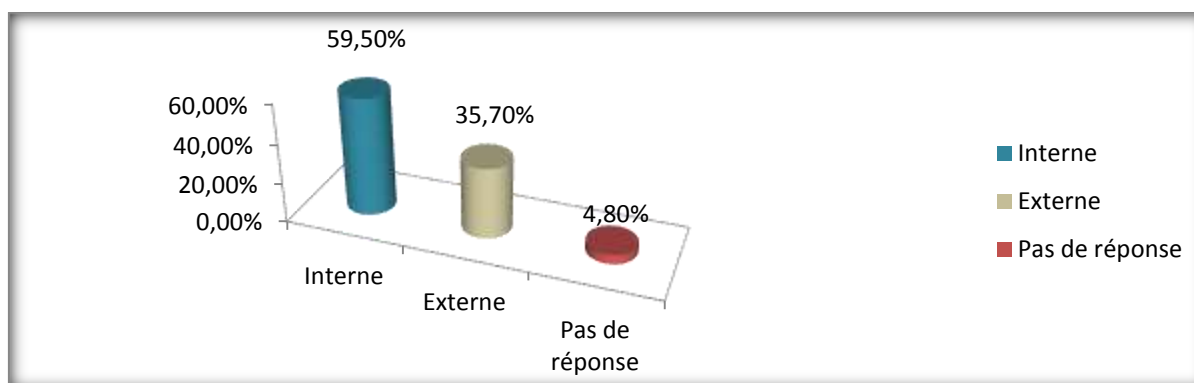
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur l'efficacité des sources de recrutement.

Tableau N°15: La source de recrutement la plus efficace

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Interne	25	59,5	59,5
	Externe	15	35,7	35,7
	Pas de réponse	2	4,8	4,8
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°20 : La source de recrutement la plus efficace



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après le tableau et la figure issues de notre enquête la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ DD Tizi-Ouzou sont pour une source de recrutement interne avec un taux **59,50%** ce qui permet de fidéliser et motiver son capital humain, et **35,70%** avancent qu'elle se penche vers un recrutement externe dans le cas où le profil recherché n'est pas disponible en interne, et le reste qui est de **4,80%** n'ont pas apporté des éléments de réponse.

III.3-La relation entre le recrutement/compétence

Les compétences à travers la démarche de recrutement.

3.1-La compétence pour critère de bas de recrutement à la SONELGAZ

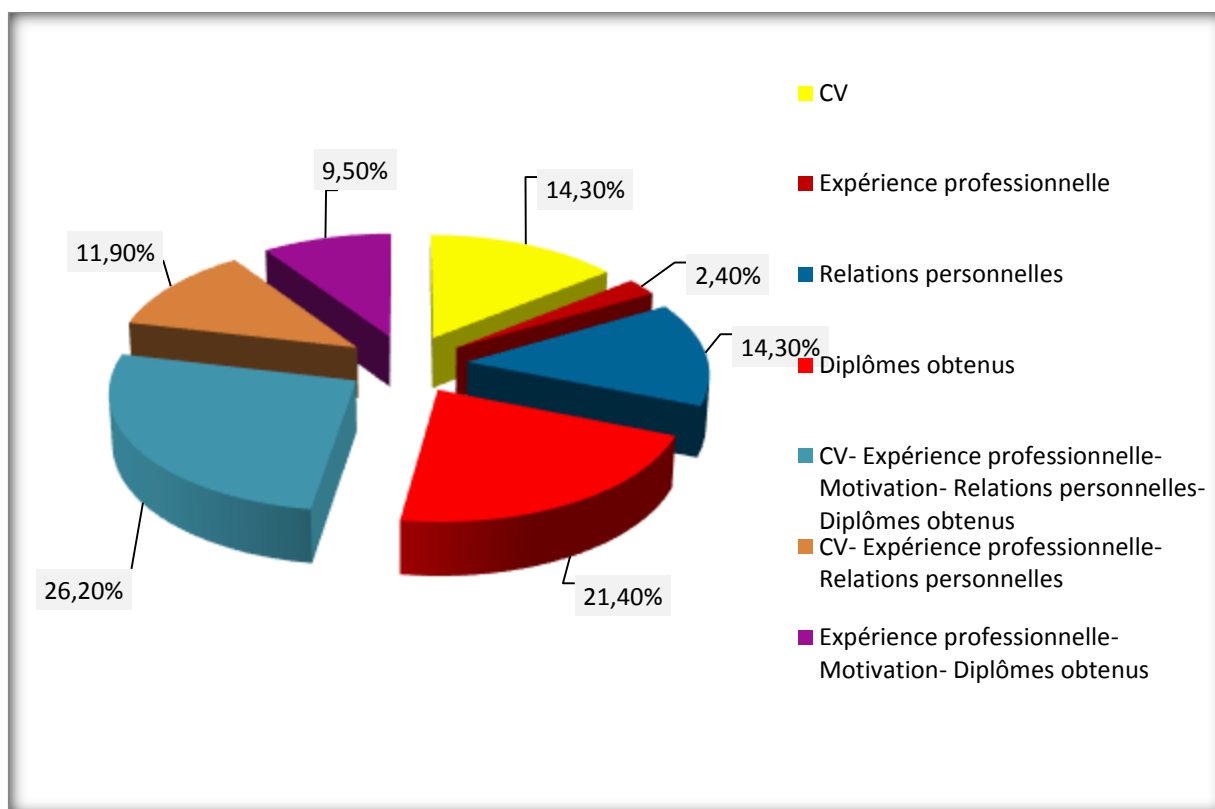
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur les critères de sélection d'un candidat.

Tableau N°16: Les critères de sélection d'un candidat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	CV	6	14,3	14,3
	Expérience professionnelle	1	2,4	2,4
	Relations personnelles	6	14,3	14,3
	Diplômes obtenus	9	21,4	21,4
	CV- Expérience professionnelle- Motivation- Relations personnelles- Diplômes obtenus	11	26,2	26,2
	CV- Expérience professionnelle- Relations personnelles-	5	11,9	11,9
	Expérience professionnelle- Motivation- Diplômes obtenus	4	9,5	9,5
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

Figure N°21 : Les critères de sélection d'un candidat



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Selon le tableau et le graphe, 26,20% des répondants ont été sélectionnés par rapport aux CV, l'expérience professionnelle, la motivation, les relations personnelles, et le diplôme obtenu, ensuite 21,40% par rapport aux diplômes obtenus. 14,30% respectivement pour les salariés ayant été sélectionnés par rapport à leurs CV et leurs relations personnelles en suite avec un taux de 9,50% pour les salariés qui sont recrutés par les critères de cv, expérience professionnelle, relations personnelles, et enfin un taux de 2,40% des salariés qui sont engagés par rapport à leurs expérience professionnelle.

A partir de ces résultats on peut dire que les critères de sélection au sein de la division de distribution sont différents d'un poste à un autre selon l'importance du poste vacant.

3.2-La place des compétences dans le choix des nouvelles recrues

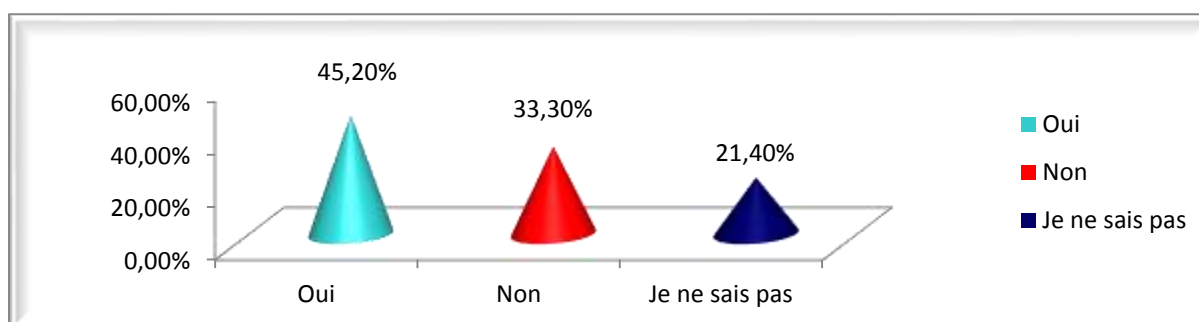
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la prise en compte des compétences lors du recrutement.

Tableau N°17: La prise en compte des compétences lors du recrutement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	Oui	19	45,2	45,2
	Non	14	33,3	33,3
	Je ne sais pas	9	21,4	21,4
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°22 : La prise en compte des compétences lors du recrutement



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

45,20% des interrogés sont tout à fait d'accord que les compétences sont prises en compte lors d'un recrutement, par contre 33,30% ne sont pas d'accord et 21,40% ne sont pas ou courant. On constate que lors du recrutement les compétences sont prises en considération par les spécialistes des différents services des postes à recruter.

3.3-L'existence d'une évaluation continue des compétences au sein de la SONELGAZ

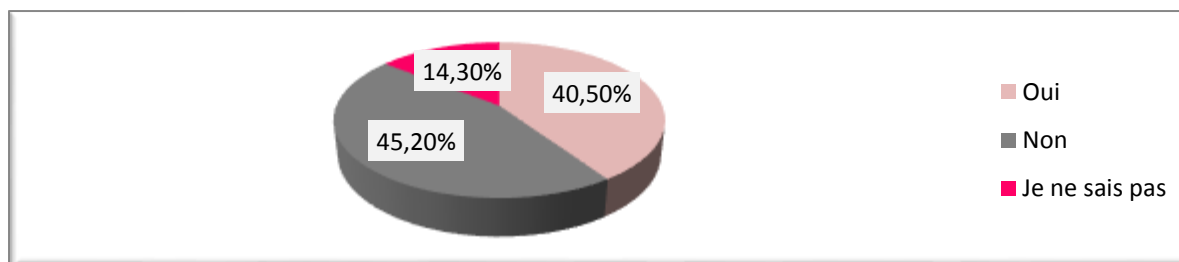
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur l'Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise

Tableau N°18: l'Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Oui	17	40,5	40,5
	Non	19	45,2	45,2
	Je ne sais pas	6	14,3	14,3
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

FigureN°23 : Existence d'une évaluation des compétences du personnel dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

Selon le tableau et le graphe, **45,20%** de la population enquêtée affirme qu'il n'existe pas une évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise, par contre **40,50%** assure le contraire, enfin **14,30%** ne sont pas ou courant si il existe ou non.

On tient à signaler que dans le cadre de l'entretien il existe bel et bien une évaluation du personnel (une fiche de note).

3.4-La perception de l'existence de gens compétents au sein de la SONELGAZ

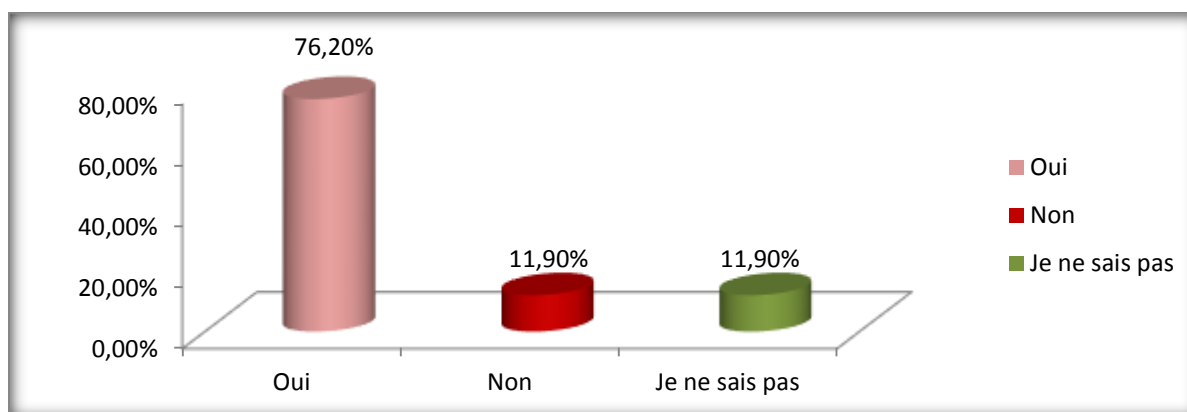
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la perception de l'existence de gens compétents au sein de l'entreprise.

Tableau N°19: la compétence des salarié ou sien de SONELGAZ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Oui	32	76,2	76,2
	Non	5	11,9	11,9
	Je ne sais pas	5	11,9	11,9
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°24 : la compétence des salarié ou sien de SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

La figure ci-dessus représente l'avis des répondants sur l'existence des gens ayant naturellement des talents où la majorité des questionnés affirment l'existence des gens naturellement compétents à un taux qui s'élève à **76,20%**, par contre **11,90%** pensent le contraire, tandis que **11,90%** non pas répondu à cette question.

3.4-La stratégie de création d'emplois de l'entreprise

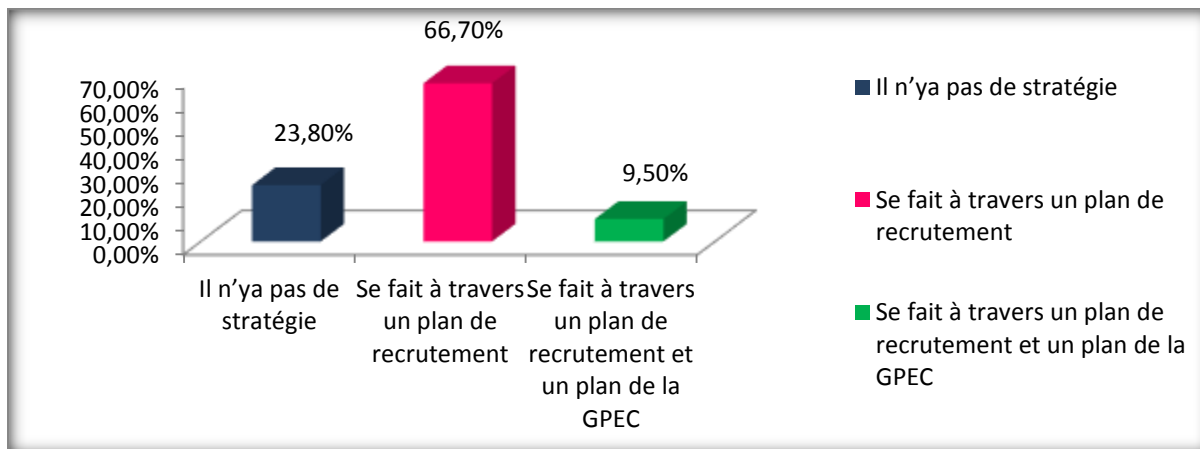
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la stratégie adoptée par l'entreprise dans la création des emplois.

Tableau N°20: La stratégie adoptée par l'entreprise dans la création des emplois

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Il n'ya pas de stratégie	10	23,8	23,8
	Se fait à travers un plan de recrutement	28	66,7	66,7
	Se fait à travers un plan de recrutement et un plan de la GPEC	4	9,5	9,5
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°25: La stratégie adoptée par l'entreprise dans la création des emplois



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir de ces résultats, on peut dire qu'en terme de stratégie de création de l'emploi au sein de la division de distribution, cette dernière se penche généralement vers l'élaboration d'un plan de recrutement pour la création de l'emploi avec un taux qui s'élève à **66,70%** des répondants tandis que **23,80%** affirment l'absence d'une stratégie de création d'emploi qui peut causer des échecs en terme de création de l'emploi ainsi que la non-conformité entre les compétences et aux exigences des postes, et enfin **9,50%** affirment que la création de l'emploi se fait à partir d'un plan de recrutement et un plan de la GPEC.

III.4-la GPEC fait il l'objet déterminant la compétence dans le recrutement

L'analyse de la GPEC dans le recrutement.

4.1-L'existence d'un référentiel de compétence au sein de la SONELGAZ

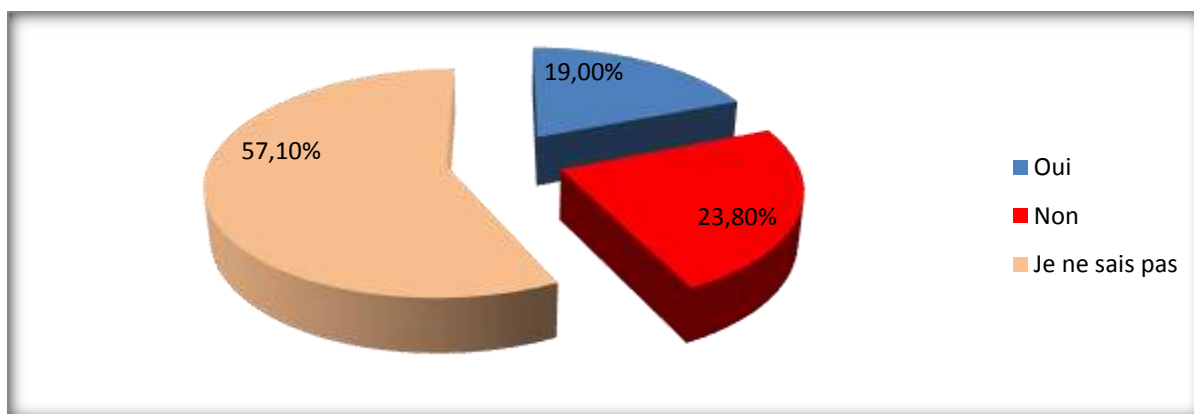
Le tableau ci-après donne la répartition des répondants selon le référentiel des compétences au sein de la SONELGAZ.

Tableau N°21: L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Oui	8	19,0	19,0
	Non	10	23,8	23,8
	Je ne sais pas	24	57,1	57,1
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

Figure N°26 : L'existence d'un référentiel de compétences au sein de la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

D'après les données de la figure, **19%** des répondants affirment que pour répertorier ses compétences dans le cadre de sa GPEC l'entreprise détient un référentiel de compétence, par contre **23,80%** des répondants affirment l'absence d'un référentiel de compétences, tandis que **57,10%** des répondants affirment qu'ils ne sont pas au courant si l'entreprise détient un référentiel de compétences pour répertorier ses compétences ainsi que pour l'application de la GPEC au sein de l'entreprise ou non.

4.2-L'importance de la GPEC pour les salariés

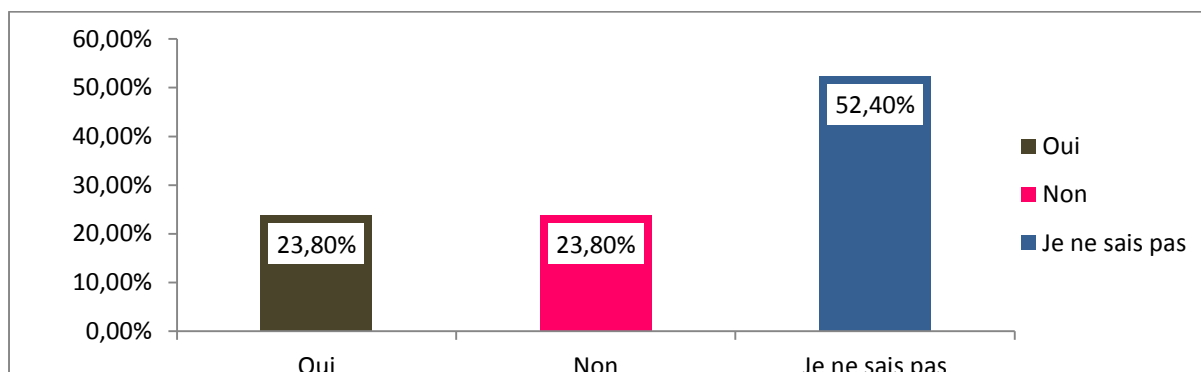
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ.

Tableau N°22: La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Oui	10	23,8	23,8
	Non	10	23,8	23,8
	Je ne sais pas	22	52,4	52,4
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure N°22 : La perception positive ou négative de la GPEC au sein de la SONELGAZ



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir des réponses apportées à cette question, **23,80%** des répondants affirment que la pratique de la GPEC ne porte pas des éléments de menace pour les salariés au sein de l'organisation, et un taux équivalent à **23,80%** pensent que la pratique de la GPEC au sein de l'organisation peut être une menace pour les gens ayant un manque en terme de compétences, tandis que **52,40%** n'ont pas apporté des éléments de réponses à cette question.

4.3-La GPEC et la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise

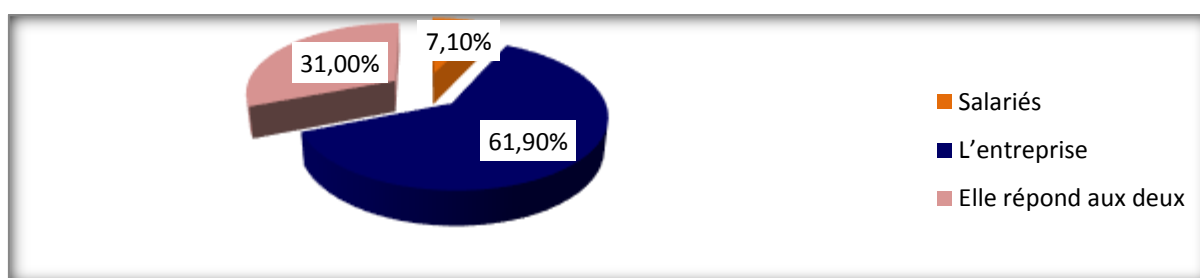
Le tableau et la figure ci-dessous nous éclairent sur la GPEC et les réponses aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise.

Tableau N°23: La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Salariés	3	7,1	7,1
	L'entreprise	26	61,9	61,9
	Elle répond aux deux	13	31,0	31,0
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en cercle suivant :

Figure N°28 : La GPEC et la réponse aux attentes des salariés ou aux objectifs de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir des réponses obtenues de cette question, la majorité des répondants avec un taux qui s'élève à **61,90%** pensent que la pratique de la GPEC répond particulièrement aux objectifs de l'entreprise. En revanche, une minorité de **07,10%** affirment qu'elle répond aux attentes des salariés. **31%** des répondants affirment que cette pratique vise à répondre aux objectifs de l'entreprise mais aussi à satisfaire les attentes de ces salariés.

4.4-La qualité de la gestion des compétences au sein de la SONELGAZ

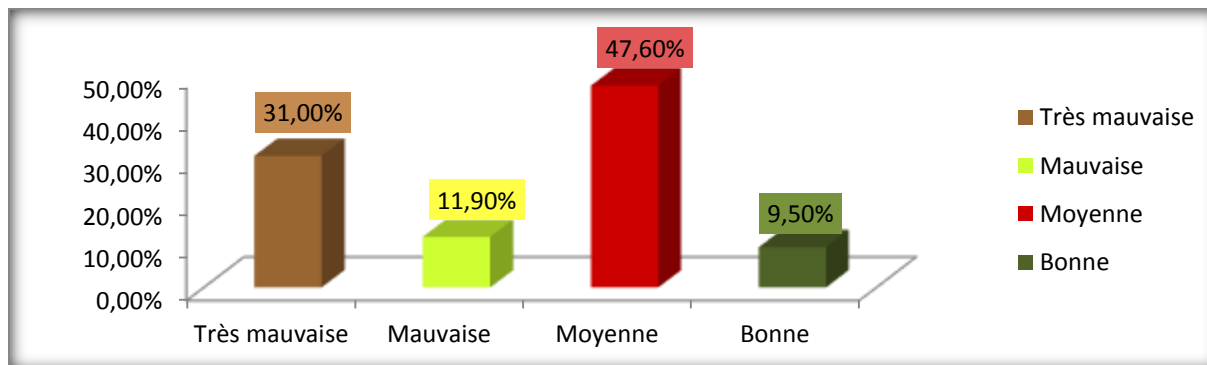
Le tableau et la figure ci-dessous nous renseignent sur l'évaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise.

Tableau N°24: Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé
Validé	Très mauvaise	13	31,0	31,0
	Mauvaise	5	11,9	11,9
	Moyenne	20	47,6	47,6
	Bonne	4	9,5	9,5
	Total	42	100,0	100,0

Le tableau a été schématisé dans le diagramme en barres suivant :

Figure n°29 : Evaluation de la qualité de la gestion des compétences dans l'entreprise



Source : Réalisé par nous-mêmes à l'aide du logiciel SPSS

A partir des résultats obtenus on conclut que la majorité des répondants pensent que la qualité de la gestion des compétences au sein de la division de distribution est moyenne avec un taux de **47,60%**, tandis que **31%** affirment que cette pratique est très mauvaise, **11,90%** disent que elle est d'une qualité mauvaise, et **9,50%** affirment qu'elle est bonne. À partir de ces résultats on peut dire que la pratique de la gestion des compétences et à revoir au sein de cette entreprise.

Conclusion

Dans cette partie empirique, nous avons pu analyser, dans un aspect pratique, la compétence et son impact sur le processus de recrutement au sein de l'entreprise SONALGAZ.

A travers les données collectées et les entretiens effectués, nous pouvons conclure que les compétences sont essentielles dans la pratique de recrutement dans cette entreprise du fait qu'elles sont déterminantes et indispensables.

En effet, les compétences s'appliquent dans le but de satisfaire les besoins en ressource humaines, les recruteurs ayant pour objet d'assurer que les recrutés ont les compétences et les exigences recherchées dans le poste prévu, la GPEC accorde beaucoup d'importance aux employés de SONELGAZ car tout repose sur la contribution du capital humain qui joue un rôle déterminant dans la réussite de l'entreprise.

Chaque entreprise doit prendre en considération le rôle des compétences dans la démarche de recrutement qui apparaît premièrement comme une source de développement pour l'entreprise, deuxièmement comme une forme qui permet de développer les compétences des salariés pour leur permettre d'accéder à des postes supérieurs.

Chaque recherche à un but à atteindre et un sujet à clarifier, notre recherche intitulée : « Le rôle du recrutement dans la recherche des compétences au sein de l'entreprise, cas de la SONELGAZ de Tizi-Ouzou », cherche à vérifier est ce que les compétences sont le facteur de recrutement déterminant dans l'entreprise.

On a mis l'accent au cours des précédents chapitres sur le fait que les compétences sont prises en considération lors d'un recrutement par les spécialistes de la GRH. Concernant notre étude de cas, dans la majorité des réponses fournies par les salariés, les compétences sont imposées par la direction.

La SONELGAZ de Tizi-Ouzou est une entreprise qui favorise le recrutement interne, ce qui constitue un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise et qui a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

La présente recherche nous a permis de constater d'après les résultats obtenus à travers les entretiens avec les salariés de l'entreprise SONELGAZ, mais aussi et surtout grâce aux questionnaires distribués de confirmer la première hypothèse qui est « le recrutement contribuerait dans la recherche des compétences ». En effet, effectivement l'existence de véritables compétences contribue au développement de l'entreprise.

Ainsi, que de pouvoir confirmer ou infirmer la deuxième hypothèse qui s'agit de : « la GPEC a pour objectif de mettre la bonne personne à la bonne place de façon anticipée ». Dans le cas de la SONELGAZ, l'hypothèse est confirmée en ce qui concerne la réponse aux attentes de l'entreprise et infirmée par rapport aux attentes des salariés.

Enfin, nous espérons que notre modeste recherche aura pu mettre la lumière sur le rôle du recrutement dans recherche des compétences dans les entreprises SONELGAZ.

Bibliographie

I/ OUVRAGES :

1. BEAUPRE D et AL, « Gestion des ressources humaines développement durable et responsabilité sociale ». édition january, 2008.
2. BERNIE Philippe, GRESILLON Annabelle « La GPEC », 2^{ème} édition, éditeur Dunod, paris, 2012.
3. BOUREAU Cyrille, Audrey. METRA, Jean-Marie. PERRETTI, « H de DRH », Vuibert éditions, 1997.
4. BOYATZIS Richard « the competent manager » édition jour (1982).
5. BUCK. Jean-Yves, « le management des connaissances et de compétence en pratique », édition d'Organisation. Paris (2003).
6. CITEAU. Jean pierre. « Ressources humaines », éditions Dunod, 2010.
7. DEJOUX CECILE, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008.
8. THIERRY Dominique. « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », édition par L'Harmattan, avril 1990.
1. FARCET Philippe. SOUTENAIN Jean-François, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, 2004-2005.
2. GUYOT. Jean, « le recrutement méthodique du personnel », édition paris, (1983).
3. KERLAN Françoise. « Guide pour la GPEC », édition Eyrolles, 2007.
4. LE DUFF Robert, « Encyclopédie de la gestion et du management », éditeur Dalloz, paris, 1999.
5. LETHIELLEUX Laëtitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines » 8^{ème} édition, Lextenso, France, 2014.
6. LE GALL. Jean-Marie. La gestion des ressources humaines. PUF. Coll. « Que sais-je ? », 2^{ème} édition, 2012.
7. PERETTI. Jean-Marie « Gestion des ressources humaines » 21^{ème} édition, 2016 Paris.
8. PERETTI Jean-Marie. 8^{ème} Edition, Paris, 2003-2004.
9. PERETTI. Jean-Marie, 15^{ème} éditions, 2015.
10. PERETTI. Jean-Marie, 12^{ème} édition, 2004.
11. SEKIOU Lakhdar « gestion du personnel », édition d'organisation, paris, 1998.

12. SEKIOU. BLONDIN.FABI.BAYAD.PERETTI.ALIS.CHEVALIER, « Gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition Belgique 2007.

II/ Revues:

1. Mohamed MATMATI, Dieter SCHMIDI, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002.

III/ Thèses et mémoires :

1. ABDELLI Yasmina, La gestion des compétences au sein des Entreprises, Cas pratique : SHARIKAT KHADAMET MOHAOULET KAHRABAIA (SKMK) – SETIF, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012.
2. ACHAT Farid et ASRADJ Abdelhakim, LE RECRUTEMENT ET L'APPLICATION DES TESTS, Cas de la DRGB SONATRACH, mémoire de master sciences de gestion, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012/2013.
3. ADRAR Hassiba et MOUZAIA Meriem, L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la motivation des salariés, Cas pratique : Entreprise DRGB de Bejaia, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2016/2017.
4. BEHLOUL Salima et TAMOUN Hassiba, L'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise, Cas pratique : La DRGB SONATRACH, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2015/2016.
5. BOULAHDER Amel et BOURETA Nadjima, Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans le fonctionnement de l'entreprise, Cas Pratique : SENTEX-KHERRATA, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2014/2015.
6. BOUSLAH Mohamed Abdelatif, Le Renforcement des Compétences À travers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Au sein de l'entreprise, Cas de la SONELGAZ de la Wilaya de Saida, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université ABOU BAKR BELKAID, Algérie Tlemcen, 2015/2016.
7. BIA Chabane, L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Cas des entreprises algériennes, Mémoire en vue de

- l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERRI, Algérie Tizi-Ouzou, 2014/2015.
8. CHENA Thiziri et CHEURFA Ouarda, La gestion de carrière dans une entreprise privée, cas : CEVITAL, mémoire de master sciences de gestion, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2018.
 9. FOFANA GBA. L. C. « Contribution à l'amélioration de la GPEC au ministre de la santé et de l'action sociale du SENEGAL : cas de la sage-femme », mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisées en GRH, Sénégal, 2011/2012.
 10. Khelfaoui Nouria et Nasri Celia, Les critères de processus de recrutement, Cas pratique : l'entreprise privé CEVITAL, mémoire de master sociologie, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2014/2015.
 11. LOUNIS. A, L'impact de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la performance organisationnelle de l'entreprise : Cas de l'Office National de la Météorologie, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud MAMMERRI, Algérie Tizi-Ouzou, 2017/2018.
 12. MALEK Nadir, Essai d'analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes, Cas : CHU de Tizi-Ouzou, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERRI, Algérie Tizi-Ouzou.
 13. MEKSEM Amine, La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes, Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM), Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences économiques, Université Mouloud MAMMERRI, Algérie Tizi-Ouzou.
 14. MANSOURI Abdelhalim et MELAZ Nadir, La gestion prévisionnelle des emplois et Des compétences, Cas : entreprise DRGB de Bejaia, mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2013/2014.
 15. RAHMANI Zouhir, La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Cas de l'entreprise : Unité de Fabrication de Machine Agricole et Travaux Public (UFMATP), mémoire de master sciences sociales, université Abderrahmane MIRA, Algérie Bejaia, 2012/2013.

IV/ Journaux :

1. MEDEF, ex CNPF, journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998.

V/ Sites internet :

-www.foad-mooc.auf.org > IMG > PDF > Cours GRH, consulté le 13/10/2019, 14h26.

-Georges GESSLER'S, La GPEC: méthodologie, L'emploi-type / métier, INFO ENTREPRISES, ACORD NEW S2015 : http://www.acord.ch/upload/files/Acord_Newsletter%202-2015.pdf, consulté le 28/11/2019, 11h.

-<http://www.africmemoire.com/part.4-chap-i-generalites-sur-le-recrutement-et-la-selection-du-personnel-103.html>. Consulté le 11/10/2020, 09h26.

-www.sonelgaz.dz . Consulté le 05/12/2019, 2h30.

Table des matières

Remerciement.

Dédicace.

Liste des abréviations.

Sommaire.

Introduction générale..... 1

Chapitre I : la fonction des ressources humaines (RH)

Introduction 4

Section I : Généralités sur la GRH : 5

I.1-Historique et évolution de la GRH : 5

1.1-La gestion du personnel à l'état embryonnaire 5

1.1.1-Avant la révolution industrielle 5

1.1.2-La révolution industrielle 5

1.2-La naissance de la gestion du personnel et l'élargissement progressif de ses activités 6

1.2.1-La contribution de TAYLOR : 6

1.2.2-MUNSTERBERG : 6

1.2.3-Les années 1920 6

1.3-La réorientation des activités de la gestion du personnel 6

1.3.1-La contribution d'Elton Mayo 7

1.3.2-La grande dépression 1929 7

1.3.3-La deuxième guerre mondiale 1939-1945 7

1.4-La consolidation des activités de la gestion du personnel 7

1.4.1-L'après deuxième guerre mondiale 1945-1950 7

1.4.2-Les années 1950 8

1.5-L'ère de la professionnalisation de la fonction RH 8

1.5.1-Les années 1960 8

1.5.2-Les années 1970 9

1.6-La maturité actuelle de la GRH 9

1.6.1-Les années 1980 9

1.6.2-la GRH à l'heure actuelle 9

I.2-Définitions et objectifs de la gestion de ressources humaines 10

2.1-Définitions de la GRH 10

2.2-Les objectifs de la GRH.....	11
2.2.1-Les objectifs fonctionnels de la GRH	11
2.2.2-Les objectifs explicites de la GRH.....	11
Section II : Le processus de recrutement	12
II.1-Définition de recrutement.....	12
II.2. Objectif du recrutement	13
II.3. Le étapes du processus de recrutement	13
3.1-Etape (1) : Définition du besoin recrutement.....	15
3.1.1-Demande de recrutement	15
3.1.2-La décision de recruter	15
3.1.3-La définition de l'emploi	15
3.1.4-Définition du profil	16
3.2-Etape (2) : La recherche des candidatures	16
3.2.1-La prospection interne	17
3.2.2-La recherche des candidatures externes	17
3.3-Etape (3) : La sélection des candidats.....	17
3.3.1-Le tri des candidatures	18
3.3.2-questionnaire des candidats.....	18
3.3.3-l'entretien des candidats.....	19
3.3.4-les tests des candidats.....	19
3.4-Etape 4 : Accueil et intégration.....	20
3.4.1-La décision de recruter	20
3.4.2-La négociation des conditions du contrat et signature	20
3.4.3-L'accueil du candidat.....	21
3.4.4-L'intégration du candidat.....	21
II.4-Du recrutement à l'e-recrutement	21
Section III : La notion de compétence	23
III.1-Définition de la compétence	23
1.1-la Compétence individuelle.....	24
1.2-La compétence collective.....	25
III.2-Les catégories de la compétence.....	26
2.1-La Compétence «savoirs»	26
2.2-la Compétences «savoir-faire».....	26
2.3-la Compétences «savoir être»	26

2.4-la Compétences émotionnelles.....	26
2.5-la Compétences «savoir-résoudre»	27
III.3-Les enjeux de la compétence	27
3.1-L'enjeu économique.....	27
3.2-Les enjeux organisationnels.....	27
3.3-L'enjeu sociétal.....	28
III.4-Les caractéristiques de la compétence	28
Conclusion.....	29

Chapitre II : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Des Compétences

Introduction	30
Section I : Généralités sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	31
I.1-Evolution et définitions de la GPEC.....	31
1.1- Evolution de la GPEC	31
1.2-Définition de la GPEC	33
1.2.1-Définition de la GPEC dans l'accord Suez, (2007)	33
1.2.2-Définitions de Françoise KERLAN (2004)	33
1.2.3-Définition d'Henri ROUILLEAULT	34
I.2-Analyse de la GPEC à travers la GRH	34
2.1-La GPEC comme outil de la GRH.....	34
2.2-la GPEC est un levier de la GRH	35
2.3-Les structures de la GPEC	35
I.3-Les objectifs et enjeux de la GPEC	35
3.1-Objectif de la GPEC	36
3.1.1-Pour l'entrepris	36
3.1.2-Pour les salariés	36
3.2-Enjeux de la GPEC	37
3.2.1- D'un point de vue stratégique	37
3.2.2- D'un point de vue politique interne	37
Section II : La démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et les Compétence	38
II.1-Les différentes manières d'entrer dans une GPEC.....	38
1.1-L'entrée par le plan à moyen terme	39
1.2-L'entrée par l'unité	39
1.3-L'entrée par les familles professionnelles.....	39
1.4-L'entrée par les métiers prioritaires	39

1.5-L'entrée par l'investissement	39
II-2-La mise en place d'une démarche GPEC.....	40
2.1- Etape (1) : Diagnostic des ressources humaines	40
2.2- Etape (2) : Projection des ressources humaines dans le futur	40
2.3- Etape (3) : Analyse des écarts entre les ressources disponibles et les besoins futur	41
2.4- Etape (4) : Définir une politique ressource humaine (plan d'action ressource humaine).....	41
II.3-Les avantages et limites de la GPEC.....	42
3.1-Avantages de la GPEC.....	42
3.2-Les limites de la GPEC	42
Section III : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le recrutement ...	43
III.1-L'existence d'un poste vacant.....	43
1.1-définition du poste.....	43
1.2-définition du poste vacant	44
1.3-Les causes de la vacance du poste de travail	44
1.3.1-La force majeure	44
1.3.2-La démission	44
1.3.3-Le départ à la retraite	45
1.3.4-Le licenciement.....	45
1.3.5-La rupture conventionnelle	45
1.3.6-La fin du contrat de travail à durée déterminée	45
III.2- Les prévisions du recrutement	46
2.1-Les Outils D'observation	46
2.1.1-La pyramide des âges.....	46
2.1.2- La pyramide des anciennetés	47
2.2- Les Outils de Simulation.....	47
2.3- Les outils de l'analyse de l'emploi	48
2.3.1-L'emploi type/métier	48
2.3.2- Le répertoire des métiers (Nomenclature)	49
2.4- Les outils de suivi des ressources	50
2.4.1-L'entretien professionnel	50
2.4.2-Le bilan de compétences	51
III.3-La relation entre GPEC et le recrutement	52
3.1-Le recrutement en bref	52
3.2-Recrutement et GPEC	53

3.3-GPEC et évaluation des compétences.....	53
Conclusion.....	54

Chapitre III : Le recrutement à travers une démarche Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Introduction	55
Section I : Généralité sur l'organisme d'accueil	56
I.1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ	56
1.1-Historique.....	56
1.1.1- En 1946 : La création de l'Electricité et Gaz d'Algérie.....	56
1.1.2- Dissolution d'EGA et Création de SONELGAZ en 1969	56
1.1.3- Le tournant de la première restructuration en 1983	57
1.1.4- SONELGAZ devient EPIC en 1995	57
1.1.5- La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie 2002.....	58
1.1.6- Le Groupe Industriel SONELGAZ est né en 2004.....	58
1.1.7- Parachèvement de la restructuration, le renouveau en 2009	58
1.1.8- La Holding 2011	58
1.1.9- Le partenariat au cœur du développement	59
1.1.10- Une nouvelle organisation de la Distribution	59
1-2 Le capital humain de la SONELGAZ.....	59
1.3- La Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC	60
1.3.1- Les mission de la SDC	60
1.3.2-Les attributions de la SDC	60
I.2. La direction de distribution de TIZI-OUZOU	61
2.1 Les attributions principales de la DD de Tizi-Ouzou sont.....	61
2.2- Les structure de l'organisation et leurs missions	62
2.2.1- Le chargé de la communication	62
2.2.2-Le chargé des affaires juridiques	62
2.2.3- Le chargé de la sécurité.....	63
2.2.4- Le chargé de la sureté interne	63
2.2.5- Division des relations commerciales (DRC).....	63
2.2.6- Division exploitation électricité (DEE)	63
2.2.7- Division exploitation Gaz (DEG)	64
2.2.8- Division d'études et d'exécution et travaux (DEET).....	65
2.2.9- Division de gestion des systèmes informatiques (DDGSI).....	65

2.2.10-Division des ressources humaines (DRH)	65
A-En matière d'administration.....	65
B- En matière de formation.....	65
C- En matière de développement de ressources humaines	67
Section II : La présentation de la méthodologie de l'enquête et la présentation de l'entretien	66
II.1- Approche méthodologique de la recherche.....	67
1.1- Présentation de l'étude.....	67
1.2- Le choix de l'échantillon et le mode de la collecte des données	67
1.3- Le questionnaire.....	68
1.4- Le traitement d'informations	68
II.2- La présentation de l'entretien avec les responsables de RH	68
III- L'analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....	68
Conclusion de chapitre.....	92
Conclusion générale	93
Bibliographie.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Annexes.	
Table des matières.	
Résumé.	

Résumé

Le recrutement et l'une des missions essentielles de la fonction RH, il constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. La GPEC dans cette entreprise SONELGAZ à revoir.

Dans cette vision des choses, notre recherche se veut de savoir le rôle du recrutement dans la recherche des compétences.

Nous avons tenté d'adopter une étude qualitative par un entretien libre semi directif et une étude statistique descriptive en utilisant les différents indicateurs de statistiques et les tests des hypothèses élaborées par la problématique posée. Nous avons procédé, dans un premier temps, à mener une analyse confirmatoire consistant à tester notre modèle (proposé) par l'utilisation du logiciel SPSS) et, dans un deuxième temps, à valider les hypothèses de notre recherche.

Mots clés : Recrutement-compétences-GPEC-SONELGAZ.

Abstract

Recruitment and one of the essential missions of the HR function; it is a major issue throughout the organization. The MPEC in this company SONELGAZ to review.

In this view, our research is to know the role of recruitment in the search for skills.

We tried to adopt a qualitative study through a semi-directive free maintenance and a descriptive statistical study using the different statistical indicators and the tests of the hypotheses developed by the problem posed, we first, to conduct a confirmatory analysis consisting of testing our model (proposed) by the use of SPSS software).and finally validate the hypotheses of our research in a second time.

Key words: Recruitment- Skills - MPEC-SONELGAZ.